

# Metodika k hodnocení zaměstnanců zařazených do Krajského úřadu Libereckého kraje

## **1. Cíl hodnocení zaměstnanců**

Cílem hodnocení je motivovat zaměstnance k vyšší pracovní výkonnosti a naplňování strategických cílů, a tím i zefektivnění činnosti krajského úřadu, a to prostřednictvím vyhodnocení dosažených úrovní dílčích kompetencí a celkového zhodnocení se zohledněním vykonávaných činností a důležitosti dosažené úrovně jednotlivých dílčích kompetencí. V rámci hodnocení jsou pojmenovány silné a slabé stránky jednotlivých zaměstnanců, identifikují se možné rezervy pracovního výkonu a případně se stanoví rozvojové cíle pro zlepšení.

Smyslem hodnocení je podporovat efektivní komunikaci mezi vedoucími a zaměstnanci, podporovat rozvoj odborných, osobnostních a sociálních kompetencí zaměstnanců, zvyšovat kompetentnost a prostřednictvím rozvojových cílů definovat možnosti profesního růstu jednotlivých zaměstnanců.

Hodnocení by mělo vést ke shodě o výsledku hodnocení mezi hodnotitelem a hodnoceným. V případě, že hodnocený nesouhlasí s hodnocením nebo vznesl námitky k formálním aspektům hodnocení, zapíše hodnocený tyto skutečnosti do formuláře hodnocení a řeší je s nadřízeným hodnotitelem.

## **2. Hodnocení s využitím dílčích kompetencí a celkového zhodnocení**

Hodnocení zaměstnance znamená posuzování jeho způsobilosti – vlastností, postojů, jednání, vystupování a výsledků práce ve vztahu k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem ke klientům, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Pro hodnocení je využíván kompetenční model, který představuje souhrn 4 kompetencí pro řadové zaměstnance a 5 kompetencí pro vedoucí zaměstnance. Po zhodnocení dílčích kompetencí provede hodnotitel celkové zhodnocení, ve kterém promítne důležitost jednotlivých dílčích kompetencí pro výkon činností na konkrétní posuzované pracovní pozici. Na různé pracovní pozice jsou kladeny jiné nároky, a proto v rámci celkového hodnocení mohou hrát nejdůležitější roli při udělení celkové známky jiné dílčí kompetence.

Hodnotitel přiřadí jak ke každé z dílčích kompetencí, tak v celkovém zhodnocení „známku“ na škále od 1 do 5. Hodnocení je obdobné jako ve škole, takže hodnota 1 značí nejlepší a hodnota 5 značí nejhorší úroveň hodnocení.

## **3. Sebehodnocení**

Je povinnou součástí přípravy hodnoceného na hodnotící rozhovor. Vyústěním sebehodnocení je vyplněný formulář hodnocení s vlastním zhodnocením dosažené úrovně jednotlivých kompetencí a celkového zhodnocení. V závislosti na hodnocení by se měl sebehodnocený zamyslet na podmínkách pro udržení výkonnosti, na možnostech změn a inovací ve vykonávaných činnostech.

Vyplněné sebehodnocení slouží jako podklad pro hodnoceného i hodnotitele k ústnímu motivačnímu rozhovoru.

## **4. Motivační rozhovor**

Motivační rozhovor je specifickou formou hodnotícího rozhovoru, který umožňuje hodnotitelům a hodnoceným nejen zhodnotit splnění rozvojových a dlouhodobých pracovních cílů a úrovní dílčích kompetencí, ale především se zamyslet nad faktory, které pozitivně či negativně ovlivňují pracovní výkon jednotlivců, ale i celého oddělení či odboru. Je tedy zpětnou vazbou pro hodnoceného i hodnotitele.

Motivační rozhovor je třeba vést v partnerské rovině, ve které snáze dochází k dohodě o cílech. Nedílnou součástí tohoto rozhovoru je skutečnost, že je dán větší prostor pro vyjádření hodnocenému než hodnotiteli. Nezbytnou podmínkou tohoto rozhovoru je i zajištění vhodného prostředí.

Povinnou součástí motivačního rozhovoru je zejména:

- seznámit hodnoceného se strukturou rozhovoru,
- vyhodnotit splnění rozvojových a dlouhodobých pracovních cílů za uplynulé období,
- zhodnotit úroveň dílčích kompetencí a celkového zhodnocení,
- určit podmínky pro udržení výkonnosti, zvážit možné změny a inovace,
- stanovit nové rozvojové a dlouhodobé pracovní cíle,
- projednat a vyhotovit závěry z hodnocení – v aplikaci eHodnocení,
- vytisknout konečnou podobu hodnotícího formuláře,
- stvrdit vše uvedené podpisem na formuláři a případně uvést své vyjádření k uvedenému.

