

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015–2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Lucie Kůsová

**Vliv zpětné vazby a hodnocení na výkon zaměstnance v organizaci státní
správy**

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Marcela Pikálková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2017

DIPLOMA THESIS

Lucie Kůsová

**Effect of feedback and evaluation on the performance of employees in
government organizations**

Prague 2017

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Marcela Pikálková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucie Kůsová

Vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji paní Mgr. Marcele Pikálkové, za odborné vedení mé práce.

Anotace

Tato práce se zabývá problematikou hodnocení, motivace a poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Snaží se poskytnout ucelený pohled na to, co je to hodnocení a zpětná vazba, a ve zvláštní části se blíže zaměřuje na vliv hodnocení a zpětné vazby na výkony zaměstnanců v organizaci státní správy. Výzkum byl realizován ve formě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů, v rámci státní správy.

Cílem této práce je nahlédnout do problematiky hodnocení, motivace a zpětné vazby, které tvoří nedílnou součást řízení lidských zdrojů, a následná analýza současného stavu procesů hodnocení, motivace a zpětné vazby, zejména pak se zaměřením na organizaci státní správy.

Klíčová slova

Hodnocení, koučink, motivace, státní správa, státní úředník, výkon, zpětná vazba.

Annotation

This work deals with the evaluation, motivation and providing feedback to employees. It seeks to provide a comprehensive view of what is evaluation and feedback, and the special part of it focuses on the effect of evaluation and feedback on the performance of employees in government organizations. Research was conducted in the form of questionnaires and structured interviews within the government/administration.

The aim of this document is to look into the issue of evaluation, motivation and feedback, which form an integral part of the management of human resources, and the subsequent analysis of the current state of the processes of evaluation, motivation and feedback, in particular focusing on governmental state organization.

Keywords

Evaluation, couch, motivation, government/administration, civil servant, performance, feedback.

OBSAH

ÚVOD.....	10
TEORETICKÁ ČÁST	13
1. VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Vedení lidských zdrojů	13
1.1.1 Vedení a řízení lidských zdrojů	13
1.1.2 Formální a neformální autorita	14
1.1.3 Management, nebo leadership?.....	15
2. EFEKTIVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE.....	17
2.1 Typy hodnocení	17
2.1.1 Hodnocení krátkodobé	17
2.1.2 Hodnocení dlouhodobé	17
2.1.3 Hodnocení mimořádné.....	18
2.1.4 Hodnotící pohovor	18
2.1.5 Hodnocení 360°	19
2.2 Forma hodnocení	21
2.2.1 Neformální hodnocení	21
2.2.2 Formální hodnocení	21
2.3 Základní struktura hodnocení	22
2.3.1 Hodnocení osobních cílů zaměstnance	22
2.3.2 Hodnocení pracovního chování zaměstnance.....	22
2.3.3 Shrnutí výsledků hodnocení.....	24
2.3.4 Stanovení nových cílů.....	24
2.4 Pravidla hodnocení	25
2.4.1 Hodnocení výkonu	26
2.4.2 Hodnocení pracovníků	27
2.5 Chyby v hodnocení	29
2.5.1 Hlavní problémy hodnocení.....	29
2.5.2 Typická úskalí hodnocení výkonu	29
2.5.3 Předpoklady efektivního hodnocení	30
2.5.4 Faktory ovlivňující vnímání a chyby vnímání	30
2.5.5 Chyby měřítek hodnocení (typy hodnotitelů).....	33

2.5.6 Jak se vyvarovat chyb při srovnávání výkonů	33
2.5.7 Implicitně uzavřené dohody.....	34
2.6 Deset nejčastějších úskalí při hodnocení výkonu	35
3. ZPĚTNÁ VAZBA	36
3.1 Význam okamžité zpětné vazby	36
3.2 Jak podat zpětnou vazbu	38
3.3 Nedostatečná zpětná vazba	39
3.3.1 Nejčastější důvody nedostatečné zpětné vazby	40
3.3.2 Opožděné předání zpětné vazby	41
3.3.3 Nevhodné poskytování zpětné vazby	41
3.4 Desatero jak předcházet problémům zpětné vazby.....	42
3.5 360° zpětná vazba	44
3.5.1 Co je 360° zpětná vazba.....	45
3.5.2 Přínos 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci	46
3.5.3 Jak komunikovat realizaci 360° zpětné vazby ve firmě	47
4. HODNOCENÍ STÁTNÍCH ÚŘEDNÍKŮ.....	51
4.1 Zákon č. 234/2014 Sb.	52
4.2 Nařízení vlády č. 134/2015 Sb.....	53
4.2.1 § 1, 2, 3, - hodnotící kritéria, hodnocené oblasti	53
4.2.2 § 4, 5 závěr služebního hodnocení.....	54
4.2.3 Příloha č. 1 k NV č. 134/2015 Sb. – seznam hodnotících kritérií pro hodnocené oblasti.....	55
PRAKTICKÁ ČÁST	58
5. HODNOCENÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ	58
6. STANOVENÍ HYPOTÉZ	58
7. POSTUP VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A POUŽITÉ METODY	59
8. ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	61
8.1 Dotazníkové šetření.	61
8.2 Řízený rozhovor.....	70
8.3 Analýza výsledků.....	71
9. VYJÁDRĚNÍ K PLATNOSTI HYPOTÉZ	75

ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	84
SEZNAM ZKRATEK	87
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	88
SEZNAM PŘÍLOH.....	I.

ÚVOD

Základní motivací pro výběr tématu této práce byla skutečnost, že autorka diplomové práce je od roku 2015 zařazena na základě zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, na pracovní pozici Vrchní ministerský rada.

V souvislosti s uvedeným zařazením ve státní službě se při výkonu práce státního úředníka v praxi bezprostředně setkává se všemi složkami zkoumané oblasti řízení lidských zdrojů, včetně hodnocení státního zaměstnance nadřízeným pracovníkem (představeným).

Na základě těchto hodnocení jsou státní zaměstnanci nejen přísně posuzováni jak z hlediska své pracovní činnosti, tak i osobnostních vlastností a schopností, včetně oblasti zvyšování sebevzdělávání a uplatňování získaných poznatků na úseku své pracovní činnosti.

Ze závěrů, vyplývajících z hodnocení, jsou jim ukládány konkrétní úkoly, které jsou dále průběžně sledovány, a jejich plnění je součástí hodnocení následného, které lze považovat za jeden z typů zpětné vazby.

V případě, že by např. hodnocený zaměstnanec uložené úkoly neplnil, vyplývají pro něj z ustanovení výše uvedených legislativních předpisů různé sankce, které mohou mít v krajním případě až negativní existenční dopad.

Na druhou stranu pozitivní hodnocení je pro hodnoceného zaměstnance nejen motivujícím elementem pro jeho pracovní i osobní rozvoj, ale pokud by byl tento nástroj v zamýšlené formě důsledně uplatňován, vytváří předpoklad i pro finanční hodnocení pracovníka.

Hodnocení, motivace a zpětná vazba tvoří důležité pilíře oblasti řízení lidských zdrojů. Hodnocení výkonu je proces, ve kterém vedoucí pracovníci hodnotí výkony jednotlivců, poskytují jim zpětnou vazbu o plnění jim svěřených úkolů, v rámci stanovených cílů. Současně však také koučují jejich aktivity takovým způsobem, aby směřovaly k co nejlepším výkonům a výsledkům. V dostupné literatuře a publikovaných odborných textech se často hovoří o řízení výkonu v širších souvislostech, nejen o pouhém hodnocení. Samotný proces hodnocení nelze v žádném případě separovat od dalších, bezprostředně souvisejících institutů

řízení lidských zdrojů – motivace a zpětné vazby. Výkon jednotlivců je pomocí těchto nástrojů monitorován a zjištěné výsledky tvoří základ pro odměňování.^{1,2}

Nedostatečná zpětná vazba může mít, v závislosti na osobní povaze zaměstnanců, různé dopady na fungování organizace jako celku. Tyto dopady jsou vždy negativní, ovlivňují nejen kvalitu samotné odváděné práce, ale rovněž tak i motivaci zaměstnanců k jejich další práci a sebereflexi v pracovním procesu.

Z mnoha prováděných výzkumů popsaných v odborné literatuře, lze dovodit, že práci většiny zaměstnanců lze vhodnou motivací, včasnou a dostatečnou zpětnou vazbou podstatně zlepšit. Důležité však je, aby zpětná vazba, upozorňující na nedostatky v práci, přicházela okamžitě, aby bylo možné co nejdříve odvrátit nežádoucí stav. Pokud zpětná vazba od nadřízeného směřem k podřízenému chybí, může docházet ke snížení jeho sebedůvěry, které se může promítnout v jeho nižší výkonnosti, případně vyšším výskytu chyb.

K důležitým aspektům poskytování zpětné vazby patří aplikace pravidla konkrétnosti. Neuplatní-li se toto pravidlo důsledně a hodnocení je příliš obecné, ať již v pozitivním či negativním smyslu, efektivitu poskytované zpětné vazby to zásadním způsobem snižuje. Poskytuje-li nadřízený pracovník pouze obecnou (nikoliv konkrétní) zpětnou vazbu opakovaně, může to v důsledku vést k příliš vysokému sebehodnocení zaměstnanců, kteří mohou nepřiměřeně reagovat na případnou kritiku. To je jedním z důvodů, proč by se jak pozitivní (pochvalná), tak negativní (kritizující) zpětná vazba měla zaměřovat na konkrétní chování a výkon, nikoliv na osobu pracovníka.

Výše uvedené poznatky byly principiálně popsány nejen v odborné literatuře, ale i v dalších odborných textech, publikovaných nejen prostřednictvím odborných časopisů, a novin, ale i elektronických médií. Studium literatury a těchto odborných textů bylo jedním z výchozích pramenů, využitých pro provedení výzkum, jehož výsledky jsou v této diplomové práci zkoumány a popsány.

Cílem práce je provedení analýzy, zkoumání a popis existujících a používaných metod hodnocení pracovníků, které tvoří nedílnou součást oblasti řízení lidských zdrojů. Dále zkoumání a posouzení vlivu těchto hodnocení (způsobů a metod) na pracovní výkon

¹ KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách* – GRADA Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

² STEIGER, T., LIPPMANN, E., *Psychologie pro manažery* – BIZBOOKS, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3

zaměstnanců. Pozornost je věnována zejména oblasti využívání těchto nástrojů řízení v organizaci státní správy.

V **teoretické části** jsou definovány základní pojmy (vedení, hodnocení, zpětná vazba, motivace, hodnocení státních úředníků). Vychází ze studia odborné literatury, publikovaných legislativních a odborných textů, a dalších relevantních zdrojů z oblasti andragogiky, řízení lidských zdrojů, psychologie, managementu, etiky, komunikace, dalších příbuzných oborů, a částečně rovněž z praktických poznatků a zkušeností.

V **praktické části** je pomocí dotazníkového šetření zkoumáno, jakým způsobem v rámci organizace státní správy funguje v oblasti řízení lidských zdrojů institut hodnocení, zpětné vazby a motivace.

Dále jsou, pomocí řízených rozhovorů s konkrétními pracovníky státní správy zkoumány jejich individuální názory na institut hodnocení, včetně zpětné vazby a motivace, uplatňované přímo na konkrétním pracovišti.

V **závěru** práce jsou porovnány a vyhodnoceny údaje a poznatky zjištěné provedeným zkoumáním, při čemž se vychází jednak ze znalostí, získaných studiem odborné literatury a odborných textů, zachycených v teoretické části a jednak z osobních poznatků a zkušeností autorky diplomové práce. Jsou zde naznačeny možnosti některých konkrétních návrhů a opatření, jejichž uplatnění by mohlo být ve zkoumané oblasti řízení lidských zdrojů praktickým přínosem.

Na základě stanoveného cíle je ověřována hypotéza, že hodnocení, motivace a zpětná vazba jsou pro zaměstnance důležité, a mají na jejich pracovní výkon nezanedbatelný vliv.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VEDENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace. Právě lidé rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních nebo informačních). Jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.

1.1 Vedení lidských zdrojů

Každá organizace pro svou činnost a prosperitu potřebuje dostatek schopných a dostatečně motivovaných zaměstnanců. Schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) ovlivňují jejich výkon (výsledek práce a chování) a zásadním způsobem určují výkon celé organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Pochopení uvedeného vztahu je důležité pro následné pochopení bezprostředního vztahu mezi řízením a vedením zaměstnanců, a výkonem organizace jako takové.

1.1.1 Vedení a řízení lidských zdrojů

Řízení a vedení zaměstnanců je úkolem jak personalistiky a náplní procesů personálních činností, tak úkolem všech vedoucích řídicích pracovníků. Kvalitní personální a řídicí činnost umožňuje organizaci zabezpečit dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, a s jejich pomocí dosahovat stanovených strategických cílů.³

Základní personální činnosti, tzn. výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání svých pracovníků jsou, jak již bylo uvedeno, jednak součástí personalistiky a jednak součástí práce manažerů (vedoucích zaměstnanců) ve všech typech organizací. Myšlenka jejich spojení za účelem ovlivňování schopností, motivace, podmínek a výkonu zaměstnanců vychází z koncepce jednoho ze zásadních a klasických modelů řízení lidských zdrojů, v odborné literatuře nazývaného „model shody“ (viz příloha č. 4), nebo „model souladu“, který formulovali Fombrun, Tichy a Devanna (1984) z Michigan Business School.^{4,5}

³ KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 016-27-21.

⁴ URBAN, J., *Motivace a odměňování pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

⁵ ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5

Optimální řízení a vedení zaměstnanců v organizaci vyžaduje uplatňování jednotlivých personálních činností komplexně, jako systém, směřující k dosažení požadovaného výkonu zaměstnanců a realizaci krátkodobých i dlouhodobých strategických cílů organizace.⁶

Personalisté zajišťují jednak administrativní činnosti, vyplývající z pracovněprávních předpisů a související s plněním povinností zaměstnavatele v pracovněprávních vztazích, jednak koncepční, metodické a analytické činnosti, související s řízením a vedením zaměstnanců, a navazujícím poradenstvím jak pro manažery, tak i zaměstnance. Na základě toho pak manažeři naplňují úkol personalistiky tím, že vedou a řídí podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

1.1.2 Formální a neformální autorita

Základním znakem, role lídra je autorita člověka, který v této roli vystupuje. Lídr je nositelem vlivu na skupinu a jeho autorita může mít charakter formální i neformální.

Formální autorita – souvisí se získanými vynutitelnými právy, danými kupříkladu vlastnictvím nebo určitým typem zmocnění (jmenování nebo volba). Tento typ autority často bývá materiálně symbolizován (např. razítkem, výpisem z listu vlastnictví, apod.).

Neformální autorita – se zpravidla odvíjí od míry osobního charismatu konkrétního lídra, nebo z ustálené tradice, vyplývající například z minulých osobních zásluh, příslušnosti k určité skupině, spolku, rodu, a podobně. Může být založena rovněž na moudrosti, míře vzdělanosti, obecných a osobních znalostech a zkušenostech, ale také na finančních a dalších vlivných faktorech, či jiných prostředcích, jimiž nositel autority disponuje.

Pro vedení týmů je neformální autorita nepochybně velkou výhodou, ale neméně důležitou a nezastupitelnou roli má rovněž i autorita formální.

Lídr musí mít dva základní, nezastupitelné předpoklady: je autorem strategických myšlenek a zároveň musí být nadán schopností vést lidi k tomu, aby tyto myšlenky pochopili, přijali je za své a aktivně pracovali na jejich uskutečnění.⁷

⁶ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personality* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. (str. 33, 35)

⁷ PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7. (str. 118)

1.1.3 Management, nebo leadership?

Management a leadership jsou elementární procesy systematického provádění souboru manažerských funkcí, aplikované pomocí efektivního využití všech zdrojů organizace, potřebných ke stanovení a dosažení společných cílů.

V obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Konkrétně management a leadership čerpají z poznatků ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie, filozofie, apod. Management je zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady, záměry, vlastními výkonnostními cíli a kritérii.

Management zahrnuje tři úrovně:

- specifickou funkci při řízení podniku
- určitý způsob vedení lidí
- odbornou disciplínu a obor studia

Jeho úkolem je zajistit komplexní fungování organizace prostřednictvím:

- dosahování výsledků
- řízení výkonnosti
- zajištění stability

Leadership⁸ zahrnuje:

- vedení lidí a dosazování „správných“ lidí na „správná“ místa na základě jejich silných stránek, či preferencí
- rozvoj jejich silných stránek a vytváření atmosféry důvěry a zodpovědnosti
- vytváření vizí a získávání lidí pro naplňování společných vizí

Má za úkol vytvořit a implementovat změnu, prostřednictvím:

- porozumění podmínkám
- stanovení směru
- zmocnění lidí

⁸ „**Leadership** je aktivní, živý proces. Jeho základy jsou v charakteru, do popředí se dostává díky zkušenosti a je sdělován příkladem.“ (J. Baldoni)

Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou zvláště zřejmé v bezprostředním kontaktu vedoucího pracovníka s ostatními lidmi v organizaci.

Manažer má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Na prvním místě je pro něj dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě. O mezilidské vztahy se nestará buď vůbec, nebo pro něho nejsou klíčové.

Lídr získává, na základě svého vztahu k lidem, v rámci svých dalších charakteristik, a způsobu jednání s nimi, příznivce a následovníky. Ti potom s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji a uvědoměleji. Vědí, co se po nich požaduje, a samozřejmě také, co za to mohou očekávat.

Podstatou systému leadershipu je získat lidi pro změnu, ukázat jim potřebný směr, účinně je ovlivňovat (motivovat, otevřeně s nimi komunikovat), společně s nimi překonávat případné překážky a projevovat emoce v případě dosažených vítězství.

Skutečná vůdčí osobnost by v sobě měla spojovat jak charakteristiku lídrovskou, spočívající především ve schopnosti vytvářet vize a koncepce, a získávat pro jejich naplňování ostatní členy organizace, tak charakteristiku manažerskou, jejímž předpokladem jsou znalosti oboru a uplatňování možnosti rozhodovat, tzn., že využívá své právo – alias „moc“.⁹

⁹ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení jejich pracovního výkonu. Umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaného pracovního výkonu a plnění strategických cílů organizace.¹⁰

2.1 Typy hodnocení

Součástí práce v organizacích je zejména **průběžné hodnocení**, související s případnou průběžnou kontrolou plnění konkrétních svěřených úkolů, nebo se splněním konkrétního úkolu jednorázového. Průběžné hodnocení je aplikováno tehdy, když je co hodnotit. Vedle tohoto hodnocení je vhodné doplnit je o pravidelné systematické hodnocení výkonů, dosahovaných pracovníky, a rovněž zdrojů, které do firmy přinášejí. Tím vzniká požadavek **periodických hodnotících rozhovorů**. Jedná se především o pravidelné hodnocení zaměstnanců, případně doplněné o neperiodické hodnocení mimořádné.

2.1.1 Hodnocení krátkodobé

Jedná se o formu pravidelného hodnocení, probíhajícího obvykle po několika týdnech práce (např. jedenkrát za měsíc). Posuzují se při něm pouze výkony, zdrojům se věnuje zcela výjimečně. Údaje tohoto hodnocení je vhodné v jednoduché podobě archivovat, jako podklad pro následující hodnocení dlouhodobé. Krátkodobé hodnocení umožňuje drobné korekce na úrovni výkonu a pomáhá udržet potřebnou zpětnou vazbu, a vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným.¹¹

2.1.2 Hodnocení dlouhodobé

Toto hodnocení je rovněž pravidelné. Ideálně probíhá jednou za čtvrt, nebo půl roku, často pouze jedenkrát ročně. Při dlouhodobém hodnocení se posuzuje výkon i zdroje, v rámci jednotlivých kompetencí a úloh. Využívají se pyramidy kultury, záznamy o výkonech v průběhu hodnoceného období, prognózy a posuzování budoucího vývoje, plánuje se

¹⁰ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personality* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. (str. 115)

¹¹ PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7. (str. 117)

vertikální i horizontální kariéra. Pro toto hodnocení platí v plném rozsahu všechny poznatky, které platí o formě, dynamice a obsahu hodnotícího rozhovoru.¹²

2.1.3 Hodnocení mimořádné

Je nepravidelným typem hodnocení. Vyskytuje se pouze příležitostně. Přístupuje se k němu v případech, kdy se hodnotící a hodnocený neshodnou v názoru na kompetence hodnoceného, nebo vznikne podezření, že požadavky na kompetence, nejsou v harmonii s realitou. Oba partneři se mohou dohodnout na zkušební úloze, vykonávané pod dohledem supervizora. Mimořádné hodnocení pak rozhodne o přiznání nové kompetence (často spojené se změnou pevné složky odměny), o rozvoji lidských zdrojů hodnocení (existuje-li v tomto směru perspektiva úspěchu), nebo o změně požadavků (pokud není pravděpodobné, že lidské zdroje je možné rozvinout za pomoci přijatelných nákladů, času a úsilí).

