

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa



NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ
PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI
VEŘEJNÉHO SEKTORU

The proposal of a performance appraisal system in the
selected public sector organization

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce:
doc. PhDr. Růžena LUKÁŠOVÁ, CSc.

Autor:
Bc. Kristýna ŠKORPÍKOVÁ

Brno, 2018



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Akademický rok: 2017/2018

Studentka:	Bc. Kristýna Škorpíková
Obor:	Veřejná ekonomika a správa
Název práce:	Návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru
Název práce anglicky:	The proposal of an employee appraisal system in the selected public sector organization
Cíl práce, postup a použité metody:	<p>Problémová oblast: Hodnocení pracovníků, které je jednou z klíčových personálních činností organizace, představuje důležitý nástroj udržování či zvyšování efektivnosti organizace a dosahování jejich cílů. Podmínkou naplnění tohoto účelu je relevantnost systému hodnocení ve vztahu k poslání a cílům organizace a kvalita realizace procesu hodnocení.</p> <p>Cíl práce: - provést analýzu dosavadního způsobu hodnocení pracovníků vybrané organizace veřejného sektoru, identifikovat jeho silné a slabé stránky a formulovat (případně) doporučení za účelem zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci</p> <p>Postup práce a použité metody: 1. Prostudování relevantní odborné literatury a formulace teoretických východisek diplomové práce. 2. Sběr primárních a sekundárních dat za účelem identifikace dosavadního způsobu hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru. 3. Komparace identifikovaných postupů s postupy doporučovanými v odborné literatuře, posouzení relevantnosti daných postupů. 4. Zpracování závěrů z provedených analýz, identifikace silných a slabých stránek hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru. 5. Návrh systému hodnocení/úprav systému hodnocení ve vybrané organizaci veřejného sektoru.</p>
Rozsah grafických prací:	Podle pokynů vedoucího práce
Rozsah práce bez příloh:	60 – 80 stran
Literatura:	<p>HRONÍK, František. <i>Hodnocení pracovníků</i>. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 9788024714585.</p> <p>LEŠTINSKÁ, Vlasta. <i>Personalistika ve veřejné správě : (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)</i>. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 177 s. ISBN 8021039841.</p> <p>ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. Translated by Martin Šikýř. 13. vydání. 920 stran. ISBN 9788024752587.</p> <p>KOUBEK, Josef. <i>Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky</i>. 5. rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2015. 399 stran. ISBN 9788072612888.</p>

Vedoucí práce: doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

Pracoviště vedoucího práce: Ekonomicko-správní fakulta
Katedra veřejné ekonomie

Datum zadání práce: 8. 2. 2017

Termín odevzdání diplomové práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

V Brně dne: 25. 4. 2018

Anotace

Předmětem diplomové práce je problematika hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru. Cílem této práce bylo provést analýzu dosavadního způsobu hodnocení pracovníků na Městském úřadě města Vyškova, identifikovat jeho silné a slabé stránky a formulovat doporučení za účelem zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci. První část práce vymezuje teoretická východiska týkající se hodnocení pracovníků včetně řízení změny coby nástroje implementace systému hodnocení pracovníků. Druhá část práce obsahuje analýzu současného způsobu hodnocení pracovníků na Městském úřadě města Vyškova. Následně jsou zde identifikovány silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků a formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti procesu hodnocení.

Annotation

The essence of this diploma thesis is performance appraisal in a selected public sector organization. The aim of this work was to analyze the existing performance appraisal at Municipality of Vyškov, identify its strengths and weaknesses and formulate recommendations in order to increase the effectiveness of the process of performance appraisal in the organization. The first part of the thesis defines the theoretical starting points concerning the performance appraisal, including the management of change as an instrument of implementation of the performance appraisal system. The second part of the thesis contains an analysis of the current form of performance appraisal at the Municipality of Vyškov. Subsequently, the strengths and weaknesses of the current form of performance appraisal were identified and proposals and recommendations were formulated in order to increase the effectiveness of the evaluation process.