V případě, že není možné v rámci motivačního rozhovoru dojít ke shodě mezi hodnoceným a hodnotitelem, je spor postoupen nadřízenému hodnotitele.

## **5. Povinnosti zaměstnanců**

Vedoucí odborů mají právo se zúčastnit hodnotících rozhovorů v roli přisedících, odpovědnost za vedení motivačního rozhovoru nese přímý nadřízený hodnoceného.

Povinností hodnotitele je zejména:

- stanovit termín motivačního rozhovoru,
- oznámit hodnocenému termín rozhovoru s dostatečným časovým předstihem,
- zajistit na průběh rozhovoru vhodné prostory,
- být objektivní,
- přizpůsobit dobu rozhovoru potřebám,
- v případě potřeby stanovit rozvojové a dlouhodobé pracovní cíle,
- vyplnit formulář hodnocení,

Povinností hodnoceného je zejména:

- zpracovat své sebehodnocení,
- absolvovat motivační rozhovor a být při něm aktivním partnerem hodnotitele,

## Příklady otázek pro hodnotící rozhovor

### Úvod:

- Jaké je Vaše očekávání k našemu hodnotícímu rozhovoru?
- Jak se Vám pracovalo s formulářem?
- Bylo něco při přípravě, co pro Vás bylo obtížné?

### Minulé cíle:

- Co Vám pomohlo splnit cíle?
- Co bylo pro Vás nejdůležitější při realizaci minule stanovených cílů?
- Co byste příště, udělal jinak?
- Jakou zkušenost si pro sebe berete z realizace cílů?
- Jak využijete svou zkušenost z realizace cílů při formulaci nových cílů?

### Hodnocení kompetencí:

- Co jste si poznamenal u kompetence ...?
- Jak byste to vyjádřil na stupnici?
- Proč se právě takto hodnotíte?
- Jak jste s tímto svým hodnocením spokojen?
- Kam byste se chtěl v této kompetenci posunout?
- Co pro to chcete/musíte udělat?
- Jak se projevuje Vaše schopnost ... při plnění pracovních úkolů?

### Nové cíle:

- Jaký cíl byste si stanovil?
- Proč právě tento cíl?
- Jak vnímáte/vidíte tento cíl, který jsem Vám navrhl?
- S jakými riziky počítáte?
- Jak byste je mohl zvládnout?
- Co potřebujete ke splnění svého cíle ...?
- Jakou podporu očekáváte při plnění navržených cílů?

### Závěr:

- Co byste chtěl říci na závěr našeho rozhovoru?
- Jaký pro Vás byl náš hodnotící rozhovor?
- Co bylo pro Vás nejcennější v našem rozhovoru?
- Jakou zpětnou vazbu byste mi dal na náš rozhovor?

## Rozvojové priority z hodnocení kompetencí (aneb dokončené 3 věty)



### Propojení mezi tématy:

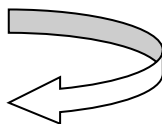
- **Pokračuj ...** oceňuji tvou pracovitost, dotahování úkolů a dodržování termínů.
- **Změň ...** množství úkolů, které děláš sám (což vede i k práci na úkor osobního volna)
- **Vyzkoušej ...** více využívat delegovacích dovedností.

### Bez propojení mezi tématy:

- **Pokračuj ...** ve své aktivitě při získávání odborných znalostí.
- **Změň ...** svůj způsob organizace práce, více času věnujte kontrole odevzdávaných úkolů.
- **Vyzkoušej ...** na začátku pracovního dne věnujte cca 20 minut rozplánování dne a zpřesnění svých priorit.

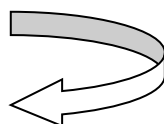
## Příklad formulace rozvojového cíle

- **Změň ...** svou úroveň znalostí a dovedností v oblasti ... (viz kompetence odborná erudice). V komentáři je napsáno přesněji, co se tím myslí: současná úroveň znalostí mi brání dělat kontroly v oblasti ..., což snižuje i zastupitelnost na oddělení.



Rozvojový cíl	Termín	Měřítko splnění	Podmínky - potřeby splnění cíle
Naučit se provádět kontroly v oblasti ...	od 1. října 201x	Správná realizace kontrol v oblasti ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolvování semináře na téma...</li> <li>• Absolvování některých kontrol ve dvojici se zkušeným kolegou</li> </ul>

- **Vyzkoušej ...** více využívat delegovacích dovedností (viz priorita z kompetence řízení pracovního týmu). V komentáři je napsáno přesněji, co se tím myslí: *příliš hodně práce „stahuje“ na sebe, nosí si práci domů.*



Rozvojový cíl	Termín	Měřítko splnění	Podmínky - potřeby splnění cíle
Naučit se delegovat své pracovní úkoly tak, abych dobře zvládal svou práci v řádné pracovní době.	od 1. září 201x	Dodržování řádné pracovní doby – minimum přesčasové práce. Udržení kvality práce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absolvování tréninkového programu určování priorit a delegování.</li> <li>• Zachování současného objemu práce a počtu kolegů na oddělení.</li> <li>• Konzultace s kolegou na obdobné pracovní pozici, kterému se daří zvládat svou práci v řádné pracovní době.</li> </ul>

## Příklad formulace strategického cíle

- **Citace z Vize krajského úřadu**, která ukazuje na důležitost osobního i profesního rozvoje zaměstnanců krajského úřadu.