V praxi se setkáváme s mimořádným hodnocením zejména ve dvou typech situací. V tom případě, že si hodnocený osvojil kompetence pro úlohu, která je pro něho nová, dosud ji nevykonával, a potřebuje organizaci o přítomnosti této způsobilosti přesvědčit. Druhým případem je situace, kdy hodnocený opakovaně nedosahuje požadovaných výsledků, příčinu však nevidí ve svých kompetencích, vymezených vzhledem k úloze. Zda v takové situaci hodnotící uplatní svou autoritu, odvozenou od odpovědnosti za dosahování výsledků, nebo zvolí mimořádné hodnocení, závisí vždy na úvaze a rozhodnutí hodnotitele.¹³

2.1.4 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovory mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem by měly u všech zaměstnanců proběhnout vždy v předem naplánovaném a oznámeném časovém úseku, a to v délce zhruba tří týdnů. Pokud je systém podpořen elektronicky, může administrátor hodnocení sledovat průběh celého procesu a připomínat termín ukončení pohovorů nadřízeným, kteří do systému nevloží informaci o provedení hodnotícího pohovoru. Na samotný hodnotící pohovor se musí manažer dobře připravit.

¹² PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7. (str. 117)

¹³ PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7. (str. 118)

Při průběhu hodnotícího pohovoru je nezbytné dodržet následující pravidla:

- pohovor začínat neformálně
- uvést nejprve pozitivní stránky
- počítat s dostatečným časem pro odpověď hodnoceného
- názory vyjadřovat stručně a jednoznačně
- pokud lze z neverbálních projevů hodnoceného vyčíst nesouhlas nebo nepochopení, je třeba jeho názor ověřit otázkami

Dát svými gesty, mimikou i slovy najevo, že je pohovoru věnována pozornost a je dostatečně vnímán.¹⁴

- Při negativním hodnocení se popíše, jak byla situace pozorována a hodnocena. Hodnocenému se poskytne příležitost k tomu, aby popsal, jak situaci posuzoval on sám.
- Pro dosažení požadované změny chování, je vhodné popsat, co by hodnocený touto změnou mohl získat.
- V závěru je vhodné shrnout zejména pozitivní projevy.

Základem úspěchu hodnotícího pohovoru je:

- **udržovat oční kontakt**
- **jasně a srozumitelně se vyjadřovat**
- **přiměřeně gestikulovat**
- **volit vhodná slova**
- **sledovat neverbální projev podřízeného**
- **přizpůsobovat komunikaci situaci**

2.1.5 Hodnocení 360°

Hodnocení 360° je dnes již poměrně **rozšířená metoda zpětné vazby**, tzv. „ze všech možných stran“. Tzn. ze strany nadřízeného, kolegů na stejné úrovni, podřízeného, zákazníků, společenských orgánů, projektových spolupracovníků apod. Bývá často využívána jako nástroj k dosažení osobního a pracovního rozvoje zaměstnanců. Slouží rovněž jako

¹⁴ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

podklad pro roční hodnotící pohovory u všech zaměstnanců. Často se pro ni firmy rozhodují u zaměstnanců, u nichž uvažují o potvrzení v roli, povýšení nebo rychlém kariérním růstu. Stává se součástí development centra, nebo jiných rozvojových programů. Uvedená metoda, dává podřízenému i nadřízenému zaměstnanci vysoce objektivní obraz toho, jak je vnímán ve své pracovní roli, jaké jsou jeho silné stránky, a kde jsou ještě možnosti pro jeho další rozvoj.

Základem metody je anonymita, která je důležitá pro to, aby hodnotitelé neměli obavy vyjádřit se o hodnoceném i negativně. Výstupy tvoří zprůměrovaná hodnocení více zaměstnanců. Metodu je možné aplikovat pouze tam, kde je možné použít vyjádření nejméně pěti hodnotitelů na různých úrovních (kolegové, podřízení), na kterých jsou zaměstnanci hodnoceni. Vzhledem k tomu, že nadřízený při následném pohovoru odkrývá svůj názor na podřízené, nemusí být jeho hodnocení anonymní.

Samotné hodnocení vychází z funkčního modelu popsaných kompetencí, které je možno pozorovat jako prvky chování.

Výsledky hodnocení jsou zachyceny formou zprávy, která ukazuje hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů (podřízení, nadřízení, kolegové). Ve zprávě bývají využita různá grafická znázornění hodnocení jednotlivých skupin hodnotitelů.

Důležitý je následný pohovor formou koučinku, jehož úkolem je pomocí otázek nejen směřovat a vést hodnoceného zaměstnance k uvědomění si důvodů, proč je vnímán tak, jak ukazuje zpráva, ale současně i k odhalení způsobů a možností, rozvíjení některých ze svých kompetencí. Pokud si sám najde tuto cestu, bude i více odhodlán na svém rozvoji pracovat. Výstup pohovoru je zaznamenán v akčním plánu, který stanoví, co, kdy, jak a s pomocí koho bude zaměstnanec rozvíjet.^{15, 16, 17}

¹⁵ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

¹⁶ SILSBEE, D., *Všímavý kouč* – MAITREA, 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.

¹⁷ STACKE, É., *Koučování pro manažery a firemní týmy* – GRADA Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-0937-6

2.2 Forma hodnocení

V odborných textech se rozlišuje hodnocení **neformální a formální**.

2.2.1 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je **uplatňováno průběžně**, při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance **v průběhu určitého období**, kdy manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce, a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Jeho cílem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od pracovního výkonu požadovaného, a určení vhodného způsobu nápravy. Zjištěné nedostatky v pracovním výkonu musí manažer spolu se zaměstnancem řešit okamžitě, za dodržení následujících doporučených postupů:

- manažer a zaměstnanec společně definují problém, určí jeho příčinu a rozhodnou o krocích, vedoucích k jeho řešení
- manažer, za součinnosti zaměstnance, vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému, a zaměstnanec za součinnosti manažera, realizuje kroky, vedoucí k jeho řešení
- manažer hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu

Tyto postupy se opakují, až do úplného vyřešení problému, které musí být společným cílem manažera a zaměstnance.

2.2.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení je **uplatňováno periodicky**, při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance **za určité období**, kdy manažer informuje a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou hodnotícího rozhovoru. Výsledkem je zpráva, která tvoří součást personální evidence, a slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak k rozhodování manažera v dalších oblastech, souvisejících nejen s řízením pracovního výkonu zaměstnance, ale např. i jeho výběrem, odměňováním, vzděláváním apod.¹⁸

¹⁸ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personality* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. str. 116

2.3 Základní struktura hodnocení

Hodnotící rozhovor, včetně jeho přípravy ze strany manažera i hodnoceného zaměstnance, by se měly zaměřovat na čtyři základní oblasti. První oblast je tvořena **hodnocením osobních cílů** (pracovních výsledků zaměstnance v hlavních oblastech působnosti, a osobních cílů v oblasti odborného rozvoje). Druhá oblast je tvořena **hodnocením pracovního a sociálního chování** (individuálního pracovního stylu) zaměstnance. Třetí oblast je **shrnutí výsledků hodnocení a formulace jeho závěrů**. Čtvrtou, poslední oblastí, je **stanovení nových pracovních cílů pro příští období**.

2.3.1 Hodnocení osobních cílů zaměstnance

První oblast pravidelného hodnocení výkonu zaměstnance se zaměřuje na **stěžejní úkoly** (pracovní a rozvojové cíle), které byly zaměstnanci na konci předchozího hodnotícího období uloženy, nebo za které je trvale odpovědný. Efektivita této části hodnocení bezprostředně souvisí s povahou cílů, zejména s jejich konkrétností, měřitelností, náročností (současně však i dosažitelností) a jejich vztahem k cílům organizace nebo její organizační součásti, ve které zaměstnanec působí. Jsou-li cíle zaměstnance jasně stanoveny a hodnotí-li manažer jejich dosahování průběžně, nemělo by hodnocení vytvářet prostor pro subjektivní interpretaci, ani pro překvapení na straně hodnoceného.

Hodnotící formulář se v tomto případě vedle plnění hlavních pracovních úkolů a cílů, zaměřuje na výrazné úspěchy, či případné neúspěchy zaměstnance, na plnění rozvojových cílů, jako například rozšíření odborné kvalifikace, úspěšné absolvování certifikovaných kurzů, složení předepsaných zkoušek, osvojení nových schopností apod.. Rovněž na posouzení toho, nakolik jsou, či nejsou schopnosti zaměstnance plně využity, případně, jak by bylo možné je využít lépe.¹⁹

2.3.2 Hodnocení pracovního chování zaměstnance

Druhá oblast hodnocení pracovního chování zaměstnance zahrnuje zpravidla několik hodnotících kritérií, kvalitativního charakteru. Pro efektivitu hodnocení je důležité, aby se kritéria hodnocení pracovního chování zaměřovala na relevantní (pro organizaci významné) projevy chování zaměstnanců, byla odvozena od jasných zásad a norem pracovního a sociálního chování v organizaci, se kterými je zaměstnanec seznámen. Jejich posuzování musí

¹⁹ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 247-61-73-2

být vždy založeno na posuzovacích škálách, omezujících prostor pro subjektivitu hodnocení. Nejvhodnější jsou posuzovací škály čtyřbodové, které brání častému sklonu manažerů hodnotit zaměstnance jako průměrné. Součástí posuzovací škály by měl být i nezbytný prostor pro případné podrobnější slovní vysvětlení (komentář) provedeného hodnocení.

Hodnotících kritérií by nemělo být příliš mnoho. Velký rozsah počtu hodnotících kritérií vede nejen k formalismu, ale většinou nepřináší ani žádné další podstatné informace o hodnoceném. Při velkém rozsahu a počtu kritérií mají hodnotitelé často sklon hodnotit všechna kritéria obdobně.²⁰

K nejčastějším hodnotícím kritériím patří odpovědnost, kvalita práce, iniciativa, ochota ke spolupráci, zákaznická orientace apod.

Konkrétní hodnotící kritéria pracovního chování vycházejí vždy z náplně pracovní pozice a zaměření dané organizační jednotky.

Hodnotící formulář zachycuje v uvedené části, vedle hodnocení zaměstnance podle jednotlivých kritérií, rovněž silné a slabší stránky jeho pracovního chování. Má-li být hodnocení zaměstnanců na základě jednotlivých škál objektivní, je zpravidla potřeba sjednotit význam a náročnost jeho kritérií. K tomu je vhodné vybavit manažery určitým návodem (postupem), jak jednotlivé body hodnotící škály interpretovat.

U vedoucích zaměstnanců přistupují k uvedeným hodnotícím kritériím i hodnotící škály, posuzující jejich řídicí chování a přispívající k rozvoji organizace. K nim může v závislosti na potřebách firmy patřit například schopnost motivovat zaměstnance k dosažení společných cílů, inspirovat je osobním příkladem a autoritou, delegovat, poskytovat jim zpětnou vazbu, schopnost zajímat se o rozvoj a osobní růst pracovníků, aktivně se podílet na jejich adaptaci a tréninku, pomáhat jim zlepšovat jejich výkon apod. Architektura hodnotících škál, k posuzování řídicích předpokladů, i formulace vysvětlivek, sjednocujících jejich interpretaci, se opírá o stejná metodická pravidla a postupy, obdobně jako u hodnotících škál pracovního chování.

²⁰ *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 8. 3. 2005. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

2.3.3 Shrnutí výsledků hodnocení

Třetí oblast pravidelného hodnocení je **souhrnem hodnoceného výkonu a pracovního chování zaměstnance** a stanoví závěry, ke kterým hodnocení dospělo. Cílem shrnutí je sumarizace výsledků hodnocení podle jednotlivých kritérií do jediné komplexní charakteristiky, kterou je hodnocený zaměstnanec klasifikován. Součástí shrnutí může být i stanovení vývojové tendence zaměstnance, tj. posouzení toho, zda je jeho pracovní výkon a pracovní chování stabilní, má rostoucí nebo klesající tendenci.

Závěry hodnocení se týkají především opatření, nezbytných ke zvýšení pracovního výkonu (na straně zaměstnance i organizace), dalšího rozvoje zaměstnance (souvisejícího s rostoucími nebo změněnými nároky jeho pozice v budoucnosti), jeho profesního postupu (kariérového plánu), a rovněž návrhů na změnu jeho finančního ohodnocení, resp. odměnu. Pracovník má přirozeně právo se k závěrům hodnocení vyjádřit a uvést své stanovisko.

Výsledek pravidelného hodnocení se v odměňování promítá dvěma způsoby. Za prvé ovlivňuje výši roční výkonové odměny (bonusu). Nejvhodnějším způsobem jejího stanovení je závislost uvedené odměny jak na míře splnění, či překročení cílů zaměstnance, tak na splnění cílů celé organizace, případně její části. Tato závislost může být řešena rozdělením bonusu do dvou částí, nebo jeho podmíněním dosažením cílů organizace nebo její organizační části. Za druhé se může výsledek hodnocení promítnout do odměňování tím způsobem, že pro jednotlivé souhrnně hodnotící stupně, do kterých jsou zaměstnanci zařazeni, je stanovena konkrétní míra procentuální úpravy jejich platu.

2.3.4 Stanovení nových cílů

Čtvrtou oblastí je **stanovení nových cílů** zaměstnance pro příští hodnotící období, případně doplnění stávajících trvalých cílů. Platí to, co již bylo o vlastnostech cílů uvedeno. Důležité je, aby zaměstnanec od začátku hodnotícího období věděl, na základě jakých cílů, očekávaných pracovních výsledků a hodnotících kritérií, bude na konci období hodnocen. U kvalitativních cílů v oblasti pracovního chování je třeba dát vždy přednost popisu požadovaného chování zaměstnance (např. „přijme příchozí telefonní hovor nejpozději po druhém zazvonění telefonu“), před obecnými osobními charakteristikami (např. „je vstřícný k zákazníkům“).²¹

²¹ ARMSTRONG, M., TAYLOR S., *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy* – EXPERT, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Rozhodující pro další činnost organizace je stanovení nových pracovních a rozvojových cílů, které by mělo mít povahu dohody se zaměstnancem. Odpovídající část hodnotícího formuláře může být proto pojmenován „Individuální plán výkonu a rozvoje zaměstnance“ nebo „Dohoda o cílech zaměstnance“. V této části jsou vedle pracovních a rozvojových cílů zformulovány i společně dohodnuté cíle zvyšování odpovědnosti, tj. kariérního rozvoje zaměstnance, cíle manažerského rozvoje (týká se manažerských míst, příp. osob zařazených do programu manažerských rezerv) a způsob, jakým vedoucí pracovník daného zaměstnance k plnění jeho rozvojových cílů vede.²²

2.4 Pravidla hodnocení

Neopominutelnou součástí přípravy pravidelného hodnocení je „**sebehodnocení zaměstnanců**“. Zaměstnanec zde hodnotí, do jaké míry se mu podařilo naplnit své cíle za minulé období. Na základě stanovených kritérií, posuzuje své vlastní pracovní chování, navrhuje, jakým směrem se bude ubírat jeho další osobní rozvoj a osobní cíle pro nastávající období. Sebehodnocení zaměstnanců se provádí na základě hodnotícího formuláře, strukturovaného v zásadě stejným způsobem, jako u hodnotícího formuláře pro manažery.²³

Při praktickém provádění pravidelného hodnocení by měla být dodržena zejména následující pravidla:

- Na přípravu hodnocení, resp. sebehodnocení by obě strany měly mít dostatečné množství času. Proces hodnocení, od jeho vyhlášení a rozdání formulářů, po ukončení všech hodnotících rozhovorů, by neměl přesáhnout dobu 3 – 4 týdny.
- Termín vlastního hodnotícího rozhovoru je vhodné stanovit nejméně týden předem.
- Hodnotící rozhovor by se měl odehrávat v klidném prostředí bez vyrušování.
- Hodnotící rozhovory manažera je třeba plánovat v dostatečném časovém rozestupu.
- Hodnotící rozhovor se zaměřuje zejména na oblasti, ve kterých se hodnocení manažera liší od sebehodnocení zaměstnance.

²² *Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců* [online]. 8. 3. 2005. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

²³ WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 247-61-73-2

- Argumentace manažera se opírá o konkrétní zkušenosti s hodnoceným, nikoli o obecná konstatování. Jeho případná kritika se vztahuje k pracovní činnosti a pracovním problémům, nikoli k osobním vlastnostem hodnoceného.
- Hodnotitel se neobává přiklonit se k názoru hodnoceného, pokud jej uzná za správný.

Výsledkem hodnotícího rozhovoru je souhrnné hodnocení zaměstnance a dohoda o jeho osobních cílech do budoucna.²⁴

Ovlivňuje-li výsledek hodnocení výši základního platu zaměstnance, hodnotitel zpravidla neuvádí žádnou finanční částku. Konstatuje závěr hodnocení (např.: „S výsledky vaší práce jsem natolik spokojen, že v příštích platových úpravách podám návrh na zvýšení vašeho mzdového ohodnocení.“). Zdůrazňuje však závislost mzdového hodnocení jednak na celkové finanční situaci a politice organizace, a jednak na relacích, vůči ostatním zaměstnancům.

2.4.1 Hodnocení výkonu

Hodnocení výkonu **je proces**, při kterém **management hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů**, a zároveň **koučuje** tak, aby své aktivity zaměřili na **zlepšení výkonu**. Některé společnosti hovoří o řízení výkonu, místo pouhého hodnocení, protože management cílevědomě řídí aktivity svých podřízených k neustálému zlepšování. Výkon jedinců je monitorován a stává se základem pro odměňování.

Cílem hodnocení je:

- vyhodnotit dosahovaný výkon zaměstnance oproti stanoveným cílům
- zjistit specifické oblasti (kompetence), v nichž by se měl zaměstnanec zlepšit
- vytvořit plán akcí, které má zaměstnanec absolvovat (tréninky, všechny formy sebevzdělávání, koučink, apod.), k svému zlepšení
- zajistit příslib zaměstnance k jeho zapojení do aktivit ke zlepšení výkonu
- informovat zaměstnance o jeho povýšení nebo změnách v zodpovědnosti

²⁴ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

2.4.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je jedním z nezbytných a mimořádně **významných úkolů v řídicí práci každého nadřízeného**. Jedná se o stěžejní **podklad pro rozhodnutí o umístění, povýšení a odměňování pracovníků**. Pro pracovníka může na hodnocení záviset mnohé. U nadřízených je to úkol často neoblíbený. Hodnocení druhých považují za obtížné, a co víc, i nadbytečné.

V organizacích je hodnocení zaměstnanců spojeno s celou řadou omylů.

Má-li být hodnocení zaměstnanců efektivní, je třeba odpovědět na některé základní otázky:

a) Proč hodnotit?

- dosažení synergického efektu cestou zlepšení výkonu jednotlivců
- motivace zaměstnanců
- zlepšování vzájemných vztahů (především vztah nadřízený versus podřízený)
- odměňování
- kariérní růst
- organizace vzdělávání a výchovy
- zvýšení efektivity práce
- ovlivňování mobility

b) Jaké výkony hodnotit?

Obsah a funkce pracovního hodnocení vyplývají z celkové koncepce systému řízení lidských zdrojů a práce s lidmi. Hodnocení má za úkol souhrnně posoudit pracovníka z hlediska:

- výkonnosti
- souladu jeho pracovní způsobilosti s profesními nároky zastávaného (případně budoucího) pracovního místa
- jeho osobních vlastností ve vztahu k práci
- míry jeho identifikace a loajality s firmou

c) Jaké zvolit metody hodnocení?

- hodnocení podle stanovených cílů, jsou vhodná pro hodnocení manažerů a specialistů
- hodnocení na základě stanovených norem jsou vhodná pro hodnocení dělnických profesí
- pracovní posudek, formou volného popisu
- hodnocení pomocí stupnic, a to číselných, verbálních, či grafických
- hodnocení kritických událostí, jako například výrazně nadprůměrné či naopak podprůměrné pracovní výsledky
- Checklist -dotazník s přesně formulovanými odpověďmi charakterizujícími pracovní chování
- metoda Behavioral Anchored Rating Scale (BARS) klasifikace stupnice pro hodnocení
- metody založené na stanovení pořadí, např. párové srovnání, střídavé porovnávání, povinné rozdělení
- Assessment centre – kombinace diagnostického a výcvikového přístupu

d) Kdo hodnotí?

- **Hodnocení přísluší výhradně nadřízenému řídicímu pracovníkovi.** Jakékoliv delegování je nežádoucí.
- Uvedené současně nevylučuje možnost hodnocení různými hodnotiteli, s nimiž pracovník přichází profesionálně do styku, nebo kteří se setkávají s výsledky jeho práce.
- **Závěrečný hodnotící pohovor přísluší výlučně a bezprostředně nadřízenému řídicímu pracovníkovi.**
- Hodnocení by měl podle předchozích kritérií rovněž provést i hodnocený pracovník sám, a to ve formě sebehodnocení.²⁵

²⁵ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

e) Kdy hodnotit?