Klíčová slova

personální činnost, hodnocení pracovníků, Městský úřad Vyškov, veřejný sektor

Keywords

personnel activity, performance appraisal, Municipality of Vyškov, public sector

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru“, vypracovala samostatně pod vedením doc. PhDr. Růženy Lukášové, CSc a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 11. května 2018

.....

Vlastnoruční podpis autorky

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala paní doc. PhDr. Růženě Lukášové, CSc. za odborné vedení, pomoc a cenné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji panu tajemníkovi MeÚ Vyškov panu PhDr. Ivu Klenkovi za umožnění spolupráce s MeÚ Vyškov a vedoucím pracovníkům úřadu za ochotu a vstřícnost při poskytování informací potřebných ke zpracování této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	15
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE.....	16
1.1 Koncepce personální práce	16
1.2 Strategický význam lidských zdrojů	19
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
2.1 Cíle a význam hodnocení	24
2.2 Hodnotitelé.....	26
2.3 Oblasti hodnocení a kritéria hodnocení.....	30
2.4 Formy hodnocení	32
2.5 Proces hodnocení	33
2.6 Metody hodnocení.....	34
2.7 Problémy hodnocení.....	40
2.8 Souvislosti mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi	44
2.9 Legislativní úprava hodnocení pracovníků ve veřejné správě	47
3 ŘÍZENÍ ZMĚNY JAKO NÁSTROJ PRO IMPLEMENTACI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	49
3.1 Lewin-Scheinův model procesu změny	49
3.2 Implementace systému hodnocení pracovníků	50
4 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ MĚSTA VYŠKOV	53
4.1 Městský úřad Vyškov.....	53
4.1.1 Organizační struktura MěÚ Vyškov	54
4.1.2 Strategie MěÚ Vyškov.....	58
4.2 Cíl diplomové práce a použité metody.....	59
4.3 Personální práce na MěÚ Vyškov	60
4.4 Výzkumné výsledky.....	63
4.5 Výzkumné závěry.....	67

4.5.1	Charakteristika současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov ..	67
4.5.2	Postoj vedoucích pracovníků k hodnocení	69
4.5.3	Silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení na MěÚ Vyškov	70
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	75
5.1	Obecná doporučení	75
5.2	Návrh hodnotících kritérií	76
5.3	Návrhy vztahující se k procesu hodnocení	79
5.4	Doporučení pro implementaci systému hodnocení	84
5.4.1	Doporučení pro fázi rozmrazení	84
5.4.2	Doporučení pro fázi posunu.....	85
5.4.3	Doporučení pro fázi zamrazení.....	86
	ZÁVĚR.....	87
	POUŽITÉ ZDROJE.....	90
	SEZNAM ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	95
	SEZNAM SCHÉMÁT.....	95
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM PŘÍLOH	95

ÚVOD

Hodnocení pracovníků je jednou z personálních činností řízení lidských zdrojů, která přímo přispívá ke zvyšování výkonnosti celé organizace. Je to proces, jehož úkoly jsou hlavně zajišťovat plné využití lidského kapitálu pracovníků, spojovat vhodné pracovníky s pracovními pozicemi a tím rozvíjet a formovat personální kapacity organizace.

Cílem práce s názvem *Návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru* bylo provést analýzu dosavadního způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov, identifikovat jeho silné a slabé stránky a formulovat doporučení za účelem zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci.

Práce je koncipována tradičně, tzn. že je rozdělena na dvě hlavní části, v první části jsou uvedena teoretická východiska problematiky hodnocení pracovníků formulovaná na základě studia dostupné české a zahraniční literatury. Druhá část práce obsahuje analýzu současného způsobu hodnocení pracovníků na Městském úřadě ve Vyškově a následné návrhy a doporučení na úpravu systému.

První kapitola teoretické části práce se věnuje řízení lidských zdrojů a jeho významu pro řízení organizace. Druhá kapitola se podrobně zabývá hodnocením pracovníků coby klíčovou personální činností. V této části je věnována pozornost účelu a cílům hodnocení pracovníků, jeho formám, procesu, metodám a kritériím hodnocení. V neposlední řadě jsou zde uvedeny možné problémy, které při výkonu této personální činnosti mohou nastat a způsoby, jak se jim vyvarovat. Třetí kapitola se zabývá řízením změny jako nástrojem implementace systému hodnocení pracovníků v organizaci.