### CO DĚLÁME PRO NAŠE ZAMĚSTNANCE

Krajský úřad je náročný a férový zaměstnavatel. Poskytuje zaměstnancům podmínky pro profesionální růst, možnost pracovat a být platným členem týmu. Dává jim jedinečnou příležitost smysluplně se podílet na správě a rozvoji Libereckého kraje.

*Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace.*

*Jonas Ridderstrale*

Krajský úřad je stabilní a spravedlivý zaměstnavatel. Zaměstnanci pro něj představují největší hodnotu. Díky nim může plnit úkoly a dosahovat cílů. Vytvářejí obraz úřadu ve společnosti. Krajský úřad podporuje profesionální růst, vzdělávání a sebeuplatnění. Potřeby zaměstnanců jsou vnímány s osobním přístupem. Mají možnost uplatnit svou iniciativu, nápady, znalosti a dovednosti, mohou vyjádřit podněty, vznášet dotazy či připomínky. Zaměstnání na krajském úřadu představuje uplatnění, které je spojeno s odpovědností za správu a rozvoj kraje, a jako takové je motivací k jejímu naplnění.

profesionálnost - motivace - stabilita

- **Kontext:** krajský úřad nemá dostatek finančních prostředků na to, aby zaplatil externí vzdělávání všem zaměstnancům v celé šíři jejich potřeb.
- **Strategické řešení:** využít principu role interních lektorů z řad zaměstnanců, které podporuje i jejich horizontální kariéry a umožňuje přizpůsobit poznatky podmínkám krajského úřadu.
- **Formulace strategického úkolu v rámci systému hodnotících rozhovorů pro jednoho ze zaměstnanců krajského úřadu:**

Dlouhodobý pracovní cíl	Termín	Měřítko splnění	Podmínky - potřeby splnění cíle
Vytvořit dva tříhodinové kurzy pro zaměstnance krajského úřadu v tématu „power point pro začátečníky“ a „power point pro pokročilé“.	Realizace prvního kurzu do 30. 6. 201x  Realizace druhého kurzu do 30. 12. 201x	Pozitivní ohlasy účastníků na realizované kurzy.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Absolvování kurzu lektorské a prezentační dovednosti.</li><li>• Vytvoření časového prostoru na přípravu kurzů v celkovém rozsahu cca 6 hodin.</li></ul>

## Nejčastější otázky k systému hodnocení a odpovědi na ně

### 1. Co je hlavním smyslem hodnotících rozhovorů?

Podpořit hodnoceného v dalším profesním a osobnostním růstu, což se odrazí v jeho vyšší pracovní výkonnosti. Dosáhneme toho tím, že objevíme „příležitosti“ k růstu, podpoříme chuť se zlepšovat a i v roli vedoucího nabídneme pomoc, pochopení.

Toto je hlavní směr, kterým musí být hodnocení vedeno.

### 2. Má smysl provádět hodnocení, když není objektivní?

Hodnocení probíhá mezi dvěma subjekty, proto má jen částečně objektivní ráz. Podstatnější je, aby bylo **spravedlivé**, a to záleží zejména na osobě hodnotitele. Spravedlnost, tj. rozhodování o hodnocení s přihlédnutím i k okolnostem (např. snaze hodnoceného, pracovním podmínkám...) může provést pouze hodnotitel (obdobně jako je tomu např. u soudců, rozhodčích ...).

### 3. Co dělat, když se hodnocený na hodnotící rozhovor nepřipravil (tj. nevyplnil si svůj hodnotící formulář)?

Řešení záleží na důvodech, proč tak hodnocený neučinil a tomu by mělo odpovídat i rozhodnutí hodnotitele. Nabízejí se například tyto varianty:

- otázkami zjistit sebehodnocení ústně (nejprve odpovídá hodnocený, pak teprve hodnotí hodnotitel),
- přeložit schůzku na jiný termín
- v případě nepochopení ze strany hodnoceného, jak se sebehodnotit, projít s hodnoceným jednotlivé body,
- využit nesplnění úkolu k ilustraci některých rozhodnutí při hodnocení.

### 4. Co dělat, když je hodnocený velmi pasivní? (např. nic neříká, reaguje bez zájmu, odevzdaně, vše nechává na hodnotiteli ...)