Zde existuje **několik možných přístupů**, či jejich kombinací:

- stanovení pevné periodicity
- po dosažení cíle a splnění cíle/úkolu
- příležitostně (např. v případě přeřazení)

V odborné literatuře je obecně doporučována vzájemná kombinace výše uvedených způsobů hodnocení.²⁶

2.5 Chyby v hodnocení

Každé hodnocení musí **poskytnout možnost měření**, nakolik se podařilo, s co největší přesností a mírou objektivitou, **zachytit výkonnost a chování určité osoby**. Právě v tom však spočívá hlavní problém každého hodnocení. Dokud budou hodnocení provádět lidé, bude jejich úsudek vždy subjektivní. Objektivita může existovat skutečně jen tehdy, pokud se jedná o standardizovaný testovací postup, který člověk nemůže ovlivnit.

2.5.1 Hlavní problémy hodnocení

- **objektivita** (požadavek na standardizovaný postup)
- **srovnatelnost** (výsledky různých hodnotitelů musí být navzájem srovnatelné)
- **spolehlivost** (výroky hodnocení nesmí být ovlivněny náhodnými okolnostmi)
- **platnost** (mělo by být hodnoceno pouze to, nač je hodnocení zaměřeno)

Objektivní hodnocení neexistuje. Lze se však pokusit o to, aby chyby při hodnocení byly v co největší míře eliminovány, nebo přinejmenším minimalizovány.

2.5.2 Typická úskalí hodnocení výkonu

- Jednou z nejtypičtějších oblastí je **úskalí právní**.

Nelze očekávat, že manažer je zároveň právním expertem. Zákon však předpokládá, že se hodnotitel obeznámí s příslušnou legislativou, a že ji rovněž dokáže řádně uplatňovat. Tento předpoklad neodmyslitelně patří ke všem aspektům pracovněprávních vztahů, a to včetně

²⁶ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

hodnocení výkonu. Zde je vždy nezbytné brát v úvahu odlišnosti legislativy a místních interních i dílčích předpisů.

- V **oblasti jazykových prostředků** hovoří zákon zcela jasně o nepřípustnosti používání diskriminačních jazykových prostředků.

Ustanovení se týkají zjevných rasových narážek a zostuzujících sexuálních výrazů, jakož i přímých či nepřímých zmínek o věku, pohlaví, rasovém či národnostním původu, zdravotním postižení či sexuální orientaci. Přesto může dojít k tomu, že jazykové výrazy, které na první pohled vypadají nevinně, mohou být přesto považovány za podjaté, a tudíž žalovatelné. Tomu je možné předejít tím, že je **hodnocení striktně zaměřeno na skutečnosti, související výlučně s vykonávanou činností, a nikoliv na výše uvedenou diskriminující osobní charakteristiku.**²⁷

2.5.3 Předpoklady efektivního hodnocení

- pravidelnost za definované období
- jednotnost pro určité skupiny pracovníků
- hodnocení podle definovaných kritérií
- hodnocení se musí věnovat především výkonnosti vázané na konkrétní pracovní místo
- podmínka písemného vyhotovení

2.5.4 Faktory ovlivňující vnímání a chyby vnímání

Problém je již naše samotné vnímání skutečnosti, kdy hraje významnou úlohu více ovlivňujících faktorů. Často se například snažíme o určitá zjednodušení. Jinak řečeno, **většinou vnímáme to, co vnímat chceme.** Získané informace při jejich třídění zdůrazňujeme a vážíme. Odborným výrazem pro tento způsob vnímání je tzv. „**selektivní vnímání**“.

²⁷ DIANE, A., *70 tipů pro hodnocení pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4. Str. 14

Faktory ovlivňující naše vnímání:

- postoj
- zájmy
- předsudky
- první dojem
- zkušenosti
- role a pozice
- hodnoty
- sympatie, antipatie²⁸

Jak je v úvodním odstavci uvedeno, při vnímání dochází k celé řadě chyb, např.:

- korigování
- sympatie X antipatie
- efekt „přezáření“
- haló efekt
- přenesení „temných tónů“ (projekce)
- věkové rozdíly
- hierarchizace
- frekvence kontaktů
- podobnost

Jak chyby eliminovat?

Předpokladem je, že nadřízený, ze své pozice bude dostatečně dlouhou dobu pozorovat výkony hodnoceného pracovníka, **průběžně je zaznamenávat a na základě uvědomělé sebereflexe směřovat k co největšímu omezení** výše uvedených chybových faktorů.

²⁸ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

Pravidlo č. 1: Definujte požadavky

Vyvarovat se překvapení! Pracovník musí vědět, **co se od něj očekává**. Je třeba jasně definovat:

- cíl práce
- kritéria hodnocení
- priority
- naše očekávání
- formu zpětné vazby

Pravidlo č. 2: Jako výchozí bod brát pracovní místo

- jaké úkoly má pracovník
- jaké požadavky jsou kladeny na pracovní místo
- jak pracovník tyto požadavky a předpoklady plní
- kde je nadprůměrný, kde má slabiny
- jaké jsou možnosti jeho dalšího rozvoje.

Pravidlo č. 3: Pozorovat svědomitě

- pravidelnost
- častost
- soustavnost
- průběžné shromažďování získaných informací

Je-li z provedeného a opakovaného pozorování patrné, že výsledky poznatků, získávaných během delšího období směřují ke stejným hodnotám, je velmi pravděpodobné, že při takto důkladném posouzení může člověk získat maximální míru správného úsudku a objektivitu. Pokud je úsudek vysloven jen na základě nepočetných pozorování, bývá zpochybnitelný, ne-li dokonce zcela nesprávný.

Pravidlo č. 4: Popisovat bez hodnocení

- pozorované skutečnosti neinterpretovat, pouze je zachytit
- výkon a příslušné chování popsat co nejprecizněji
- nespoléhat na paměť

- dodržet zásadu průběžného hodnocení
- dodržet zásadu pravidelnosti
- opírat se o výsledky vlastního pozorování
- věnovat pozornost informacím od třetích osob²⁹

2.5.5 Chyby měřítek hodnocení (typy hodnotitelů)

- mírnost (např. hodnotitel přehnaně empatický, velkorysý, apod.)
- přísnost (např. hodnotitel přísný, pedantský)
- opatrnost (tendence ke středovým hodnotám)

2.5.6 Jak se vyvarovat chyb při srovnávání výkonů

Pravidlo č. 1: Pracovat s následujícími zásadami - jednotným hodnotícím schématem

- odborné schopnosti
- množství odvedené práce
- kvalita práce
- zodpovědnost
- organizace práce, spolupráce
- ochota podávat výkony
- ochota učit se
- odolnost proti zátěži

Dále by hodnotící schéma mělo přesněji definovat a specifikovat, co se kritérii hodnocení skutečně rozumí.

Pravidlo č. 2: Vyměňovat si zkušenosti s ostatními hodnotiteli

Hovořit s ostatními hodnotiteli o kritériích hodnocení. To může u všech vést k vyšší shodě. Dobrou příležitostí nabízejí konference a školení hodnotitelů, které organizace nabízejí při zavádění nových systémů hodnocení.

²⁹ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

Pravidlo č. 3: Systematicky srovnávat výkony

Hodnocení se řídí schématem, které je zakotveno ve směrnících hodnocení. Většina hodnotících schémat rozlišuje 5 – 9 stupňů hodnocení. Například Hájek, M., 2015 uvádí:

*7 pracovník odvádí trvale vynikající výkon, 6 pracovník podstatně převyšuje požadavky a jeho výkon je podstatně vyšší, než u ostatních pracovníků, 5 pracovník převyšuje požadavky, 4 pracovník zcela plní požadavky, 3 pracovník plní požadavky, 2 v podstatě odpovídá požadavkům, snaží se odstraňovat nedostatky, 1 pracovník neodpovídá požadavkům*³⁰

Řízení pracovního výkonu, je systematická činnost manažerů z oblasti řízení lidských zdrojů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace prostřednictvím dosahování požadovaného pracovního výkonu pracovníka. Proces řízení pracovního výkonu, vycházející z definování role zaměstnance, probíhá jako neustále se opakující cyklus uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období, řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období a hodnocení pracovního výkonu za určité období. Hodnocení zaměstnanců je elementární nástroj řízení jejich pracovního výkonu. V procesu řízení umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat jejich chování a pracovní výkon v průběhu činnosti realizované v rámci sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace.³¹

2.5.7 Implicitně uzavřené dohody

Implicitně, nebo jinak řečeno, **mlčky uzavřená (tichá) dohoda**, představuje zavázat se k něčemu, co může nastat v budoucnu. Může vést až k obvinění z diskriminace, pokud by se to, co bylo přislíbeno, neuskutečnilo. Jako příklad je v odborné literatuře uváděna situace, kdy nadřízený přislíbí podřízenému, že až opustí své vedoucí místo, bude do něj povýšen tento pracovník. Když později dojde k situaci, že podřízený na uvedené místo povýšen nebude, může být informace použita jako základ soudní žaloby pro údajnou diskriminaci.³²

³⁰ *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

³¹ ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personality* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2. str. 121

³² *Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší* [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>

2.6 Deset nejčastějších úskalí při hodnocení výkonu

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2. 5. 2., jednou z nejtypičtějších oblastí je např. úskalí právní.

Kromě toho, podle poznatků uvedených v odborné literatuře, mohou nově ustanovení vedoucí pracovníci obvykle při hodnocení výkonu narazit na některé z dalších deseti typických úskalí:

- začínou být defenzivní nebo svárliví;
- diskutují o osobnostních rysech a postojích;
- přerušují zaměstnance, jakmile řeknou něco podstatného;
- pokládají sugestivní otázky typu „Nemyslíte, že....?“ A nabízejí rady pomocí sdělení typu „Kdybych já byl na vašem místě....“;
- vynášejí odsuzující výroky typu „Když já jsem působil ve vaší funkci, tak jsem takové věci nikdy nedělal.“;
- nedrží se faktů a místo toho vyjadřují názory, dojmy a pocity;
- řeší problémy zaměstnanců za ně;
- zapojují se do plytkých nebo irelevantních debat;
- mluví o sobě;
- mluví se zaměstnanci přezíravě;³³

³³ DIANE, A., *70 tipů pro hodnocení pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4. str. 128

3 ZPĚTNÁ VAZBA

O výsledcích své práce i o tom, zda při ní postupují správně či nikoliv, by se zaměstnanci měli dozvědět co nejdříve a co nejvíce. **Zpětná vazba patří k nejdůležitějším předpokladům dobré výkonnosti**, a to bez ohledu na povahu činnosti, kterou pracovníci vykonávají.

Nedostatečná nebo nesprávně reflektovaná zpětná vazba ze strany nadřízeného, je jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci své úkoly neplní tak, jak jejich nadřízený či organizace očekávají, nebo proč jejich výkon dokonce zaostává za jejich možnostmi. Vedou k tomu dvě hlavní příčiny.

První příčinou je skutečnost, že **pracovníci o nedostacích ve své práci nevědí**. Nikdo, a především jejich nadřízený, je na ně neupozornil, případně jim zpětnou vazbu nepředal ve správnou chvíli, včas a vhodným způsobem. Zaměstnanci se proto mohou domnívat, že své úkoly plní správně, i když tomu tak ve skutečnosti není.

Druhá příčina bezprostředně **souvisí s dopadem zpětné vazby na motivaci a sebedůvěru pracovníků**. Zpětná vazba není jen důležitým nástrojem, určeným k zlepšování jejich výkonu, ale je i neméně důležitým faktorem motivačním.³⁴

3.1 Význam okamžité zpětné vazby

Jestliže má zpětná vazba přispět ke zlepšení výkonu podřízených zaměstnanců, je rozhodujícím faktorem její **správné načasování**. Jak již bylo konstatováno, úkolem manažera není hledat chyby zaměstnanců za každou cenu, ani je za tyto chyby trestat. Nedostatky v jejich práci by však nadřízený měl jednak **včas rozpoznat** a jednak jim tento svůj poznatek **sdělit natolik včas**, aby se jich mohli **co nejdříve vyvarovat**.

Tato potřeba správného načasování zpětné vazby je nadřízenými pracovníky a manažery většinou velmi dobře chápána, pokud jde o jejich vlastní práci. Chtějí vědět, jak jejich úsek, útvar či oddělení plní své naplánované úkoly, dané rozpočty, či výkonové normy a ukazatele, a to na časové úrovni měsíční, týdenní, denní nebo dokonce hodinové. Zpětná vazba, kterou předávají svým podřízeným zaměstnancům, je však velmi často opožděná. Dochází k ní až

³⁴ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

poté, kdy k nedostatku v jejich práci již došlo a když je na prevenci již pozdě. Informovat zaměstnance o jejich výkonu (ať již dobrém nebo špatném) s časovým zpožděním, má však na jejich výkonnost jen nedostatečný a omezený vliv.

Nejlepší zpětnou vazbou je proto vždy ta, která **na chybu upozorňuje ještě před tím, než k ní může dojít**. Pokud zaměstnanec takovou zpětnou vazbu dostane, může svou činnost změnit a chybu buď ještě napravit, nebo zcela odvrátit. Lze použít demonstrativní příklad, když nadřízený svému podřízenému zaměstnanci, že zpráva, kterou sepsal a odeslal, neodpovídá jeho očekáváním, čímž mu poskytuje zpětnou vazbu opožděně. Sleduje-li naproti tomu jeho práci průběžně, nebo ji zkontroluje ještě před jejím dokončením, odesláním, apod. může mu dát zpětnou vazbu, která jemu i jeho organizaci uspoří náklady i čas. Pro zaměstnance pak tato **včasná zpětná** vazba bude znamenat, že svou práci nebude muset předělávat.

Zpětná vazba by měla být zaměstnanci předána **bezodkladně, bezprostředně** poté, kdy došlo k nedostatku v jeho výkonu, nebo pracovním chování tak, aby svůj postup mohl okamžitě změnit. Neměla by být proto, jak již bylo uvedeno, poskytována až při pravidelném hodnocení výkonu zaměstnanců, prováděném na konci určitého období. To ani tehdy, jsou-li tato hodnocení prováděna několikrát do roka. Opožděné poskytnutí zpětné vazby navíc zpravidla snižuje její důvěryhodnost a zvyšuje pravděpodobnost, že ji zaměstnanec bude odmítat. Časová prodleva a odstup při poskytnutí zpětné vazby však není na místě ani tehdy, kdy se chybě již zabránit nepodařilo.

Neméně důležitou roli pro zaměstnance hraje okamžitá zpětná vazba i tehdy, pokud se zaměstnanci jeho práce podařila a svůj úkol splnil velmi dobře. Tato okamžitá pozitivní zpětná vazba je tou nejefektivnější cestou, jak zvýšit pracovní motivaci dotčeného pracovníka. Její nevyužití v takovém případě by znamenalo naopak ztrátu jednoho z nejdůležitějších motivačních nástrojů z oblasti řízení lidských zdrojů.³⁵

³⁵ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

3.2 Jak podat zpětnou vazbu

Míra dopadu účinnosti zpětné vazby závisí na její povaze. Ta může nabývat několika základních podob. Může být nejen **pozitivní** nebo **negativní**, ale rovněž i **obecná**, nebo naopak **konkrétní**. Může se lišit tím, do jaké míry vyznívá jako **osobní**, nebo spíše **neosobní**.

Pozitivní zpětná vazba upozorňuje zaměstnance na úspěchy nebo zlepšení, kterých dosáhl. **Negativní zpětná vazba** mu naopak určité chování nebo nedostatky vytýká. **Obecná zpětná vazba** podává zobecněná hodnocení. Funguje zpravidla tak, že zaměstnanci přisuzuje určité vlastnosti, schopnosti nebo postoje a zdůrazňuje, že se určitým, zpravidla nežádoucím způsobem chová stále. **Konkrétní zpětná vazba** obsahuje naopak informaci týkající se určité, konkrétní pracovní situace nebo případu. Odvolává se na určité výsledky zaměstnance, nebo na jeho chování v určité situaci, a uvádí konkrétní důsledky, které toto chování vyvolalo. **Osobní zpětná vazba** v sobě obsahuje ať již přímo nebo nepřímo, „útok“ na osobu hodnoceného, a to bez ohledu na to, je-li tak skutečně zamýšlena. Podstatné je, že na zaměstnance takto působí, nebo že tak může být interpretována. Jde zpravidla o případy, kdy zaměstnanec zpětnou vazbu vnímá jako ohrožení svého sebehodnocení.

Příčinou osobního vyznění zpětné vazby je většinou to, že má velmi osobní charakter (zaměstnanci například přisuzuje nedostatek určitých schopností nebo vlastností, nedostatečnou motivaci, nebo odpovědnost), nebo že nepříznivě hodnotí velkou část jeho práce, jeho veškeré chování apod. **Osobně vyznívající zpětná vazba**, která má zpravidla velmi obecnou a současně negativní povahu, má většinou tendenci vyvolávat negativní emoce a skrytý nebo zjevný odpor, tzn., že je ve svém konečném výsledku zaměstnancem odmítána.^{36, 37}

Je-li zpětná vazba podložena porovnáním činností výsledků hodnoceného s určitými obecně platnými standardy či požadavky, vyznívá neosobně nebo neutrálně. K neosobnímu vyznění zpětné vazby přispívá i nepříznivé hodnocení jen některých výsledků nebo činností hodnoceného. V tomto případě jsou negativní emoce vyvolány částečně, v podstatně omezenější míře.

³⁶ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

³⁷ PODANÁ, R., *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

U poskytování zpětné vazby platí zásada, že její efektivita je v nemalé míře snižována užitím příliš obecného hodnocení, ať již pozitivního nebo negativního.³⁸

V případě negativní zpětné vazby je to proto, že z ní nevyplývají konkrétní požadavky či doporučení, jak výkon zlepšit. Zaměstnanec, který výtku dobře nechápe, může mít navíc obavy se na její smysl zeptat. Stejně pravidlo lze uplatnit rovněž i pro obecně poskytovanou pozitivní zpětnou vazbu. Jejím nedostatkem je jednak to, že adresně a srozumitelně neupozorňuje na to, které konkrétní chování a jednání zaměstnance je oceňováno, a tím může být v důsledku vnímána jako nepřesvědčivá. Může být chápána jako snaha zaměstnancem manipulovat, tj. přimět ho k nějakému výkonu nebo činnosti, které by bez tohoto vlivu nerealizoval.

V případě opakovaného poskytování obecné pozitivní zpětné vazby hrozí nebezpečí, že může vést dokonce k nerealisticky vysokému sebehodnocení zaměstnanců. Lidé s příliš vysokým sebehodnocením pak mají tendenci reagovat nepřiměřeně, někdy až agresivně. Z toho lze odvodit závěr, že **pochvalná zpětná vazba by se měla vždy zaměřovat výhradně na konkrétní chování, a nikoliv na osobu, jako takovou.**³⁹

Ke sdělení kritické zpětné vazby by vždy mělo docházet mezi čtyřma očima tak, aby zaměstnanec neztrácel před ostatními zaměstnanci svou tvář. Výjimkou může být kritika v rámci týmové práce, kterou provádějí členové pracovního týmu společně.

3.3 Nedostatečná zpětná vazba

Nedostatky, spojené s poskytováním zpětné vazby, se dají rozdělit do tří hledisek, která spočívají nejčastěji v tom, že zpětná vazba je zaměstnancům poskytována **nedostatečně nebo vůbec**, je poskytována **opožděně**, nebo předávána **nevhodným způsobem**.

Nedostatečná zpětná vazba ze strany nadřízeného je problémem především tam, kde zaměstnanec nemá možnost si výsledky své práce objektivně sám ověřit. Problém nastává však i v případě časové prodlevy, tzn. tehdy, jsou-li tyto výsledky patrné až po delší době. Někdy dokonce až v okamžiku, kdy je již nelze zcela napravit. Nejsou-li pracovní výsledky

³⁸ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

³⁹ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

zaměstnanec bezprostředně zřejmé, může jeho nedostatečný výkon přetrvávat i poměrně dlouhou dobu.

3.3.1 Nejčastější důvody nedostatečné zpětné vazby

- **Vedoucí zaměstnanec nevěnuje práci svých podřízených dostatečnou pozornost.** Domnívá se, že zadání úkolu, a občasná kontrola jejich výsledků pro řízení jejich výkonu, jsou plně dostačující. Jedná se zejména o nadřízené vedoucí pracovníky, kteří řízení lidí nevnímají jako svůj stěžejní úkol, a za svou „skutečnou práci“ považují odbornou činnost. Nedostatek pozornosti, věnovaný práci svých podřízených zdůvodňují a omlouvají tím, že mají své vlastní problémy, nebo tím, že jejich zaměstnanci žádnou větší pozornost nepotřebují a nevyžadují, případně tím, že by podrobnější sledování jejich práce mohlo působit na jejich výkon demotivačně.
- **Nadřízený pracovník svým podřízeným jejich nedostatky vytknout nechce.** I když o nich ví, obává se, že by jejich kritikou mohl jejich výkon či motivaci dále snížit. Doufá přitom, že na nedostatky ve své práci přijdou sami. Tato naděje je však většinou lichá.
- **Nadřízený pracovník se nesprávně domnívá, že jeho úkolem při předávání zpětné vazby je pouze upozorňovat na chyby podřízených.** Zpětná vazba, omezující se na kritiku, je podle těchto představ zcela postačující a pro zaměstnance plně srozumitelná. Pokud se v jejich práci žádné nedostatky nevyskytují, není podle této představy pro zpětnou vazbu důvod. Předpokládá se, že podřízení zaměstnanci sami vědí, že pokud nejsou svým nadřízeným kritizováni, jsou vlastně chváleni.⁴⁰

Nedostatečná zpětná vazba může mít, v závislosti na povaze zaměstnanců, různé nežádoucí důsledky a dopady jak na požadované a podporované procesy, tak i na celkové výsledky organizace. Vždy jsou však negativním faktorem, neboť úzce souvisí jak s jejich dopadem nejen na samotnou kvalitu práce a pracovní motivaci, ale jak je již uvedeno, v zásadní míře ovlivňují prosperitu celé organizace.

⁴⁰ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

Zpětná vazba, upozorňující na nedostatky v práci, by měla přicházet okamžitě. Dopouští-li se nadřízený té chyby, že své podřízené na nedostatky v jejich práci neupozorní včas, nejlépe okamžitě, ale až s určitým časovým odstupem (nebo dokonce až po delší době, například při pravidelném hodnocení), je pro ně jeho kritika zpravidla překvapením a jsou jí zaskočeni. Dosud se domnívali, že postupují přesně podle jeho pokynů. Často si proto v tomto případě myslí, že opožděné poskytnutí zpětné vazby bylo z jeho strany nespravedlivé, protože jim nedalo možnost svou práci zlepšit již dříve, nebo dokonce účelové. Může to poškodit nejen jejich motivaci k dalšímu výkonu, ale dokonce i vztah a důvěru k nadřízenému.

Podle zjištěných poznatků často zaměstnancům zpětná vazba nadřízeného chybí, a snižuje to jejich sebedůvěru. Mohou to být osoby, které zatím ve své práci nemají dostatečnou zkušenost a sebedůvěru, a které se mohou obávat, že zeptají-li se na správný postup svého nadřízeného, vyloží si tento dotaz jako jejich neschopnost. Někteří zaměstnanci, si nedostatek zpětné vazby vysvětlují jako nezájem nadřízeného o jejich práci. Někdy se mohou dokonce domnívat, že je s nimi nespokojen a pouze jim to zatím nechce říci. Snížená sebedůvěra se pak může promítnout v jejich nižší výkonnosti, popřípadě vyšším výskytu chyb.

Cílem zpětné vazby je rovněž podpora motivace. Nedostatečná zpětná vazba nevyužívá možnosti upozornit na dobrý nebo dokonce mimořádný, nadstandardní výkon zaměstnanců, a jeho motivaci tak vhodně posílit. Podpora motivace, založená na pozitivní zpětné vazbě (pochvale, uznání, poděkování apod.), zvyšuje pravděpodobnost, že zaměstnanec podobný výkon bude podávat i v budoucnu.⁴¹

3.3.2 Opožděné předání zpětné vazby

Opožděné předání zpětné vazby může bezprostředně souviset i s využíváním nepravidelného hodnocení zaměstnanců a s představou, že jeho smyslem je předat zaměstnancům zpětnou vazbu až souhrnně, tj. za delší období. Výtka či kritika, podaná po delší době, však zaměstnanci brání v tom, aby svou práci mohl zlepšit včas nebo okamžitě.

3.3.3 Nevhodné poskytování zpětné vazby

Nevhodné poskytování zpětné vazby souvisí většinou s její nejasností, nekonkrétností či příliš osobním podáním, až tendenčností, tedy se zvoleným způsobem komunikace. Způsob

⁴¹ PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* – GRADA Publishing a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1

předání zpětné vazby je přitom většinou stejně důležitý, jako zpětná vazba samotná. V praxi je však někdy způsob jejího předání horší, než její obsah.

Výsledkem zpětné vazby by v žádném případě neměla být ztráta motivace (vyvolaná např. pocitem, že hodnocení výkonu je nespravedlivé) nebo dokonce pokles sebedůvěry zaměstnance, které mohou vést nejen k poklesu jeho výkonnosti, ale dokonce i ke ztrátě schopnosti samostatného jednání. Ke zlepšení jeho práce zpravidla, jak již bylo uvedeno, příliš nepomůže ani zpětná vazba, která je nekonkrétní, ať již pozitivní, nebo negativní. Totéž platí o zpětné vazbě podávané tak, že zaměstnanec se jejímu přijetí brání, nebo jí odmítá.

Je ověřeno, že k uvedenému problému dochází nejen tehdy, je-li hodnocení vnímáno jako nespravedlivé, ale i v případě, je-li hodnocení zaměstnance ze strany nadřízeného výhradně, či převážně kritické. Stejně tak tehdy, nechápe-li zaměstnanec zpětnou vazbu jako snahu vedoucího zlepšit jeho pracovní výkon, nýbrž jako útok na svou osobu. Přispívá k tomu zpravidla skutečnost, je-li zpětná vazba zaměřena převážně na osobní vlastnosti či schopnosti zaměstnance, nebo je její způsob podání příliš obecný a nekonkrétní.⁴²

3.4 Desatero jak předcházet problémům zpětné vazby

Zásady zpětné vazby popsané v předchozím textu, ukazují, že účinnost zpětné vazby lze poměrně snadno a dostupným způsobem zdokonalit. Předpokladem je respektování a užívání deseti základních pravidel, která specifikoval Urban, J., 2012:⁴³

- 1) Průběžně poskytovaná zpětná vazba zvyšuje výkonnost zaměstnanců. Pokud zaměstnanec zpětnou vazbu včas a vhodným způsobem nedostává, leží příčiny jeho případných výkonových problémů převážně na straně jejich nadřízeného. Nejúčinnější formou zpětné vazby, přicházející v úvahu především ve výrobních organizacích, je okamžitá informace o pracovních výsledcích, se kterou se zaměstnanec může sám seznámit, ať již v elektronické či jiné formě.
- 2) Poskytování zpětné vazby ze strany vedoucího je důležité především tam, kde zaměstnanec má jen malou možnost získat (správnou) zpětnou vazbu z dalších zdrojů.

⁴² *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

⁴³ URBAN, J., *Motivace a odměňování pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3

- 3) Řada zaměstnanců zpětnou vazbu od svého nadřízeného očekává. Pokud jí nedostávají, jejich motivace i sebedůvěra klesají. Poskytování zpětné vazby nepřináší vedoucímu ani organizaci žádné nepříznivé důsledky.
- 4) Důležitým předpokladem zpětné vazby je její včasnost. Měla by přicházet bezprostředně poté, kdy je postup práce zaměstnance třeba korigovat, nebo jeho výkonnost zvýšit, ale i tehdy, kdy je na místě ho za práci pochválit, a jeho výkon tím posílit. V závislosti na povaze práce i zkušenostech zaměstnance k tomu může docházet i několikrát denně.
- 5) Zpětná vazba poskytovaná nadřízeným, pozitivní i negativní, by měla být ústní a konkrétní. Příliš obecná negativní zpětná vazba je většinou odmítána a může působit dojmem, že si vedoucí se zaměstnancem jen vyřizuje osobní účty. K příliš velké podpoře pracovního jednání, které je třeba posílit, nevede ani nekonkrétní pozitivní zpětná vazba. Pochválíme-li zaměstnance slovy „Vaše zpráva se mi velmi líbila“, nedosáhneme takového výsledku, jako sdělíme-li mu, že „jeho zpráva velmi dobře poukázala na nebezpečí, kterým firma na daném trhu čelí“. Nekonkrétní pochvala může být navíc vnímána jako snaha o manipulaci.
- 6) Lze-li volit mezi pozitivním a negativním zachycením výsledků, je vhodnější zpětná vazba formulovaná pozitivně. Již pouhá změna ve způsobu vykazování výsledků dokáže výkon zaměstnanců zvýšit.
- 7) Je-li zaměstnance třeba informovat o tom, že jeho výkon je nedostatečný, měla by tato zpětná vazba být osobně neutrální. Měla by se dotýkat výkonu (a důsledků, které jeho konkrétní nedostatky přinášejí organizaci) a nikoliv jeho osoby.
- 8) Je-li to možné, je vhodné zaměstnance vést k tomu, aby svou práci pravidelně hodnotili sami. Například tak, že sami zachycují její výsledky. Pomoci k tomu mohou jednoduché formuláře, které zaměstnancům k tomuto účelu předáme. Řada organizací má dobré zkušenosti i se zpětnou vazbou, kterou si zaměstnanci předávají navzájem, či zpětnou vazbou, kterou nadřízení získávají od svých spolupracovníků. Zpětná vazba od spolupracovníků, kteří jsou s danou osobou v každodenním kontaktu, může působit objektivněji, než zpětná vazba od nadřízených, a může být proto lépe přijímána. Zpětná vazba od podřízených může být pro vedoucí důležitým zdrojem inspirace, týkajícím se možností zlepšení jejich řídicích nebo komunikačních schopností.
- 9) Důležitou součástí zpětné vazby, kterou nadřízení zaměstnancům poskytují, je i informace o výkonu celého oddělení nebo firmy. I tyto informace je vhodné

poskytovat pravidelně, nejen po delším časovém období (např. jednou za rok), ať již ústně, nebo písemně, v elektronické či papírové podobě.

- 10) Zpětná vazba poskytovaná na konci určitého období, je důležitá pro posílení vzájemné komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Může ovlivnit dlouhodobý rozvoj schopností zaměstnance a jeho motivaci. Bezprostřední výkon osob však příliš neovlivňuje. K tomu, aby tento výkon mohla zlepšit, je totiž poskytována nejen příliš pozdě, nebo nedostatečně často, ale většinou i nepříliš konkrétně.

Pravidelné hodnocení výkonu prováděné zpravidla jednou či dvakrát ročně, tak není nástrojem průběžné zpětné vazby, tj. zpětné vazby, poskytované po určité události, provedené práci apod., ale spíše metodou dlouhodobého koučování zaměstnanců. Slouží ke shrnutí jejich výsledků za určité období (tj. shrnutí zpětnovazebních rozhovorů, které manažer se svými zaměstnanci vedl v průběhu celého roku), stanovení dalších úkolů a povzbuzení zaměstnanců k jejich splnění. Pokud jde o zpětnou vazbu, neměla by zaměstnancům přinášet žádná překvapení.⁴⁴

3.5 360° zpětná vazba

Podle dostupných pramenů je uvedená metoda vícenásobné zpětné vazby známá a používaná již několik desetiletí, nejčastěji pod názvem 360 stupňová zpětná vazba. Její spektrum použití je široké, a je uplatňováno jako důležitý nástroj řízení lidských zdrojů v organizacích na celém světě. Soubor informací od celého okruhu lidí, s nimiž řídicí pracovník spolupracuje (proto 360°), je nejcennější profit, který mu mohou poskytnout. Nadřízený, kolegové i podřízení společně vyjádří názor na důležité aspekty práce manažera, na jeho chování v důležitých situacích. V další fázi je již pouze na něm, aby se rozhodl pro změnu potřebným směrem.

Z literatury rovněž vyplývá poznatek, že i když každý z řídicích pracovníků chápe, že podnikatelské organizace, ať už jde o malé, např. rodinné firmy nebo nadnárodní korporace, musí být vždy řízeny tak, aby v měnících se podmínkách mohly obstát. Avšak z nějakého zvláštního důvodu se mnozí z těchto manažerů zpětné vazbě, této životně důležité informaci o sobě, vyhýbají. Tím vzniká riziko, že přes své zkreslené sebepoznání budou řídit ostatní bez

⁴⁴ *Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba* [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

citlivého vnímání jejich potřeb. Velké změny, probíhající zejména v podnikatelském prostředí, přitom vyžadují od manažerů neustálý růst. Stále větší důraz je kladen na schopnost vedoucích řídicích pracovníků být nejen manažery, ale současně i lídry. Na základě těchto změn se výrazným způsobem dostává do popředí zákazník a jeho potřeby, a u lídrů se předpokládá, že povedou své podřízené k vyšší schopnosti přidat hodnotu pro zákazníka.⁴⁵

3.5.1 Co je 360° zpětná vazba

360° zpětná vazba vznikla jako nástroj rozvoje lidských zdrojů. Skládá se z takových postupů, jejichž základem je vícenásobné hodnocení pracovníka ze strany jeho kolegů. Nejvýraznějším znakem tohoto nástroje je vícenásobné hodnocení. Mnoho firem, které vyvinuly specifické produkty na uvedeném principu vícenásobné zpětné vazby, je prezentují na trhu pod různými komerčními názvy. Nejčastěji se však tento nástroj uvádí pod názvem 360° zpětná vazba.

Výsledkem vícenásobného hodnocení je informace (zpětná vazba) manažerovi o tom, jak jiní lidé vidí jeho chování, jak ho hodnotí, jak na ně působí. Je to informace od těch lidí, s nimiž přichází v práci do styku, potřebují ho, a které naopak potřebuje i on sám. Mezi hodnotiteli jsou proto obvykle pouze ti spolupracovníci, kteří ho dovedou v různých situacích nejlépe ohodnotit. V první řadě je to samozřejmě jeho bezprostřední nadřízený, kolegové na stejné úrovni, dále lidé, které vede, tedy jeho podřízené, a někdy i zákazníci, pokud s nimi přichází do styku. Kromě toho manažer hodnotí i sám sebe. Již název této metody vyjadřuje uvedený symbolický kruh lidí - 360°.

Nejpodstatnější hodnota informace z 360° zpětné vazby pro manažera spočívá v tom, že vidí své chování objektivněji, a může tak učinit v příslušných činnostech svého konání a chování potřebné korekce. Jeho chování se posuzuje vzhledem k předem definovaným výkonovým standardům, a dalším dimenzím. Podle záměru použití 360° zpětné vazby se mění i hodnocené dimenze. Mezi typické hodnoty patří manažerské kompetence, z nichž jsou odvozeny potřebné atributy, projevy chování, které jsou předmětem vyjadřování hodnotitelů.

Nejčastěji používaným nástrojem sběru dat pro získání 360° zpětné vazby jsou dotazníky. Obsahují položky představující různé manažerské chování. Hodnotitelé posuzují každé chování individuálně, na vícebodové stupnici. Tak, jako existuje množství oblastí, ve kterých

⁴⁵ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E., *360 stupňová zpětná vazba* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3. str. 9, 10

má hodnocení manažera smysl, existují i různé druhy stupnic. Proto je před každým použitím metody 360° zpětné vazby nezbytné nadefinování záměru, který je při výběru položek do dotazníku zásadní a určující.

Výsledek individuálních hodnocení je nejčastěji komunikován v podobě individuální zprávy, směrem k hodnocenému pracovníkovi. Zpráva by měla být vždy přehledně strukturována podle jednotlivých kategorií hodnotitelů. U každé položky jsou uvedeny průměrné hodnoty. Hodnotitelé, kromě přímého nadřízeného hodnoceného pracovníka, zůstávají v anonymitě.

Osobou, která pomáhá hodnocenému zaměstnanci jednak porozumět individuální zprávě a jednak se stanovením osobního rozvojového plánu, je obvykle facilitátor (moderátor diskuse). Následný osobní rozvoj hodnoceného pracovníka je nejdůležitějším vyústěním a cílem celého procesu 360° zpětné vazby a může mít různou podobu, jako například individuální koučink, účast na řízených tréninkových programech, odborná stáž a další.⁴⁶

3.5.2 Přínos 360° zpětné vazby pro jednotlivce a organizaci

V případě že organizace k zavedení 360° zpětné vazby přistupuje systematicky, má z celého projektu mnohonásobný užitek. Získávají nejenom jednotlivci zařazení do projektu, ale rovněž i organizace jako celek. Vícenásobné hodnocení přináší širší, objektivnější a celkově bohatší pohled na člověka v pracovním procesu. Odhaluje zvláštnosti a odchylky v jeho chování v různých situacích takovým způsobem, který tradiční hodnocení, pouze ze strany nadřízeného, nemůže v žádném případě poskytnout. Například pracovník, který se chová ke svým podřízeným sebevědomě a stimulačně, vůbec nemusí takovéto chování projevovat, pokud komunikuje s kolegy na stejné úrovni. Při zpětné vazbě, v komunikaci s nadřízeným nebo konzultantem, se mohou prodiskutovat i takovéto rozvojové příležitosti.

Šířka a hloubka pohledu, získaného 360° zpětnou vazbou, přináší i bohatou zpětnou vazbu, která se transformuje ve více dimenzích. Tím, že mění postoj manažerů, mění současně i celkovou firemní kulturu.

Metoda 360° zpětné vazby má za cíl korigovat chování jednotlivců tak, aby následně došlo ke změně fungování celého systému. Těžištěm je zdokonalování fungování celku,

⁴⁶ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E., *360 stupňová zpětná vazba* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3. str. 9,10

pomocí rozvoje jednotlivců. Změna postojů jednotlivých manažerů není jen výsledkem poskytování zpětné vazby, ale současně i uplatňováním rozvojových programů, které by měly pomoci manažerům postupně odstraňovat slabá místa. Realizovaná transformace vyžaduje potřebnou míru času, a je nutné počítat s několika lety. Zejména u jednotlivců jsou první výraznější změny pozorovatelné již v průběhu prvního roku fungování 360° zpětné vazby. Očekávaný posun a ovlivnění firemní kultury však bývá zaznamenán v druhém a zejména pak ve třetím roce.

V současné době organizace vynakládají nemalé prostředky na vytvoření podpory rozvoje řízení lidských zdrojů. Pokud byla 360° zpětná vazba dobře navržena a realizována, její výsledky budou rozvoj spolehlivě usměrňovat. V opačném případě se může stát, že půjde o zmařenou investici. Je třeba naučit zaměstnance poskytovat a přijímat zpětnou vazbu, a to jak na úrovni jednotlivce, tak i plošně a komplexně, v celé organizaci. I z toho důvodu organizace obvykle 360° zpětné vazby do systému hodnocení a odměňování pracovníků zařazují. Nejlepším způsobem při vzdělávání jednotlivce je průběžné a neformální přijímání zpětné vazby ze strany manažera. Tím postupně celý systém směřuje jak k poskytování, tak i k přijímání zpětné vazby. Pracovníci následně daleko snadněji přijímají i pravidelný, nejčastěji roční, formalizovaný proces uplatňování a praktického využívání metody 360° zpětné vazby.⁴⁷

3.5.3 Jak komunikovat realizaci 360° zpětné vazby ve firmě

Změna, spočívající v zavedení metody 360° zpětné vazby, by neměla být překvapením. Při zavedení každé změny, je doporučováno poskytovat zaměstnancům co nejvíce informací. V literatuře je důraz na tuto myšlenku prezentován jako doporučující pravidlo: **komunikovat, komunikovat, komunikovat!** To znamená seznámit všechny zúčastněné s tím, co je metoda 360° zpětné vazby, z jakého důvodu se firma rozhodla tento nástroj využívat, jak bude probíhat celý proces jejího zavedení a používání, a zejména pak seznámení s tím, jaké dopady a na koho budou mít výsledky 360° hodnocení. Důležité je, dát zaměstnancům příležitost o systému hodnocení a použitých metod diskutovat a ptát se na vše, co pokládají za důležité, či nejasné. Z literatury vyplývá, že je znám okruh otázek, které lze s velkou určitostí očekávat:

- Kdo bude ještě mít zprávu, kromě hodnoceného?

⁴⁷ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, E., *360 stupňová zpětná vazba* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314- 3. str. 26-28

- Jak se zajistí anonymita hodnotitelů?
- Neprozradí agentura konkrétní hodnocení?
- Jak ovlivní výsledek moje finanční ohodnocení?
- Kdo mi pomůže rozvíjet se v oblastech, které 360° vazba odhalí?
- Jak často se podrobíme takovéto proceduře?
- Koho se ve firmě systém dotkne?
- Kdo bude navrhovat hodnotitele?
- K čemu budou sloužit výsledky?

Ke zvýšení celkové efektivity je důležité a prospěšné zavedení 360° zpětné vazby oficiálně oznámit představiteli firmy. Vrcholový management by měl poskytnout o tomto projektu základní představu, a jednotliví linioví manažeři by měli shodně informovat své podřízené pracovníky. Zajistí se tím jednotný jazyk a minimalizují se možnosti zkreslení. Je třeba klást důraz na to, aby komunikace o zavedení systému byla ve smyslu přínosů pro hodnoceného pracovníka vyvážená. Měl by existovat jasný záměr použití této zpětné vazby a promyšlené by měly být i další kroky, které budou postupně následovat. Realizace zpětné vazby by potom měla důsledně dodržet parametry, které byly na začátku oznámeny. Pokud se například zdůrazňuje rozvojový charakter celého projektu, bez vlivu na finanční ohodnocení, výsledky by se s odměňováním neměly spojovat. Jakmile by se toto pravidlo porušilo, zdiskredituje to celý projekt a důvěra pracovníků k tomuto systému klesá.