Řešení opět záleží na příčinách tohoto chování. Úkolem hodnotitele je rozpoznat, proč tomu tak je. Hodnoceného mohou vést například tyto důvody:

- hodnocení vnímá jako zbytečné** – je potřeba znovu hovořit o smyslu systému hodnocení na úřadě s argumentačním důrazem na užitečnost pro hodnoceného. Pokud však i přes to zůstává ve své pozici – zdůraznit povinnost provést hodnotící rozhovor.
- nerozumí systému hodnocení, a proto raději nereaguje** – znovu projděte systém hodnocení na úřadě.
- má strach z hodnotitele** – vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem se zpravidla utváří po dlouhou dobu, je těžké ho radikálně změnit jedním rozhovorem, přesto může hodnotitel svým důvěryhodným chováním vyvolat minimálně atmosféru výměny informací.
- nevěří hodnotiteli** – postup obdobně jako v bodu c)
- z přístupu hodnotitele pochopil, že se jedná pouze o formalitu**
- málo si věří – není zvyklý hodnotit sám sebe, oponovat nadřízenému v roli hodnotitele ...** - posilujte sebedůvěru hodnoceného, projeďte opravdový zájem o výměnu informací, neshazujte komunikačně druhého (ironií, rychlým nesouhlasem)

### 5. Co dělat, když je hodnocený útočný až agresivní, skáče do řeči, je ironický ...?

Co je příčinou tohoto chování? Je to strach ze špatného hodnocení, z narušení sebeobrazu, je příčinou velký stres nebo je to obvyklý způsob jednání hodnoceného? Nebo je důvod jiný? Snažte se **přijít na skutečnou příčinu**, mluvíte o **pravidlech vzájemné komunikace**, **snažte se hodnoceného zklidnit a trvejte na jejich dodržení** (např. nebudeme si skákat

do řeči) a v krajním případě **ukončete rozhovor**. Nedopustíte, aby se vám vedení rozhovoru vymklo z rukou.

#### **6. Jak mám hodnotit někoho, kdo je starší (věkově nebo služebně), než jsem já?**

Metoda hodnocení je jen prostředkem k lepší výkonnosti a vzájemné pracovní spokojenosti. Nepochybně existují důvody, pro které jste se stal/a vedoucím – hodnotitelem a ty je potřeba zúročit. Ptejte se hodnoceného na jeho pracovní názory, ukažte mu cestu dalšího rozvoje, požádejte ho o spolupráci...

Na druhou stranu to, že někdo na úřadě pracuje roky a je odborníkem v daném tématu, neznamená, že je ve všem dokonalý. I u odborníka se může objevit „profesní slepota“. Právě i k jejímu odstranění slouží hodnotící rozhovor.

#### **7. Jak zabránit tomu, aby hodnocení bylo pro hodnoceného stresové?**

Samotný princip hodnocení vyvolává v lidech napětí, stres. Na jedné straně nás zajímá, jak nás druzí vnímají, na druhé straně se toho bojíme. Což je i důkazem, že nám na hodnocení druhými záleží. U někoho jsou tyto pocity intenzivnější.

Zejména hodnotitel může zvoleným způsobem vedením hodnocení velmi ovlivnit jeho stresovost. Sdělte proto, jak bude hodnocení probíhat, projevujte přiměřeně pochopení, ptejte se, mluvte o projevech viditelného stresu, svým chováním buďte zklidňující, nechte mluvit hodnoceného.

#### **8. Má smysl dělat hodnotící rozhovory, když hodnocený a hodnotitel spolupracují roky a „věci, které jsou potřeba“ si říkají okamžitě?**

Smysl to má. Systém hodnotících rozhovorů pracuje s **delší časovou perspektivou** (obdobně jako pololetní a roční vysvědčení ve škole ve vztahu k dílčím známám z písemek a zkoušení). Možná právě těsná forma spolupráce nám ubírá na širší perspektivě a systém hodnocení ji nabízí.

Neřešte jednotlivé případy, těmi pouze ilustrujte tendence. Nečekejte proto s pochvalou či výtkou až na hodnotící rozhovor. Řešte to hned.

#### **9. Co když se na hodnocení neshodneme?**

Jestliže všechny vyřčené argumenty nevedou ke shodě v hodnocení a oslabují tak i motivaci k pozitivním změnám, nezbyvá než si uvědomit, že není nutné dojít k absolutní shodě. Smyslem hodnocení je najít kompromis. I proto se hodnocení skládá ze dvou fází, a to ze sebehodnocení a motivačního rozhovoru.

Jsou-li rozdílné názory zásadní a možnost kompromisu se nejeví jako reálná, je možné zaznamenat to do závěrečné rubriky formuláře a nesoulad probrat s nadřízeným hodnotitelem.