Neopominutelnou roli při zavedení systému do firmy hraje interní konzultant. Jedná se o specialistu na lidské zdroje, který pomáhá při implementaci a pravidelné realizaci celého projektu. Podle ověřených poznatků, je jeho úloha mimořádně důležitá v každé etapě projektu. Přínosem je například to, že přispívá zejména k následujícím činnostem:

- účastní se designu celého projektu
- je kontaktní osobou s externí společností, pokud se projekt realizuje dodavatelsky
- ve spolupráci s externím konzultantem připravuje dotazníky a zajišťuje jejich distribuci
- stará se o informování všech zainteresovaných, hodnocených i hodnotitelů o průběhu celého procesu, o možných úskalích a hlavně o záměru celého projektu
- poskytuje konzultace, usměrnění a pomoc při sběru dat

- vyhodnocuje každý běh 360° vazby a navrhuje zlepšení, pokud to situace vyžaduje, podílí se na modifikaci položek v dotaznících

Příprava hodnotitelů a hodnocených je dalším krokem, který nepředstavuje rozsáhlé zaškolení, ale především podrobné seznámení hodnotitelů a hodnocených s tím, co je v průběhu realizace 360° zpětné vazby čeká.

Hodnotitele je třeba informovat o tom, že byli nominováni, a obeznámit je s tím, co má tento systém zpětné vazby přinést hodnoceným manažerům, jim samotným a nakonec celé organizaci. Hodnotitelé by měli porozumět tomu, že bez jejich hodnocení nedostává hodnocený manažer úplný obraz o svém působení, a že vyplnění dotazníků je příležitostí, jak mu dát mu impulz k dalšímu růstu, stejně tak jako příležitost potvrdit jeho kvality. Je třeba motivovat hodnotitele, aby přistoupili k hodnocení seriózně, odpovídali co nejobjektivněji a nestylizovali své odpovědi z obavy, že by někdo identifikoval, kdo a jak odpovídal.

Hodnotitelé musí za úspěch celého projektu 360° zpětné vazby cítit spoluzodpovědnost.

Zaškolení hodnotitelů může proběhnout formou krátkého workshopu, na kterém jsou ilustrovány některé příklady hodnotících položek. Je třeba zdůraznit, aby se hodnotitelé snažili odpovídat za každou cenu, tedy i v případě, kdy posuzované chování manažera nemají možnost pozorovat a tedy jej neumí ohodnotit. Každý dobrý systém 360° vazby je navržen tak, aby byla možná odpověď „neumím posoudit“. Taková odpověď je vždy lepší, než hodnocení naslepo, které pouze zkresluje celkový výsledek. Na druhé straně je třeba zdůraznit, aby takovou odpověď opravdu používali pouze v oprávněných případech. V případě, že se hodnotitelé v další etapě stanou hodnocenými, je třeba je povzbudit, aby přistupovali k hodnocení tak, jak by si přáli, aby přistupovali k jejich hodnocení jejich podřízení. To obvykle zvyšuje zainteresovanost na pravdivém vyplnění dotazníků.

Zaškolení hodnocených je podobné, protože i oni se stanou hodnotiteli pro jiné kategorie pracovníků. Hodnocené je třeba navíc informovat o tom, co následuje po přijetí zpráv. Je třeba s nimi probrat hlavně následující otázky:

- Co je hlavním záměrem projektu?
- Kdo všechno se dozví výsledky?
- Jak budou výsledky hodnocenému sděleny?
- Co se bude dít po odevzdání zprávy z 360° zpětné vazby?
- Jak je organizace připravena pomoci hodnoceným v systematickém růstu?

- Ovlivní hodnocení 360° zpětnou vazbou finanční ohodnocení, a jak?

Úspěch použití 360° zpětné vazby ve velké míře závisí na tom, jak se manažeři s tímto nástrojem identifikují, a dále na celkové atmosféře v organizaci. Atmosféra by měla vyjadřovat podporu celé akci. Aby taková podpora projektu nastala, je třeba podle autorů Kubeše, M a Šebestové, L. respektovat, že:

- Projekt vyžaduje pečlivou přípravu a implementaci. Interně musí existovat specialista, který problematice rozumí.
- Je třeba zaškolit několik pracovníků ve vyplňování dotazníků.
- Je třeba zaškolit několik pracovníků v poskytování zpětné vazby.
- Projekt vyžaduje čas na zpracování dotazníků, výběr respondentů, samotné vyplnění dotazníků.
- Někteří pracovníci se mohou přijímání zpětné vazby bránit, zejména pokud je kritická – je třeba připravit se na takové situace.
- Výstup klade velmi konkrétní požadavky na rozvoj a tím klade i velké nároky na změnu u pracovníků.
- Pracovníci se taktéž mohou celkově bránit poskytnout zpětnou vazbu, ale zejména ve směru k nadřízenému.
- Je potřeba, aby v organizaci existovala předcházející zkušenost s hodnocením pracovního výkonu, alespoň v nějaké formě.
- Při nedostatku informací mohou pracovníci vnímat 360° zpětnou vazbu jako nástroj sloužící pouze k identifikaci negativních jevů.
- Je třeba, aby 360° zpětná vazba byla integrována do celkového systému řízení lidských zdrojů (nábor, výběr, rozvoj, kariérní postup, práce s talenty apod.⁴⁸

⁴⁸ KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L., *360 stupňová zpětná vazba* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

4 HODNOCENÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Služební hodnocení státních zaměstnanců je jedním z institutů, jež by měly přispět k profesionalizaci státní správy a zvýšení její kvality. Právní úprava služebního hodnocení, je obsažena v některých ustanoveních zákona č. 234/2014 Sb., a v Nařízení vlády č. 134/2015 Sb.⁴⁹ Nařízení vlády stanoví podrobnější pravidla pro provádění služebního hodnocení a vazbu osobního příplatku na výsledek služebního hodnocení, jejichž prostřednictvím by měla být zvýšena transparentnost provádění služebního hodnocení a transparentnost přiznávání osobního příplatku.

K 1. 1. 2017 bylo schváleno 70 509 služebních míst (z toho 10 003 představených), která podléhají služebnímu hodnocení. Tato služební místa jsou zařazena v následujících organizacích státní správy:

- Úřad vlády ČR
- Ministerstvo zahraničních věcí
- Ministerstvo obrany
- Ministerstvo financí
- Ministerstvo práce a sociálních věcí
- Ministerstvo vnitra
- Ministerstvo životního prostředí
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Ministerstvo dopravy
- Ministerstvo zemědělství
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo zdravotnictví
- Ministerstvo spravedlnosti
- Český telekomunikační úřad
- Úřad pro ochranu osobních údajů
- Úřad průmyslového vlastnictví

49 ÚZ 1161, Státní služba – SAGIT, 2016- ISBN 978-80-7488-192-3

- Český statistický úřad
- Český úřad zeměměřický a katastrální
- Český báňský úřad
- Energetický regulační úřad
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- Rada pro rozhlasové a televizní vysílání
- Správa státních hmotných rezerv
- Státní úřad pro jadernou bezpečnost

4.1 Zákon č. 234/2014 Sb.

Zákon č. 234/2014 Sb., – zákon o státní službě, hovoří v §§ 155 a 156 o služebním hodnocení, kterému státní zaměstnanci podléhají.

Služební hodnocení se provádí jedenkrát ročně, v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok. Obsahuje-li služební hodnocení státního zaměstnance závěr o tom, že ve službě dosahoval nevyhovujících výsledků, další služební hodnocení se provede po uplynutí 6 měsíců ode dne seznámení státního zaměstnance s předchozím služebním hodnocením. Služební hodnocení se dále provádí, přechází-li státní zaměstnanec na jiný služební úřad. Toto služební hodnocení se zasílá novému služebnímu orgánu státního zaměstnance.

Služební hodnocení státního zaměstnance zahrnuje:

- znalosti a dovednosti
- výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti, v souladu se stanovenými individuálními cíli
- dodržování služební kázně
- výsledky vzdělávání
- závěr o tom, zda státní zaměstnanec dosahoval ve službě vynikající, dobré, dostačující nebo nevyhovující výsledky
- stanovení individuálních cílů pro další osobní rozvoj státního zaměstnance

Státní zaměstnanec obdrží stejnopis služebního hodnocení.

Služební hodnocení státního zaměstnance provádí bezprostředně nadřízený představený, v součinnosti se služebním orgánem, není-li stanoveno jinak. Služební hodnocení vedoucího služebního úřadu, který nemá nadřízený služební úřad, provádí náměstek pro státní službu, v ostatních případech nadřízený služební orgán.

Služební hodnocení státního tajemníka provádí náměstek pro státní službu, v součinnosti s příslušným členem vlády, nebo s vedoucím Úřadu vlády.

Služební hodnocení náměstka pro řízení sekce provádí státní tajemník, v součinnosti s příslušným členem vlády, nebo s vedoucím Úřadu vlády.

Služební hodnocení státních zaměstnanců, zařazených v sekci pro státní službu provádí personální ředitel sekce pro státní službu.

Služební hodnocení personálního ředitele pro státní službu, provádí náměstek pro státní službu.

Služební hodnocení náměstka pro státní službu provádí vláda, nebo ministr vnitra, na základě pověření vlády.

4.2 Nařízení vlády č. 134/ 2015 Sb.

Nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance, vydala vláda k provedení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

4.2.1 § 1, 2, 3 - Hodnotící kritéria, hodnocené oblasti

Hodnotící kritéria

- Státní zaměstnanec se v jednotlivých hodnocených oblastech podle § 155, odst. 3, zák. č. 234/2014 Sb., posuzuje na základě hodnotících kritérií, jejichž seznam je uveden v příloze č. 1, k nařízení vlády č. 134/2015 Sb. Služební orgán předem stanoví služebním předpisem na základě seznamu kritéria, která vystihují potřeby služebního místa.

Hodnocené oblasti

- Podíl jednotlivých oblastí na výsledku služebního hodnocení:
 - a) **15 % v případě znalostí a dovedností**
 - b) **70 % v případě výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli**
 - c) **10 % v případě dodržování služební kázně**
 - d) **5 % v případě výsledků vzdělávání**
 - zařazení do 5. až 10. platové třídy
 - a) **25 % v případě znalostí a dovedností**
 - b) **60 % v případě výkonu státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli**
 - c) **10 % v případě dodržování služební kázně**
 - d) **5 % v případě výsledků vzdělávání**
 - zařazení do 11. až 16. platové třídy

4.2.2 § 4, 5 – Závěr služebního hodnocení

Závěr služebního hodnocení se určí způsobem stanoveným v příloze č. 2, k Nařízení vlády č. 134/2015 Sb., vyjádří se slovně a obsahuje doporučení na přiznání, zvýšení, snížení nebo odejmutí osobního příplatku státnímu zaměstnanci, nebo ponechání osobního příplatku v nezměněné výši.

Státní zaměstnanec, který vykonává státní službu na služebním místě, zařazeném do **5. až 10. platové třídy**, dosahoval ve státní službě

a) **vynikajících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí alespoň 4,7 bodu a v žádné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1 písm. a) a b), nebyl klasifikován 0 body

b) **dobrých výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí alespoň 3 body a nejvýše 4,69 bodu a v žádné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1 písm. a) a b) nebyl klasifikován 0 body

c) **dostačujících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí alespoň 0,9 bodů a nejvýše 2,99 bodu, nebo činí více než 2,99

bodů, ale státní zaměstnanec byl alespoň v jedné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1, písm. a) a b) klasifikován 0 body

d) **nevyhovujících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí méně než 0,9 bodu

Státní zaměstnanec, který vykonává státní službu na služebním místě zařazeném do **11. až 16. platové třídy**, dosahoval ve státní službě

a) **vynikajících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., alespoň 4,6 bodu a v žádné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1, písm. a) a b) nebyl klasifikován 0 body

b) **dobrých výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí alespoň 3,2 body a nejvýše 4,59 bodu a v žádné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1, písm. a) a b) nebyl klasifikován 0 body

c) **dostačujících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2, k NV č. 134/2015 Sb., činí alespoň 0,9 bodů a nejvýše 3,19 bodu, nebo činí více než 3,19 bodu, ale státní zaměstnanec byl alespoň v jedné z hodnocených oblastí podle § 2, odst. 1, písm. a) a b) klasifikován 0 body

d) **nevyhovujících výsledků**, pokud výsledek výpočtu podle přílohy č. 2 k NV č. 134/2015 Sb., činí méně než 0,9 bodu

4.2.3 Příloha č. 1, k Nařízení vlády č. 134/2015 Sb. – Seznam hodnotících kritérií pro hodnocené oblasti

I. Znalosti a dovednosti

A. Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel, potřebných pro výkon státní služby

B. Dovednosti

1) Komunikace

- Ústní a písemný projev
- Komunikace při jednání
- Schopnost jednat

2) Týmová práce a spolupráce

- Schopnost udržovat konstruktivní mezilidské vztahy
- Schopnost týmové spolupráce

- Schopnost a ochota sdílet své znalosti a dovednosti s ostatními
- 3) *Osobní přístup a iniciativa*
 - Otevřenost novým přístupům
 - Schopnost přizpůsobit se změnám
 - Tvůrčí schopnosti
 - Strategické myšlení
 - Rozhodnost, schopnost a ochota nést odpovědnost
- 4) *Sebereflexe a sebeřízení*
- 5) *Přesnost, pečlivost a smysl pro detail*
- 6) *Součinnost s klientem*
 - Schopnost profesionálně jednat s klienty (interní, externí) ve standardních situacích
 - Zjišťování a vnímání potřeb klienta
- 7) *Zvládání obtížných situací*
- 8) *Vedení a motivace*
 - Schopnost vést a organizovat
 - Schopnost povzbudit, ocenit a objektivně a spravedlivě hodnotit

II. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

- 1) *Dosahování výsledků – organizace výkonu státní služby*
 - Plánování výkonu státní služby
 - Provádění úkolů
 - Organizování výkonu státní služby a zajištění kvality plněných úkolů
- 2) *Řešení problémů a úsudek*
 - Analýza problémů
 - Výběr řešení
 - Aplikace řešení

III. Dodržování služební kázně

Přístup k dodržování povinností, vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují ke státní službě ve vykonávaném oboru státní služby, ze služebních předpisů a z příkazů nadřízených.

IV. Osobní rozvoj v kontextu státní služby (ÚZ 1093, odměňování státních zaměstnanců, 2015)⁵⁰

Služební hodnocení se provádí jednou ročně, v prvním čtvrtletí kalendářního roku, za uplynulý kalendářní rok. Obsahuje-li služební hodnocení státního zaměstnance závěr o tom, že ve službě dosahoval nevyhovující výsledky, další služební hodnocení se provede po uplynutí 6 měsíců ode dne seznámení státního zaměstnance s předchozím služebním hodnocením. Služební hodnocení se dále provádí, přechází-li státní zaměstnanec na jiný služební úřad – služební hodnocení se zasílá novému služebnímu orgánu státního zaměstnance.

⁵⁰ ÚZ 1093, *Odměňování státních zaměstnanců*, SAGIT, 2015. ISBN 978-80-7488-123-7

PRAKTICKÁ ČÁST

5 HODNOCENÍ STÁTNÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Tématem této práce je hodnocení, motivace a zpětná vazba zaměstnanců.

Hlavním cílem **teoretické části** této diplomové práce je **definovat jednotlivé pojmy a podat přehled o možnostech jednotlivých forem hodnocení, motivace a zpětné vazby a jejich vlivu na výkon zaměstnance**. Zvláštní kapitola je potom věnována **hodnocení státních úředníků**, které je upraveno zákonem č. 234/2014 Sb., a Nařízením vlády č. 134/2015.

Hlavním cílem **praktické části** této práce je **analýza hodnocení státních úředníků včetně motivace a poskytování zpětné vazby mezi nadřízenými a podřízenými a vlivu uvedených institutů řízení lidských zdrojů na výkon zaměstnance**.

Dílčí cíle:

- analyzovat stav hodnocení a zpětné vazby
- zjistit, zda respondenti rozumí systému hodnocení
- zjistit, zda jsou respondenti dostatečně motivováni svými nadřízenými
- zjistit, zda hodnocení, motivace a zpětná vazba mají vliv na výkon zaměstnance

6 STANOVENÍ HYPOTÉZ

Pro potřeby splnění výše uvedených cílů byly stanoveny níže uvedené hypotézy:

Hypotéza č. 1: Pracovníci státní správy jsou více než z 50% srozuměni se systémem hodnocení.

Hypotéza č. 2: Pracovníci státní správy jsou více než z 50% spokojeni se stylem hodnocení.

Hypotéza č. 3: Pracovníci státní správy dostávají více než z 50% zpětnou vazbu od svých nadřízených.

Hypotéza č. 4: Pracovníci státní správy podřizují více než z 50% svůj pracovní výkon spokojenosti se svým hodnocením.

Hypotéza č. 5: Předpokládáme, že nadřizení při rozhodování zohledňují vždy názor svých podřízených.

7 POSTUP VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ A POUŽITÉ METODY

Vzhledem k tomu, že problematika, které se tato práce věnuje, je velmi osobní, byla zvolena forma **dotazníkového šetření**. Pomocí **dotazníkového šetření** bylo zajištěno úplné respektování anonymity respondentů, o čemž byli informováni v záhlaví dotazníku.

Pro doplnění a zachování objektivity dotazníkového šetření byla vybrána, jako nejhodnější možnost pro získání potřebných dat, forma **řízeného rozhovoru**.

Sběr dat proběhl ve dvou fázích:

V **první fázi** byl vytvořen **elektronický dotazník**, který tvoří přílohu číslo 1, této práce, a odkaz na něj byl odeslán e-mailem potenciálním respondentům. Do kvantitativního průzkumu bylo zařazeno 99 korektně vyplněných dotazníků. Na základě vyplněných dotazníků byly ze získaných dat vytvořeny přehledné grafy (viz následující strany).

Dotazník, jako nástroj, zvolený pro zjišťování dat pro uvedený účel, je zaměřen na tři oblasti:

První oblast je věnována institutu **hodnocení**, jeho pravidelnosti, srozumitelnosti a spokojenosti pracovníků s tímto stylem hodnocení v organizaci státní správy.

Druhá oblast analyzuje **zpětnou vazbu** a skutečnost, zda je vůbec v organizaci státní správy poskytována a využívána, a zda to má vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

Třetí oblast řeší **motivaci**, zejména to, zda v organizaci státní správy jsou podřízené zaměstnanci dostatečně motivováni a zda má motivace vliv na jejich pracovní výkon.

Ve **druhé fázi** výzkumného šetření byl proveden **řízený rozhovor** se dvěma pracovníci státní správy. Přepis rozhovorů tvoří přílohu číslo 2, této práce.

Rozhovor, jako doplňující nástroj, podporující zachování objektivitu dotazníkového šetření, byl veden v souladu se strukturovanými otázkami dotazníku, v členění na totožné, výše uvedené, tři oblasti.

Z důvodu **zachování anonymity** jsou odpovědi respondentek prezentovány pod **kódovým označením R1 a R2**.

Informace, zjištěné rozhovorem, vnesly do šetření osobní zkušenost a obohatily tím konečný výsledek tohoto šetření.

8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Výzkumný soubor (skupinu respondentů) tvořili náhodně vybraní zaměstnanci, oslovení prostřednictvím rozeslaného e-mailu, a to z resortu Ministerstva vnitra ČR, Ministerstva zemědělství ČR a z Českého telekomunikačního úřadu, kteří jsou zařazeni podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Zkoumaný vzorek byl doplněn rozhovorem se dvěma náhodně oslovenými pracovníci, zařazenými rovněž podle uvedeného zákona.

8.1 Dotazníkové šetření

Graf č. 1: Pravidelnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

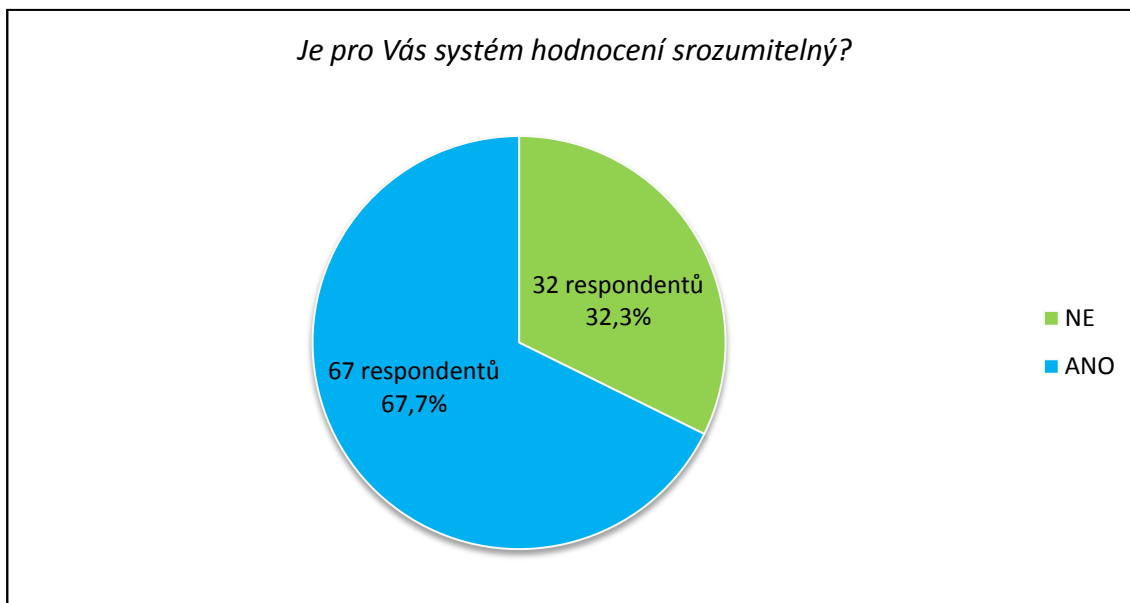
55,6 % respondentů odpovědělo, že je svým nadřízeným hodnoceno pravidelně, 44,4 % respondentů odpovědělo, že hodnocení svým nadřízeným pravidelně nejsou. Z tohoto výsledku je patrné, že hodnocení pracovníků ve státní správě je ve značné míře nedostatečné. Jak vyplývá z dalších vyjádření, získaných při řízených rozhovorech, je tento nedostatek vnímán negativně i samotnými pracovníky. Vzhledem k tomu, že nyní zákon o státní službě nařizuje provádět hodnocení pravidelně jedenkrát ročně, a to vždy v prvním čtvrtletí za

uplynulý rok, lze očekávat, že se stav počtu pracovníků hodnocených ve státní službě zvýší na 100%, což by mělo pozitivně působit na jejich pracovní morálku a zároveň na jejich pracovní výkon.

Nedostatečné hodnocení souvisí se skutečností, že povinnost pravidelného hodnocení nastala až po nabytí účinnosti ustanovení výše uvedených právních norem. Ve státní správě proto proběhlo plošné hodnocení státních zaměstnanců poprvé v prvním čtvrtletí roku 2016, a to za období kalendářního roku 2015. Tomuto služebnímu hodnocení podléhaly dvě třetiny státních zaměstnanců, neboť v souladu s § 9 Nařízení vlády č. 134/2015, se služební hodnocení za kalendářní rok 2015 provedlo pouze u těch státních zaměstnanců, kteří v roce 2015 vykonávali státní službu po dobu delší než dva měsíce.

Další hodnocení bude provedeno v prvním čtvrtletí roku 2017, a to za období roku 2016. Zde lze předpokládat 100 % hodnocených státních zaměstnanců, zařazených dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, neboť uvedená výjimka již nebude uplatněna.

Graf č. 2: Srozumitelnost hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

67,7 % respondentů odpovědělo, že je pro ně systém hodnocení srozumitelný. Z těchto výsledků je patrné, že systém hodnocení pracovníků ve státní správě je nastaven tak, aby mu porozuměla většina.

Nicméně 32,3 % respondentů uvedlo, že je pro ně systém nesrozumitelný, což bylo potvrzeno i v rámci provedených rozhovorů. Je tedy zřejmé, že systém hodnocení bude muset na základě získaných poznatků projít určitými změnami. Tyto změny by se měly projevit již v hodnocení za uplynulý rok 2016, které bude prováděno v první polovině roku 2017. Na základě výsledků tohoto hodnocení by již mělo být zřejmé, že systém hodnocení se stal srozumitelnějším a jen málo pracovníků mu neporozumí.

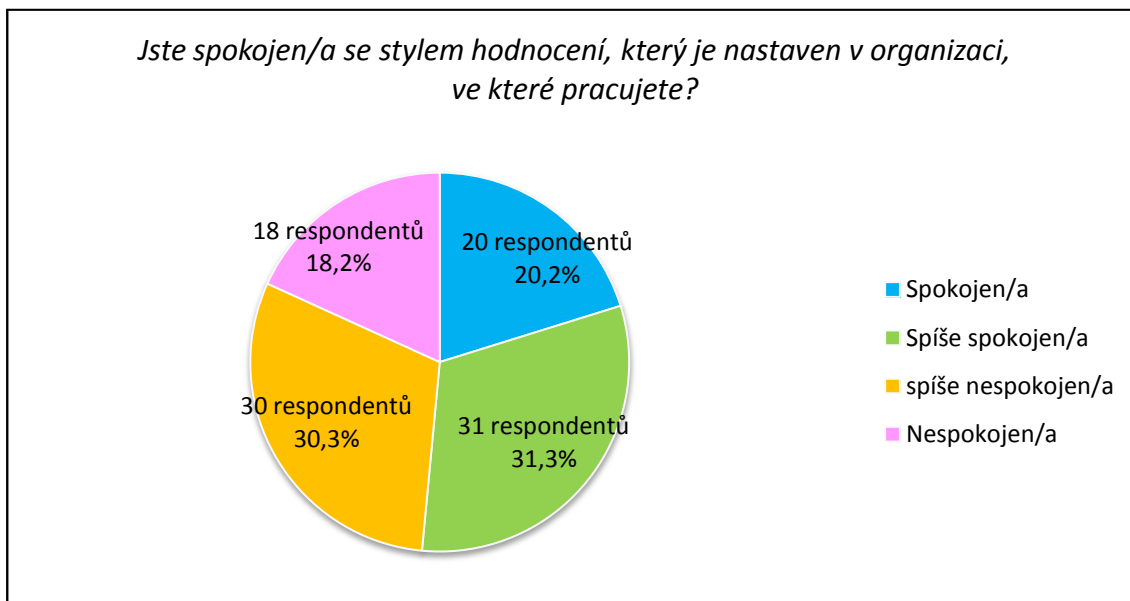
Graf č. 3: Styl hodnocení versus pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

59,6 % respondentů odpovědělo, že hodnocení jejich přímým nadřízeným ovlivňuje jejich pracovní výkon, 40,4 % uvedlo, že nikoliv. Tento výsledek nás nutí k zamyšlení a současně vyvolává pochybnost, zda respondenti odpovídali na otázku pravdivě. Z různých psychologických studií je zřejmé, že lidé potřebují mít zpětnou vazbu například ve formě hodnocení, aby se mohli ve své pracovní činnosti dobře orientovat a zlepšovat. Pokud tuto zpětnou vazbu nemají, jejich pracovní výkon stagnuje, nebo v horším případě dokonce začne klesat.

Graf č. 4: Spokojenost se stylem hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování

20,2 % respondentů odpovědělo, že je spokojeno se stylem hodnocení, který je v jeho organizaci nastaven a 18,2 % respondentů je s ním nespokojeno. Z grafu lze vyčíst, že spokojených a nespokojených respondentů je přibližně stejný počet.

Z výsledků je zřejmé, že ač většina respondentů uvedla, že je pro ně systém hodnocení srozumitelný, nejsou s ním spokojeni.

Jak vyplývá z doplněných rozhovorů, pracovníci vnímají nastavený systém hodnocení jako velmi komplikovaný. Bylo by tedy vhodné jeho další předpokládané úpravy zaměřit k jeho zjednodušení a zpřehlednění.

Graf č. 5: Motivace versus pracovní výkon



Zdroj: Vlastní zpracování

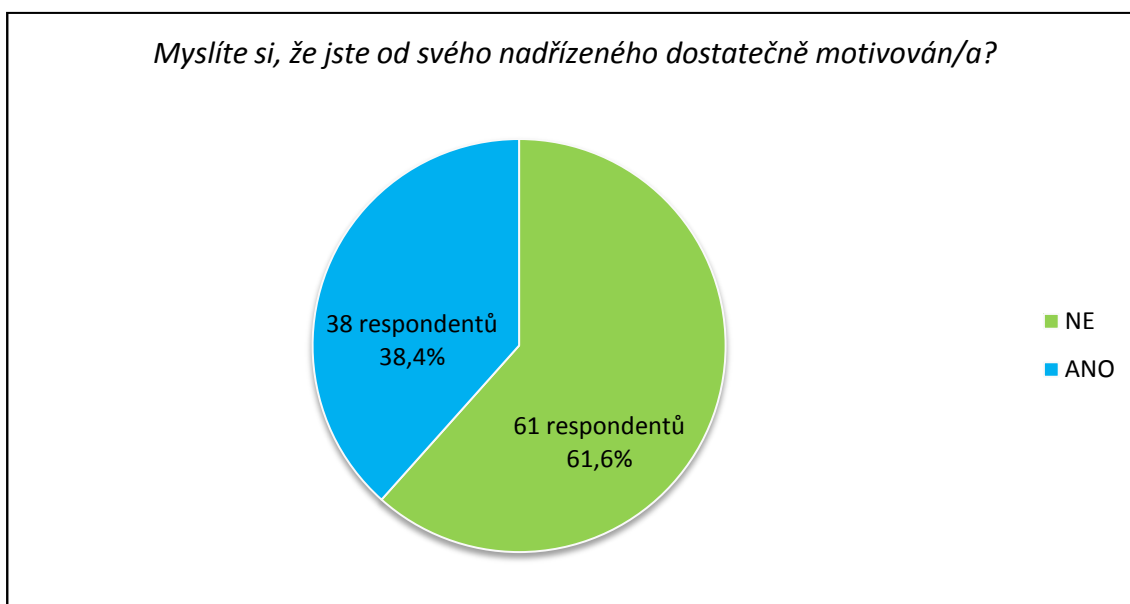
73,7 % respondentů odpovědělo, že jsou ve svém pracovním výkonu ovlivněni motivací. Pouze 26,3 % odpovědělo, ovlivnění motivací nejsou.

Z těchto výsledků můžeme dovodit, že motivace má na pracovní výkon jednotlivců velký vliv a je jimi velmi citlivě vnímána.

Tuto otázku by bylo přínosné doplnit o zjištění, zda jsou jednotliví pracovníci motivací ovlivněni kladně, či záporně.

V provedených rozhovorech zaznělo, že jedna z respondentek není dostatečně motivována, a proto se motivací při svém pracovním výkonu ovlivňovat nenechává. Pokud by se její pracovní výkon měl odvíjet od motivace nadřizovaným, měl by zjevně stagnující, a možná dokonce i klesající tendenci.

Graf č. 6: Dostatečnost motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

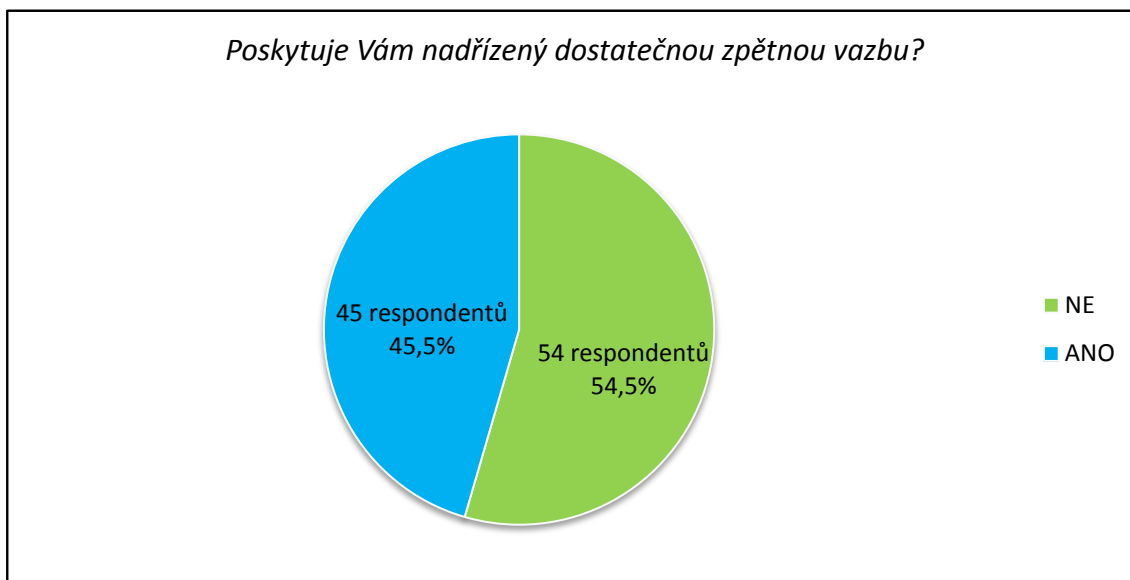
Pouze 38,4 % respondentů se domnívá, že je svým nadřízeným (představeným) motivováno dostatečně. 61,6 % se domnívá, že motivováni dostatečně nejsou.

Tato skutečnost vede k zamyšlení a evokuje zřetelnou potřebu přijetí nápravného opatření.

Pokud, jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, má motivace nezanedbatelný vliv na pracovní výkon, lze se na základě zjištěných výsledků obávat stagnace, nebo rovnou poklesu kvality pracovního výkonu pracovníků ve státní správě. Je tedy žádoucí přijmout nápravné opatření, proškolit vedoucí zaměstnance v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména motivace, hodnocení a zpětné vazby, poskytované směrem k podřízeným zaměstnancům, a vyžadovat, aby tyto instituty řízení lidských zdrojů začali řídicí pracovníci řádně využívat.⁵¹

⁵¹ FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

Graf č. 7: Dostatečnost zpětné vazby



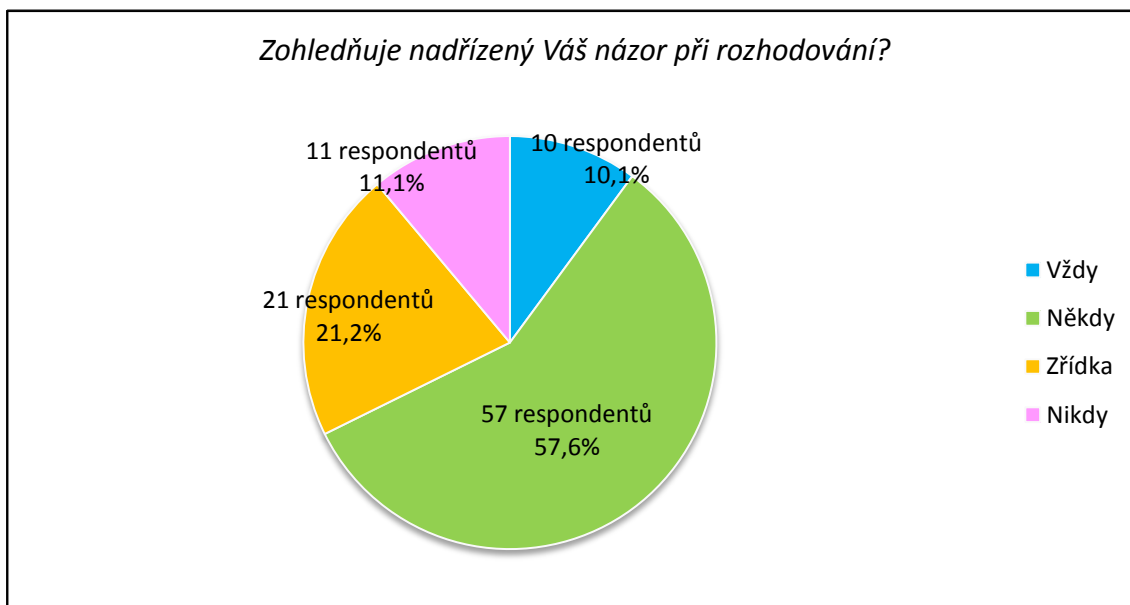
Zdroj: Vlastní zpracování

45,5 % respondentů je přesvědčeno, že jim nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Avšak 54,5 % respondentů na dotaz odpovědělo záporně.

Z výsledku je zřejmé, že nadřízení buď dostatečnou zpětnou vazbu nedokážou poskytnout, nebo mají pocit, že je to zbytečné. To může ve svém důsledku vést k tomu, že podřízení nabývají dojmu, že svou práci odvádějí dobře, a to i v případech, kdy tomu tak není.

Mimo jiné se nabízí otázka, zda vedoucí pracovníci ve státní správě jsou v oblasti řízení lidských zdrojů vzděláni v takové míře, aby byli schopni včasnou, a dostatečnou zpětnou vazbu svým podřízeným poskytnout.

Graf č. 8: Zohlednění názoru podřízených při rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledek zohledňování názoru podřízených pracovníků jejich nadřízeným při rozhodování byl zarážející.

Pouze 10,1 % respondentů odpovědělo, že při rozhodování nadřízený jejich názor zohledňuje vždy, 11,1 % respondentů uvedlo, že jejich nadřízený k jejich názoru nepřihlíží nikdy, a 21,2 % respondentů uvedlo, že se tak děje pouze zřídka kdy.

Zde vyvstává otázka, co vede nadřízené pracovníky k této zřetelné nedůvěře ve znalosti a schopnosti svých podřízených. Zda je to zapříčiněno nedostatečným vzděláním těchto vedoucích pracovníků ve státní správě v oblasti řízení lidských zdrojů, a tím i jejich následnou neschopností posoudit kvalitu informací, získávaných od svých podřízených, nebo je příčinou principiálně zažitá osobní nedůvěra ke svým spolupracovníkům. V tomto případě by však bylo vhodné zvážit a posoudit, zda člověk, který svým kolegům z principu nedůvěřuje, je nadán dostatečnými schopnostmi a předpoklady pro vykonávání vedoucí pozice a vedení svých podřízených k plnění a následnému dosažení společných cílů.

Primární data, získaná dotazníkovým šetřením, jsou uvedena v datové matici, která tvoří přílohu č. 3, této práce.

8.2 Řízený rozhovor

Byly provedeny řízené rozhovory se dvěma pracovníci Ministerstva vnitra, zařazenými dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Uskutečněné rozhovory byly **podrobeny analýze a kvantitativně zhodnoceny** dle tematických oblastí, shodně s dotazníkovým šetřením:

První oblast je věnována institutu **hodnocení** jeho pravidelnosti, srozumitelnosti a spokojenosti pracovníků s tímto hodnocením v organizaci státní správy a ovlivnění jejich výkonu.

Druhá oblast řeší **motivaci**, zejména to, zda v organizaci státní správy jsou podřízení dostatečně motivováni a zda má motivace vliv na jejich pracovní výkon.

Třetí oblast analyzuje **zpětnou vazbu** a skutečnost, zda je vůbec v organizaci státní správy poskytována a využívána.

Vyjádření respondentek k oblasti hodnocení

R1 - Respondentka odpověděla, že je ve své organizaci hodnocena pravidelně. Systém hodnocení vnímá jako nesrozumitelný, příliš komplikovaný a je s ním nespokojena. Ve své práci se jím však nenechává ovlivňovat.

R2 - Respondentka odpověděla, že je ve své organizaci hodnocena pravidelně. Systém hodnocení vnímá jako komplikovaný, nicméně srozumitelný a je s ním nespokojena. Ve své práci se hodnocením nenechává ovlivňovat.

Vyjádření respondentek k oblasti motivace

R1 - Respondentka odpověděla, že se cítí být nedostatečně motivována, spíše demotivována a že se motivací ve své práci ovlivňovat nenechává.

R2 - Respondentka odpověděla, že se cítí být dostatečně motivována a motivace má vliv na její pracovní výkon.

Vyjádření respondentek k oblasti zpětné vazby

R1 - Respondentka odpověděla, že nadřízený jí dostatečnou zpětnou vazbu neposkytuje, neboť k tomu nedisponuje potřebnými schopnostmi, a její názor při svém rozhodování zohledňuje zřídka kdy.

R2 - Respondentka odpověděla, že nadřízený jí poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu a její názory při svém rozhodování zohledňuje pouze někdy.

8.3 Analýza výsledků

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve státní službě svými nadřízenými pravidelně hodnoceni, zda je systém hodnocení pro ně srozumitelný, a zda má hodnocení vliv na jejich pracovní výkon. Dalším cílem práce bylo ověřit, zda jsou pracovníci ve státní službě svými nadřízenými dostatečně motivováni, a zda se motivace odráží v jejich pracovním výkonu.

Výzkum probíhal v měsíci říjnu a listopadu 2016. V průběhu prosince 2016 byla získaná data analyzována a interpretována formou grafů.

Výzkumu se účastnilo **99 respondentů** formou anonymního **dotazníkového šetření**, a **2 respondentky formou řízeného rozhovoru**. Výzkumný soubor tvořili zaměstnanci Ministerstva vnitra ČR, Ministerstva zemědělství ČR a Českého telekomunikačního úřadu, kteří jsou zařazeni jako státní úředníci dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Zkoumaný vzorek byl doplněn rozhovorem se dvěma pracovníci, zařazenými rovněž dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. V přepisu rozhovoru, který tvoří přílohu číslo 2, této práce, jsou z důvodu zachování anonymity respondentek používána kódová označení R1 a R2.

Uvedený výzkum přinesl poznatky o tom, že pouze 55,6 % státních zaměstnanců ve státní službě je svým nadřízeným pravidelně hodnoceno a v 67,7 % je pro ně systém hodnocení srozumitelný.

Povinnost hodnocení vyplývá přímo ze zákona č. 234/ 2014 Sb., o státní službě.

Hodnocení dle ustanovení výše uvedených právních norem proběhlo ve státní správě v prvním čtvrtletí roku 2016 poprvé, a to za období kalendářního roku 2015. Tomuto

služebnímu hodnocení podléhaly dvě třetiny státních zaměstnanců, neboť v souladu s § 9 nařízení vlády č. 134/2015, se služební hodnocení za kalendářní rok 2015 provedlo pouze u těch státních zaměstnanců, kteří v roce 2015 vykonávali státní službu po dobu delší než dva měsíce. Ve většině služebních úřadů je hodnocení zaměstnanců novým a doposud neetablovaným institutem.

Další hodnocení bude provedeno v prvním čtvrtletí roku 2017, a to hodnocení za období roku 2016. Vzhledem k tomu, že toto hodnocení, již může vycházet z poznatků, získaných hodnocením v roce 2016, je předpoklad, že bude probíhat na základě této předchozí praxe již bez větších nejasností.

Uvedený výzkum přinesl dále následující poznatky:

59,6 % respondentů uvedlo, že hodnocení má vliv na jejich pracovní výkon, ale pouze 20,2 % je se stylem hodnocení spokojeno.

Na dotaz, zda motivace ovlivňuje jejich pracovní výkon, 73,7 % respondentů uvedlo, že dostatečná motivace má na jejich pracovní výkon vliv, ale pouze 38,4 % ze zkoumaného vzorku se cítí být motivováno dostatečně.

45,5 % respondentů uvedlo, že jim nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu. Avšak 54,5 % respondentů na dotaz odpovědělo záporně, tj. že jim nadřízeným poskytována dostatečná zpětná vazba není.

Z výsledku zkoumání je zřejmé, že pracovníci ve vedoucích pozicích vesměs nejsou buď dostatečně vzděláni v oblasti moderních metod řízení lidských zdrojů, popřípadě nejsou ochotni se jimi, v rozsahu, potřebném pro řídicí práci, dostatečně zabývat. K oblasti řízení lidských zdrojů přistupují zejména v rámci zvyklostí, zažitých ve své praxi, nevěnují potřebnou míru pozornosti jak moderním metodám řízení, tak jejich dalšímu rozvoji a uplatňování ve své práci. To je následně příčinou minimální míry, či dokonce absence, využívání všech dostupných základních nástrojů, které v současné době moderní metody řízení lidských zdrojů poskytují.⁵²

Obecně lze na základě zjištěných poznatků konstatovat, že vedoucí řídicí pracovníci nejsou zvyklí, a často dokonce ani schopni, poskytnout při výkonu své řídicí činnosti

⁵² HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., *Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu a motivaci, a to nejen v rámci procesu hodnocení, ale i při plnění úkolů během výkonu určené pracovní činnosti.

Úkolem a cílem vedoucího pracovníka nesmí být pouze hledání chyb zaměstnanců za každou cenu, ani jejich trestání v důsledku těchto nalezených pochybení. Jeho cílem musí být vždy kvalitní osobní vedení a všestranný rozvoj pracovníků, při plnění jim svěřených úkolů, jejich motivace, upevnění sebedůvěry, potřebné v jejich pracovní pozici, uplatňování současného i budoucího vlivu na pracovní výkonnost, chybovost a postupy, jejich uvědomění si nedostatků v práci a zejména pak v konečném důsledku vliv všech uvedených faktorů na celkovou prosperitu organizace.⁵³

Nedostatky v práci podřízených by však měl nadřízený rozpoznat velmi záhy a tento poznatek jim obratem sdělit, aby se případných chyb a případných nedostatků mohli včas vyvarovat.

Z uvedeného důvodu jsou hodnocení, poskytování zpětné vazby a motivace pro každou organizaci (organizaci státní správy nevyjímaje), velmi důležité, nezbytné a žádoucí.

Možnost dosažení, či alespoň přiblížení cíle optimálního stavu v řízení lidských zdrojů ve státní správě je jedním z atributů, který je sledován v úkolech, uložených v závěrech hodnocení státním zaměstnancům, hodnocených v souladu s uvedenými předpisy.

Očekává se, že po dosažení splnění a optimalizace výsledků realizace těchto úkolů, vyplývajících ze závěrů hodnocení, by mělo nastat celkové zlepšení pracovního výkonu všech jejích zaměstnanců, v první řadě však zaměstnanců, zařazených na základě uvedeného zákona v řídicích pozicích.

Jako další nezanedbatelný přínos se rovněž předpokládá odstranění většiny uvedených chyb v řídicí práci, redukce značné míry nedostatků, ovlivňujících pracovní výkon všech zaměstnanců, které v závěru procesulepší práci organizace státní správy jako celku.

⁵³ HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., *Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

Pouze 10,1% respondentů uvedlo, že jejich nadřízený vždy zohledňuje jejich názor při svém rozhodování a 11,1 % uvedlo, že jejich nadřízený jejich názor nezohledňuje při svém rozhodování nikdy.

Výsledky dotazníkového šetření doplněné o výsledky z řízených rozhovorů, přinesly nové poznatky o tom, že v současné době, díky zákonu o státní službě a prováděcímu nařízení vlády, začínají být státní zaměstnanci hodnoceni pravidelně. Systém hodnocení se jim však zdá komplikovaný a nesrozumitelný.

Z uvedených poznatků rovněž vyplývá, že by bylo velmi žádoucí a přínosné věnovat této oblasti řízení lidských zdrojů v rámci každé organizace, zejména však v organizaci státní správy, zvýšenou pozornost. A to nejen na úseku praktické přípravy, ale rovněž s patřičným důrazem na další rozvoj na úseku přípravy teoretické, tzn. osobního vzdělávání řídicích pracovníků, jako významné součásti podpory jejich znalostí a schopností, a následné aplikace těchto získaných znalostí v celé oblasti řízení lidských zdrojů.

S uvedenou analýzou zcela zjevně souvisí mj. i ověřená skutečnost, vyplývající z provedeného výzkumu, a to, že jen málo nadřízených nějakým způsobem zohledňuje názory svých podřízených při svém rozhodování.

V oblasti motivace a zpětné vazby, velmi záleží na kvalitách a předpokladech nejen podřízených pracovníků, ale na prvním místě pracovníka nadřízeného. Nezáleží pouze na jeho osobnostních předpokladech, například do jaké míry je nadán schopností aplikace svých odborných znalostí, empatie, potřebné míry tolerance, nadhledu, schopnosti vést druhé apod., ale rovněž zejména na tom, do jaké míry je vzdělán v oboru řízení lidských zdrojů. Od toho se potom rovněž odvíjí i jeho přirozená, či právě kvalitním vzděláním získaná, schopnost motivovat své podřízené a poskytovat jim dostatečnou a včasnou zpětnou vazbu, při plnění jejich úkolů.

Výsledky analýzy, provedené na základě praktického ověřování, tyto teze, poznatky a zkušenosti v plném rozsahu, ať již přímým, či nepřímým způsobem, potvrzují.

9 VÝJÁDŘENÍ K PLATNOSTI HYPOTÉZ

Hypotéza č. 1: Předpokládáme, že pracovníci státní správy jsou více než z 50% srozuměni se systémem hodnocení. Z provedeného výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 99 respondentů je 67,7 % srozuměno se systémem hodnocení. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že **hypotézu číslo 1 přijímáme.**

Hypotéza č. 2: Předpokládáme, že pracovníci státní správy jsou více než z 50% spokojeni se stylem hodnocení. Z provedeného výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 99 respondentů je pouze 20,2 % spokojeno se stylem hodnocení a 31,3 % je s ním spíše spokojeno. Z uvedených výsledků tedy vyplývá, že **hypotézu číslo 2 nelze přijmout.**

Hypotéza č. 3: Předpokládáme, že pracovníci státní správy dostávají více než z 50% zpětnou vazbu od svých nadřízených. Z provedeného výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 99 respondentů pouhých 45,5 % dostává od svých nadřízených dostatečnou zpětnou vazbu. Z těchto výsledků lze odvodit, že ani **hypotézu číslo 3 nelze přijmout.**

Hypotéza č. 4: Předpokládáme, že pracovníci státní správy podřizují více než z 50% svůj pracovní výkon spokojenosti se svým hodnocením. Z provedeného výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 99 respondentů 59,6 % podřizuje svůj pracovní výkon své spokojenosti s hodnocením. **Hypotézu číslo 4 tedy lze přijmout.**

Hypotéza č. 5: Předpokládáme, že nadřízení při rozhodování zohledňují vždy názor svých podřízených. Z provedeného výzkumu vyplývá, že z celkového počtu 99 respondentů pouhých 10,1 % nadřízených vždy zohlední názor svých podřízených ve svém rozhodování a 57,6 % tak činí někdy. Z těchto výsledků můžeme konstatovat, že **hypotézu číslo 5 nelze přijmout.**

SOUHRN:

Z výzkumného šetření vyplývá, že srozumitelnost a pravidelnost hodnocení státních zaměstnanců je v současné době nedostatečná. Vyplynuly z něj další hypotézy, které by bylo vhodné dále ověřit pomocí šetření formou otevřených otázek, které by se věnovaly konkretizaci zjištěných nedostatků. Například tomu, zda je kladen dostatečný důraz na potřebnou míru objektivitu a zachování efektivity hodnocení, jeho pravidelnost, systematičnost, srozumitelnost, nápravy zjištěných nedostatků, motivaci k dosažení společných cílů, vliv na stabilitu osobního růstu pracovníka, včetně vlivu na motivaci (odměňování, povýšení), podporu aktivního přístupu k plnění pracovních úkolů a očekávaných výsledků, další sebevzdělávání a uplatňování získaných poznatků v řízení lidských zdrojů, apod..

To vše hraje důležitou roli při řízení pracovního výkonu zaměstnanců a kontroly na všech stupních řízení, usměrňování a podněcování zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu a realizace stanovených strategických cílů každé organizace.

Odstranění zjištěných a uvedených nedostatků lze ve velké míře předpokládat během období příštího roku 2017. K tomu bezpochyby povede zejména skutečnost, že v nadcházejícím roce budou dle ustanovení zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, hodnoceni již všichni státní úředníci (tzn. bez dosavadní výjimky), kteří jsou zařazeni dle uvedeného zákona (viz citace ze zákona o státní službě, Vlčková, E., Kašparová, I., Bláhová, P., 2015 ANAG – odstavce níže). Pravidla v celém systému hodnocení se na základě získaných zkušeností musí v uvedeném smyslu dopracovat a zpřesnit.

Změny se budou zřejmě týkat například částí, citovaných autory v následujících odstavcích:

Každoroční služební hodnocení státního zaměstnance je důležitým nástrojem, který má sloužit ke zkvalitnění výkonu státní správy. Každý státní zaměstnanec podléhá služebnímu hodnocení, které se provádí jednou ročně, v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok. Systém hodnocení koordinuje Ministerstvo vnitra. Nařízení vlády č. 134/2015 Sb., o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance, však stanoví, že se služební hodnocení neprovádí vždy, ale jen pokud byla státní služba státním zaměstnancem vykonávána v uplynulém kalendářním roce alespoň 6 měsíců. U státních zaměstnanců, přijatých do

služebního poměru na základě přechodných ustanovení zákona o státní službě pak musí jít o státní zaměstnance, kteří vykonávali státní službu v roce 2015 nejméně 2 měsíce (§ 7 a § 9, nařízení vlády). (Vlčková, E., Kašparová, I., Bláhová, P., 2015)⁵⁴

Vlastní hodnocení provádí a jeho výsledky formuluje ten, kdo má podle zákona hodnocení provádět a nese za něj též odpovědnost. (Vavera, F., Hulínský, P., Mlsna, P., Mates, P., Chrástkova, K., Doležilek, J., Škoda, J., 2015)⁵⁵

Služební hodnocení nebude mít vliv na bezprostřední právní důsledky, které spočívají v převedení na jinou funkci nebo propuštění ze služebního poměru na dobu určitou. Služební hodnocení však bude hrát rozhodující roli zejména pro postup do vyšší služební hodnosti a bude současně nástrojem k personální práci služebního funkcionáře s příslušníkem, ve vztahu k jeho dalšímu odbornému růstu. (Pichrt, J., a kolektiv, 2015)⁵⁶

Na základě provedeného rozboru získaných informací můžeme konstatovat, že většina pracovníků ve vedoucích pozicích neposkytuje svým podřízeným dostatečnou zpětnou vazbu. Tato skutečnost může mít negativní vliv na plnění jim svěřených úkolů, jejich motivaci, sebedůvěru, současný i budoucí vliv na pracovní výkonnost, chybovost a postupy, uvědomění si nedostatků v práci, s dopadem na prosperitu a další rozvoj celé organizace.

Důležitou roli hraje rovněž vhodný či naopak nevhodný způsob poskytnutí zpětné vazby, včasnost, dostatečnost, popř. její úplná absence ze strany nadřízeného, přijetí či odmítnutí ze strany podřízeného pracovníka, vliv pozitivního či negativního dopadu na jejich výkon, prospěch z hlediska osobního rozvoje, či prospěchu pracovníka, nebo celkové prosperity každé organizace.

Neposkytování zpětné vazby řídicím pracovníkem je nezanedbatelným nedostatkem v řídicí práci, a jak vyplývá ze získaných teoretických i praktických poznatků, dochází tím ke zcela zásadní absenci jednoho ze základních nástrojů řízení lidských zdrojů. Stejný poznatek je zjištěn a ověřen rovněž v případě motivace.

⁵⁴ VLČKOVÁ, E., KAŠPAROVÁ, I., BLÁHOVÁ, P., *Zákon o státní službě – ANAG.*, 2015. ISBN 978-80-7263-961-8.

⁵⁵ VAVERA, F., HULÍNSKÝ, P., MLSNA, P., MATES, P., CHRÁSTKOVÁ, K., DOLEŽÍLEK, J., ŠKODA, J., *Zákon o státní službě – VYDAVATELSTVÍ A NAKLADATELSTVÍ ALEŠ ČENĚK s.r.o.*, 2015. ISBN 978-80-7380-518-0.

⁵⁶ PICHRT, J., a KOLEKTIV, *Zákon o státní službě – WOLTERS KLUWER ČR*, 2015. ISBN 978-80-7478-843-7.

Praktické poznatky ukazují, že nejlepší zpětnou vazbou je vždy ta, která na možnou chybu upozorňuje ještě dříve, než mohla nastat. Pokud zaměstnanec zpětnou vazbu dostane včas, vhodným způsobem, přijme ji jako pozitivní a současně i jako motivaci pro svou další práci, může svou činnost včas změnit a případnou chybu zcela odvrátit.

Například oznámí-li vedoucí svému zaměstnanci, že zpráva, kterou zpracoval a předložil, neodpovídá jeho očekávání, poskytuje mu tím zpětnou vazbu opožděně. Sleduje-li naproti tomu jeho práci průběžně, nebo ji zkontroluje ještě před jejím dokončením, může mu tím zpětnou vazbu poskytnout natolik včas, aby efektivně ovlivnila konečný výsledek jeho práce, který organizaci přinese úsporu nákladů, času a podobně. Pro zaměstnance pak tato zpětná vazba bude znamenat, že svou práci nebude muset předělávat.

Dobrá a kvalitní zpětná vazba tedy přináší efekt nejen okamžitý, tzn. pro proces v reálné přítomnosti, ale současně i nezanedbatelný efekt pro proces obdobného charakteru budoucí. Ve svém důsledku přináší prospěch jak podřízenému pracovníkovi, tak i nadřízenému, který se v budoucnu uvedeným problémem, či chybou, nemusí již zabývat a zbude mu více prostoru na řešení jiných úkolů v řídicí činnosti. Tím opět získá prospěch i samotná prosperita organizace jako celku.

Stejně důležitou roli plní okamžitá zpětná vazba i tehdy, pokud se zaměstnanci jeho práce podařila a svůj úkol splnil velmi dobře. Okamžitá pozitivní zpětná vazba je prokazatelně nejefektivnější cestou, jak zvýšit pracovní motivaci a tím i pracovní výkon. Nevyužití této příležitosti znamená naopak podstatnou ztrátu jednoho z nejdůležitějších, elementárních nástrojů řízení lidských zdrojů - motivace. Motivace, jak již bylo uvedeno, může zásadním způsobem ovlivnit výkon a prosperitu celé organizace a rovněž samotného pracovníka. Podpoří významným způsobem jeho uvědomění, osobní invenci a samostatnost při plnění svěřených úkolů.

ZÁVĚR

Hodnocení, motivace a zpětná vazba, jako nedílná součást oblasti řízení lidských zdrojů, jsou známy a využívány již řadu let. Přístupy k nim se však od počátku až do současnosti velmi liší. V této oblasti dochází stále ke zdokonalování jednotlivých přístupů, a ke zjednodušování jejich praktického využívání.

Cílem této práce bylo nahlédnout do problematiky hodnocení, motivace a zpětné vazby, které tvoří nedílnou součást řízení lidských zdrojů, a následná analýza současného stavu procesů hodnocení, motivace a zpětné vazby, zejména pak v organizaci státní správy.

Diplomová práce je tvořena dvěma uzavřenými celky.

První celek, teoretická část, mapuje poznatky problematiky hodnocení, motivace a zpětné vazby v organizacích obecně. Jsou v ní popsány různé metody, které lze k hodnocení a motivaci pracovníků využít a jejich vliv a dopad na činnost zaměstnanců a organizace jako celku. Snaží se poskytnout **komplexní souhrn informací k problematice hodnocení, motivace a zpětné vazby**, a to jak obecně, tak se zaměřením na oblast organizace státní správy.

Druhý celek, praktická část, má za hlavní cíl **analyzovat současný skutečný stav v oblasti hodnocení, motivace a zpětné vazby, včetně dopadu jejich vlivu na personální a pracovní oblast činností u pracovníků v organizaci státní správy**, zařazených dle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Zabývá se rovněž možnostmi praktické aplikace některých přínosných poznatků a výsledků zkoumání moderních metod práce v oblasti řízení lidských zdrojů, získaných jednak studiem odborné literatury, publikovaných odborných textů, zkušenostmi náhodně vybraného vzorku lidí v dotazníkovém šetření a řízeném rozhovoru, a částečně i praktickými osobními zkušenostmi, získanými na vykonávané pracovní pozici státního úředníka.

Za pomoci dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 99 respondentů a následných dvou řízených rozhovorů, bylo možné dojít k popsaným výsledkům.

Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány kvantitativně a byly doplněny o poznatky z provedených rozhovorů. Celý výzkum byl zpracován rovněž kvalitativně, kdy výsledky, získané dotazníkovým šetřením byly doplněny z pohledu výzkumníka, ve snaze

nalézt „holistický“ náhled kontextu, který byl zkoumán a posuzován z pozice státního zaměstnance.

Z procesu zpracování a vyhodnocení získaných výsledků, jak dotazníkového šetření, tak i řízených rozhovorů, lze dovodit zjištění, že větším přínosem pro získání potřebných poznatků by byla otevřená forma kladených otázek. Otázky kladené v šetření, pokud by byly formulovány v otevřené formě (na rozdíl od použité formy uzavřené) by přinesly větší vypovídací efekt. Otevřená forma otázek by respondentům umožnila vytvořit a lépe využít širší prostor pro jejich ještě podrobnější vyjádření a individuální názor.

To by současně znamenalo rozšíření struktury kladených otázek do další, podrobnější úrovně šetření, a na základě toho vytvoření možnosti získání většího množství podrobnějších informací, například ve vztahu k pozitivnímu, či negativnímu vnímání hodnocení a zpětné vazby samotnými pracovníky.

73 respondentů odpovědělo, že jsou ve svém pracovním výkonu ovlivněni motivací. Z těchto výsledků můžeme dovodit, že motivace má na pracovní výkon jednotlivců velký vliv, a je jimi velmi citlivě vnímána. Při vyhodnocení výsledků šetření se ukázalo, že tuto otázku by bylo přínosné rozšířit (doplnit) o zjištění, zda jsou jednotliví pracovníci motivací ovlivněni kladně, či záporně.

Výzkum by bylo rovněž účelné doplnit o dotazník, určený pro pracovníky ve vedoucích pozicích. Tím by bylo možné dosáhnout ještě vyšší míry objektivity pro posouzení a vyhodnocení výsledků šetření, jak z pozice nadřízených, tak i podřízených pracovníků. Tyto výsledky by bylo možné vzájemně porovnat a objektivněji vyhodnotit.

Ve státní správě je zaveden systém formálního dlouhodobého hodnocení, formou hodnotících pohovorů, na základě kterých představený následně zpracovává písemné hodnocení.

Ze zkoumaných dat vyplývá, že by se v příštím období zřejmě měla věnovat větší pozornost srozumitelnosti (objasnění) způsobu prováděného hodnocení. Zejména všem čtyřem oblastem základní struktury prováděného hodnocení, a to takovým způsobem, aby hodnocení zaměstnanci jasně chápali, s jakým cílem a jakým způsobem jsou hodnoceni v oblasti jejich pracovního a sociálního chování, osobních cílů, jaké výsledky hodnocení

mohou očekávat, jaké důsledky pro ně budou vyplývat ze závěrů hodnocení, a jaké jim byly na základě hodnocení stanoveny nové pracovní cíle pro příští období.

Z výzkumu lze rovněž zřetelně dovodit, že problém mnohdy nespočívá v samotné konstrukci (struktuře) hodnocení jako takové, ale hlavně ve vnímání a způsobu personální práce řídicích pracovníků. Zejména ve způsobu komunikace a zpětné vazby mezi představeným a podřízeným zaměstnancem (viz odpovědi oslovených respondentů, jak v dotazníkovém šetření, tak řízeném rozhovoru).

Zkoumaný vzorek zaměstnanců vykazuje i další rys, který ovlivňuje způsob řízení v organizaci státní správy.

Podle Baldoniho teorie skutečná vůdčí osobnost by v sobě měla spojovat jak charakteristiku lídrovskou (spočívající především ve schopnosti vytvářet vize a koncepce, a získávat pro jejich naplnění ostatní členy organizace, tj. uplatňování svého vlivu), tak charakteristiku manažerskou (jejíž podstatou jsou znalosti oboru a uplatňování možnosti rozhodovat, tj. využívání a uplatňování svého práva „moci“). Deklaruje, že leadership je aktivní, živý proces, jehož základy spočívají v charakteru, do popředí se dostává díky zkušenosti a je sdělován příkladem.

Z výzkumu vyplývá, že v oblasti vedení a řízení lidí ve státní správě je často uplatňován pouze manažerský způsob řízení, jehož podstatou jsou odborné znalosti v příslušném oboru a uplatňování svého práva „moci“. Lídrovský přístup je uplatňován buď v zanedbatelné míře, nebo často zřejmě zcela chybí.

To znamená, že vedení lidí k dosažení stanoveného cíle, v potřebném čase a v odpovídající kvalitě, probíhá téměř výhradně na základě využívání „moci“ (v některých případech z poznatků praxe se lze setkat dokonce s tím, že odborné znalosti chybí).

Chybí zde lídrovský přístup, jehož základy spočívají v uplatňování svého vlivu na základě získaných zkušeností a dané schopnosti vytvářet vize a koncepce, a získávání ostatních členů organizace pro jejich naplnění osobním příkladem.

Lze dovodit, že absence leadershipu bývá často způsobena i nedostatečnou mírou nabytých osobních zkušeností řídicích zaměstnanců. Snadnější je pro ně nařizovat z pozice manažerské „moci“, než vysvětlovat, využívat při řídicí práci schopností získávat lidi pro změnu, ukázat jim potřebný směr, účinně je ovlivňovat například motivací a otevřenou

komunikací, společně s nimi překonávat případné překážky a projevovat emoce v případě dosažených úspěchů.

Tyto poznatky opět nabízejí možnost, jakým směrem se vydat za účelem celkového zlepšení kvality řízení lidských zdrojů ve státní správě. Mohly by se odrazit i formou stanovení nového cíle pro další vývoj v hodnocení řídicích pracovníků v příštím období.

Na základě získaných poznatků je třeba dále konstatovat, že **stávající systém hodnocení v organizaci státní správy by bylo vhodné a velmi přínosné doplnit ještě hodnocením krátkodobým, a to minimálně jedenkrát za měsíc.** Tím by se zajistila vyšší operativnost, vypovídací schopnost, přesnost, míra objektivity, vzájemná informovanost a celková kvalita komunikace mezi nadřízenými (představenými) a podřízenými pracovníky.

Otevřel by se tím žádoucí prostor pro zlepšení stavu, kvality a způsobu poskytování včasné zpětné vazby podřízeným zaměstnancům, která, jak se šetřením prokázalo, v řídicí práci dokonce často zcela chybí. Rovněž by se rozšířil prostor pro možnost jejich další motivace.

Závěrem lze konstatovat, že pro zajištění chodu a rozvoje každé organizace je kvalitní práce v oblasti řízení lidských zdrojů jedním z elementárních nástrojů, sloužících k dosažení stanovených cílů. K tomu v nemalé míře přispívá dostatečná vzájemná informovanost a celková kvalita komunikace mezi jejími nadřízenými a podřízenými pracovníky.

Hypotéza, vyjádřená v úvodu této práce, která říká, že: „**hodnocení, motivace a zpětná vazba jsou pro zaměstnance důležité, a mají na jejich pracovní výkon velký vliv,**“ byla provedeným zkoumáním v plném rozsahu prokázána a potvrzena, neboť jak vyplynulo z provedeného zkoumání, všechny uváděné nástroje a atributy kvalitního způsobu řízení lidských zdrojů musí být nezbytně využívány a důsledně uplatňovány nejen v různých typech existujících organizací a firem, ale neméně důležitá je jejich implementace v konkrétních podmínkách organizací státní správy.

Výsledky výzkumu zřetelně dokládají, že v oblasti státní správy jsou v řízení lidských zdrojů značné rezervy.

Vzhledem k tomu, že organizace státní správy (tzn. veškerá jejich činnost, včetně procesu řízení lidských zdrojů), mají ve výsledku plošný dopad jejich bezprostředního vlivu na

fungování celého státu jako takového. Každé dílčí zlepšení má značný společenský význam, a to včetně zpětné vazby vnímání činnosti a výsledků státní správy celou širokou veřejností.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personality* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí* – GRADA Publishing a. s., 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L., *360 stupňová zpětná vazba* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

ÚZ 1093, *Odměňování státních zaměstnanců*, SAGIT, 2015. ISBN 978-80-7488-123-7.

ÚZ 1161, *Státní služba* – SAGIT, 2016- ISBN 978-80-7488-192-3.

VLČKOVÁ, E., KAŠPAROVÁ, I., BLÁHOVÁ, P., *Zákon o státní službě* – ANAG., 2015. ISBN 978-80-7263-961-8.

PICHRT, J., a KOLEKTIV, *Zákon o státní službě* – WOLTERS KLUWER ČR, 2015. ISBN 978-80-7478-843-7.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y., *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců* – GRADA Publishing a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

VAVERA, F., HULÍNSKÝ, P., MLSNA, P., MATES, P., CHRÁSTKOVÁ, K., DOLEŽÍLEK, J., ŠKODA, J., *Zákon o státní službě* – VYDAVATELSTVÍ A NAKLADATELSTVÍ ALEŠ ČENĚK s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7380-518-0.

KOUBEK, J., *Personální práce v malých a středních firmách* – GRADA Publishing a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

PODANÁ, R., *Koučování pro manažery aneb Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-4519-0.

KOCIÁNOVÁ, R., *Personální činnosti a metody personální práce* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 016-27-21.

WAGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 247-61-73-2.

FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělání manažerů* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

URBAN, J., *Motivace a odměňování pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* – GRADA Publishing a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DIANE, A., *70 tipů pro hodnocení pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

GILES, D., *Psychologie médií* – GRADA Publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3921-2.

STACKE, É., *Koučování pro manažery a firemní týmy* – GRADA Publishing a. s., 2005. ISBN 80-247-0937-6.

HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R., *Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.

STEIGER, T., LIPPMANN, E., *Psychologie pro manažery* – BIZBOOKS, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.

SILSBEE, D., *Všímavý kouč* – MAITREA, 2012. ISBN 978-80-87249-34-5.

ULRICH, D., *Mistrovské řízení lidských zdrojů* – GRADA Publishing a. s., 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

ARMSTRONG, M., TAYLOR S., *Řízení lidských zdrojů – moderní pojetí a postupy* – EXPERT, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

Podrobnější hodnocení pracovníků z více pohledů nemusí být lepší [online]. 23. 4. 2015. Dostupné z: <http://vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>.

Praktické zásady pravidelného hodnocení zaměstnanců [online]. 8. 3. 2005. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1120v1096-prakticke-zasady-pravidelneho-hodnoceni-zamestnancu/>

Předpokladem výkonnosti zaměstnanců je zpětná vazba [online]. 8. 4. 2012. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/marchiv/dokument/doc-d37885v47817-predpokladem-vykonnosti-zamestnancu-je-zpetna-vazba/>

SEZNAM ZKRATEK

apod., ap. (a podobně)

BARS (Behavioral Anchored Rating Scale)

č. (číslo)

ČR (Česká republika)

např. (například)

NV (nařízení vlády)

písm. (písmeno)

popř. (popřípadě)

resp. (respektive)

Sb. (sbírky)

tj. (to je)

tzn. (to znamená)

tzv. (tak zvaný)

viz (vizte, odkaz na)

SEZNAM GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Pravidelnost hodnocení.....	59
Graf 2: Srozumitelnost hodnocení.....	60
Graf 3: Styl hodnocení versus pracovní výkon.....	61
Graf 4: Spokojenost s hodnocením.....	62
Graf 5: Motivace versus pracovní výkon.....	63
Graf 6: Dostatečnost motivace.....	64
Graf 7: Dostatečnost zpětné vazby.....	65
Graf 8: Zohlednění názoru podřízených při rozhodování.....	66

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník.....	II.
Příloha 2 – Přepis rozhovorů.....	IV.
Příloha 3 - Datová matice.....	VII.
Příloha 4 - Schéma modelu shody.....	X.

Průzkum motivace zaměstnanců - hodnocení a zpětná vazba

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a bude součástí mé diplomové práce. Děkuji Bc. Lucie Kůsová

Hodnotí vaši práci nadřízený pravidelně?

ANO NE

Je pro vás systém hodnocení srozumitelný?

ANO NE

**Ovlivňuje Váš pracovní výkon styl hodnocení
Vašeho přímého nadřízeného?**

ANO NE

**Jste spokojen/a se stylem hodnocení, který je
nastaven v organizaci, ve které pracujete?**

Spokojen/a Spíše spokojen/a Spíše nespokojen/a Nespokojen/a

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

ANO NE

Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?

ANO NE

Poskytuje vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

ANO NE

Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?

Vždy Někdy Zřídka Nikdy

Příloha 2 – Přepis rozhovorů

R1

1) Hodnotí vaši práci nadřízený pravidelně?

Nadřízený hodnotí mou práci pravidelně 1 x za rok. Myslím si, že však není kompetentní posoudit, zda svou práci odvádím dobře či nikoliv, protože můj nadřízený nemá takové znalosti v oboru mé činnosti, aby byl objektivního posouzení schopen.

2) Je pro vás systém hodnocení srozumitelný?

Systém hodnocení zavedený v naší organizaci je pro mne naprosto nesrozumitelný. Nicméně se vždy snažím vyplnit formuláře k tomuto účelu určené a při konfrontaci s nadřízeným v oblasti mého hodnocení spolupracuji dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

3) Ovlivňuje váš pracovní výkon styl hodnocení vašeho přímého nadřízeného?

Styl hodnocení mým nadřízeným mou práci nikterak neovlivňuje. Vzhledem k tomu, že si myslím, že on není schopen objektivně zhodnotit mou práci, neberu jeho hodnocení jako důvod pro změnu svého pracovního chování. Pracuji dle svého nejlepšího vědomí a svědomí a svých znalostí a schopností.

4) Jste spokojena se stylem hodnocení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

Vzhledem k tomu, že systému a tudíž ani stylu hodnocení v naší organizaci moc nerozumím, nemohu s ním být spokojena. Myslím si, že by se hodnocení dalo provádět jinak, daleko srozumitelněji pro běžného smrtelníka.

5) Ovlivňuje váš pracovní výkon motivace?

Ne, můj pracovní výkon ovlivňován motivací. Pokud by měl být ovlivňován motivací, tak vzhledem k tomu že motivována moc nejsem, asi by můj pracovní výkon za moc nestál.

6) Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivována?

Ne. Svým nadřízeným jsem spíše demotivována. I když podávám nadprůměrné výsledky, jeho slovní ani finanční motivace tomu neodpovídají. V podstatě mám pocit, že jsem spíše demotivována. Ale vzhledem k tomu, že mně práce baví a dělám jí ráda, vždy jí odvádím s maximálním nasazením.

7) Poskytuje vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

Můj nadřízený mi neposkytuje skoro žádnou zpětnou vazbu. On nedisponuje dostatečnými manažerskými schopnostmi, aby dokázal řídit práci svých podřízených. O mnou plněných úkolech od něj nemám žádnou zpětnou vazbu. Ale vzhledem k tomu, že se mi úkoly nevracejí, předpokládám, že je odvádím v pořádku. Není to ale ideální stav. Nadřízený by dle mého názoru měl s podřízenými komunikovat.

8) Zohledňuje nadřízený váš názor při rozhodování?

Někdy ano. Trvá ale delší dobu, než se mi podaří přesvědčit ho, že mé názory na věc jsou správné. Ovšem stává se tak zřídka kdy. Většinou o všem rozhoduje sám, a i když problém konzultuje s podřízenými, svůj názor si jejich názorem ovlivnit nedá.

R2

1) Hodnotí vaši práci nadřízený pravidelně?

Ano, můj nadřízený hodnotí mou práci pravidelně 1x za rok, tak jak mu to ukládá nařízení.

2) Je pro vás systém hodnocení srozumitelný?

Systém hodnocení je velmi komplikovaný, ale nezbyvá než se snažit mu porozumět. Takže asi ano, je pro mě srozumitelný.

3) Ovlivňuje váš pracovní výkon styl hodnocení vašeho přímého nadřízeného?

Ne. Já pracuji tak, abych byla přesvědčena, že výkon, který podávám, je 100%. Stylem hodnocení mého nadřízeného se nenechávám ovlivnit.

4) Jste spokojena se stylem hodnocení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?

System hodnocení v naší organizaci je jak už jsem řekla dost komplikovaný. Myslím si, že by se na něm dalo ledacos změnit. Takže asi spokojena nejsem.

5) Ovlivňuje váš pracovní výkon motivace?

Ano, motivace ovlivňuje můj pracovní výkon. Pokud jsem nadřízeným dostatečně slovně ale především finančně motivována, snažím se pracovat ještě lépe a chodím do práce spokojenější.

6) Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivována?

Myslím si, že můj nadřízený se snaží mě dost motivovat, ale samozřejmě pokud by hlavně finanční motivace byla ještě větší, potěšilo by mně to.

7) Poskytuje vám nadřízený dostatečnou zpětnou vazbu?

Ano, můj nadřízený s semnou o mých úkolech hovoří a poskytuje mi zpětnou vazbu. Myslím, že tato zpětná vazba je dostatečná.

8) Zohledňuje nadřízený váš názor při rozhodování?

Někdy ano, někdy ne. Můj nadřízený konzultuje úkoly a problémy se svými podřízenými a zajímá se o jejich názory. Vždy ale konečné stanovisko záleží na něm. Někdy mé názory vezme v potaz, jindy nikoliv.

Příloha č. 3 - Datová matice

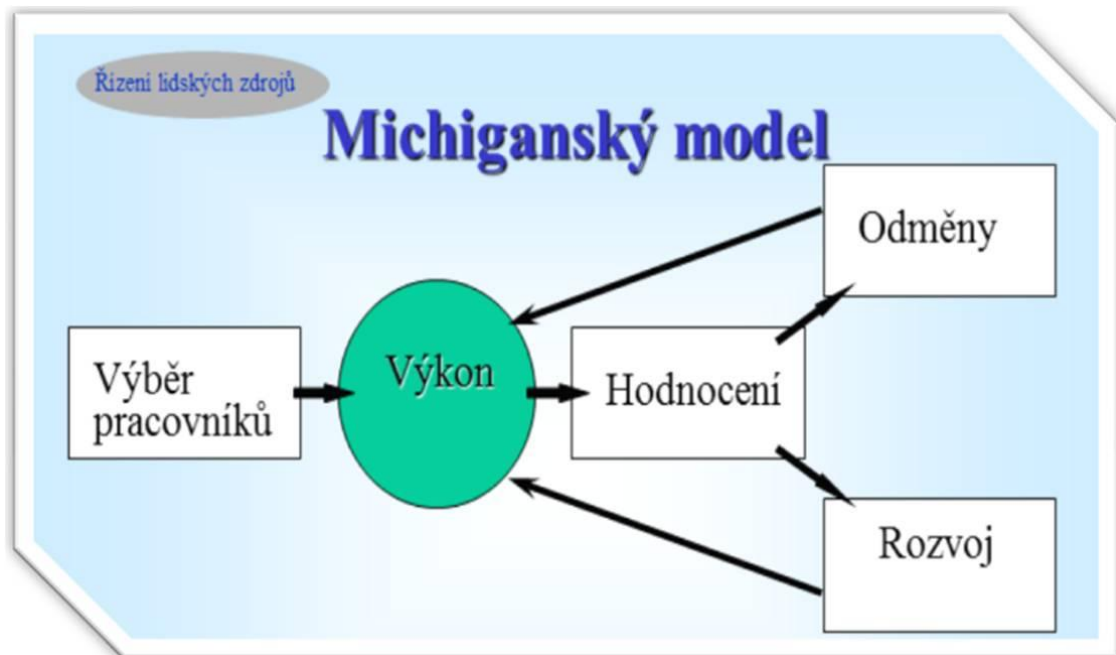
ID RESPONDENTA	HODNOTÍ VAŠÍ PRÁCI NADŘÍZENÝ PRAVIDELNĚ? - ANO	HODNOTÍ VAŠÍ PRÁCI NADŘÍZENÝ PRAVIDELNĚ? - NE	JE PRO VÁS SYSTÉM HODNOCENÍ SROZUMITELNÝ? - ANO	JE PRO VÁS SYSTÉM HODNOCENÍ SROZUMITELNÝ? - NE	OVLIVŇUJE VAŠ PRACOVNÍ VÝKON STYL HODNOCENÍ VAŠEHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO - ANO	OVLIVŇUJE VAŠ PRACOVNÍ VÝKON STYL HODNOCENÍ VAŠEHO PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO - NE	NASTAVEN V ORGANIZACI, VE KTERÉ PRACUJETE? - SPOKOJEN/A	NASTAVEN V ORGANIZACI, VE KTERÉ PRACUJETE? - SPÍŠE SPOKOJEN/A	NASTAVEN V ORGANIZACI, VE KTERÉ PRACUJETE? - SPÍŠE NESPOKOJEN/A	NASTAVEN V ORGANIZACI, VE KTERÉ PRACUJETE? - NESPOKOJEN/A	OVLIVŇUJE VAŠ PRACOVNÍ VÝKON MOTIVACE? - ANO	OVLIVŇUJE VAŠ PRACOVNÍ VÝKON MOTIVACE? - NE	MYSLÍTE SI, ŽE JSTE OD SVÉHO NADŘÍZENÉHO DOSTATEČNĚ MOTIVOVÁN/A - ANO	MYSLÍTE SI, ŽE JSTE OD SVÉHO NADŘÍZENÉHO DOSTATEČNĚ MOTIVOVÁN/A - NE	POSKYTUJE VÁM NADŘÍZENÝ DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU - ANO	POSKYTUJE VÁM NADŘÍZENÝ DOSTATEČNOU ZPĚTNOU VAZBU - NE	ZOHLÉDŇUJE NADŘÍZENÝ VAŠ NÁZOR PŘI ROZHODOVÁNÍ? - VŽDY	ZOHLÉDŇUJE NADŘÍZENÝ VAŠ NÁZOR PŘI ROZHODOVÁNÍ? - NĚKDY	ZOHLÉDŇUJE NADŘÍZENÝ VAŠ NÁZOR PŘI ROZHODOVÁNÍ? - ZŘÍDKA	ZOHLÉDŇUJE NADŘÍZENÝ VAŠ NÁZOR PŘI ROZHODOVÁNÍ? - NIKDY
	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	8	8
1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
2	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
3	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
4	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
5	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
6	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
7	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
8	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
9	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
10	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
11	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
12	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
13	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
14	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
15	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
16	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
17	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
18	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
19	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
20	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
21	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
22	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
23	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0
24	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
25	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
26	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
27	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
28	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
29	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1
30	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0

31	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
32	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
33	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
34	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
35	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
36	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
37	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
38	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
39	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
40	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
41	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0
42	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
43	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
44	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
45	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
46	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
47	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
48	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
49	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
50	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
51	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
52	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0
53	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
54	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0
55	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0
56	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
57	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
58	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
59	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
60	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
61	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
62	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
63	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0
64	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
65	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
66	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
67	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
68	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0
69	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
70	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
71	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
72	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0
73	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0

74	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
75	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
76	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	
77	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
78	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0
79	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0
80	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
81	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0
82	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
83	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0
84	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
85	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
86	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
87	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
88	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1
89	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0
90	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0
91	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
92	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0
93	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0
94	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0
95	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
96	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
97	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0
98	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1
99	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0
	55	44	67	32	59	40	20	31	30	18	73	26	38	61	45	54	10	57	21	11

Příloha č. 4 – Schéma modelu shody

Cyklus řízení lidských zdrojů – Fombrun, Tichy an Devanna: Strategie Human Resource Management (New York, Wiley 1984)



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Lucie Kůsová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vliv zpětné vazby a hodnocení na výkon zaměstnance v organizaci státní správy

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 8

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Mgr. Marcela Pikálková