Analytická část je ve svém úvodu věnována Městskému úřadu města Vyškova. Úřad souhlasil, prostřednictvím svého tajemníka, se spoluprací a poskytnutím informací potřebných pro vypracování této práce.

Pro analýzu systému hodnocení pracovníků byla využita primární i sekundární data. Byly prostudovány příslušné interní dokumenty úřadu a provedeny rozhovory s tajemníkem úřadu, vedoucím personálního a mzdového oddělení a vedoucími odborů úřadu. Získané informace byly následně analyzovány. V návaznosti na tuto analýzu byly formulovány výzkumné závěry obsahující silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků, definované na základě porovnání současného způsobu hodnocení pracovníků na vybraném úřadě s poznatky z odborné literatury. Následně jsou v práci uvedeny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO VÝZNAM PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE

Řízení každé organizace má dle Koubka (2015) za úkol propojit a dát do pohybu materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Bez vzájemného propojení nemá organizace tyto zdroje možnost jakkoli využívat. Materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými, tzn. že k jejich využití je třeba lidského přičinění. Lidské zdroje zároveň potřebují informační zdroje, tedy určité znalosti a dovednosti potřebné k rozpohybování dalších zdrojů. Lidské zdroje jsou tedy pro organizaci důležitým zdrojem, jelikož uvádí ostatní vstupy do pohybu. Jsou tedy tím nejcennějším a nejdražším vstupem, který dopomáhá organizaci k růstu její konkurenceschopnosti či zkvalitňování poskytovaných služeb v kontextu veřejného sektoru. Proto je řízení lidských zdrojů dle Koubka (2015, str. 13) „jádem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace“.

1.1 Koncepce personální práce

Personální práce získala svůj význam v rámci řízení organizace postupným vývojem, který proběhl zejména v průběhu 20. století. Počátky personální práce však sahají až do druhé poloviny 19. století, kdy se formou reakce na špatné pracovní podmínky začala rozvíjet personalistika v organizacích ve své počáteční podobě tzv. péče o pracovníky (Kociánová, 2012).

Personální administrativa

První vývojová etapa personální činnosti je označována jako personální administrativa, která byla jako první legislativně upravena. Její počátky se řadí do 20. až 30. let 20. století. Personální administrativa byla managementem vnímána především jako podpůrná činnost, která neměla vliv na rozvoj organizace. Představovala tedy spíše servisní službu pro management a zabývala se zejména úkoly evidenčního a statistického charakteru (Dvořáková, 2012). Zahrnovala činnosti z oblasti administrativních služeb a řešení aktuálních potřeb managementu jako např. pořizování, aktualizace a uchovávání dokumentace spojené se zaměstnanci organizace, administrativní činnosti v souvislosti se zaměstnáváním nových pracovníků či péčí o pracovníky. Tyto činnosti byly často prováděny jako reakce na již vzniklé skutečnosti. Pracovníci personálního útvaru neměli rozdělené kompetence a neexistovala provázanost personální práce s řízením organizace. Jednotlivé personální činnosti neměly standardizovanou formu ani propracovaný systém a hodnocení pracovníků, v případě, že bylo v organizaci

prováděno, se zaměřovalo na plnění úkolů a rozvoj pracovníků v minimální míře (Kociánová, 2012).

Personální řízení

Druhou vývojovou etapou personální práce, sahající do období od 40. let do konce 70. let 20. století, bylo personální řízení. V tomto období došlo k růstu významu personální práce pro řízení organizace. Personální práce již byla aktivní složkou řízení organizace a její činnosti se rozvíjely nad rámec administrativních služeb. Součástí personálního řízení se stala i koncepce personální a sociální politiky a značně se zvyšovala odbornost personalistů, kteří začali být vnímáni jako specialisté (Leštinská, 2006). Postupem času byla věnována pozornost v rámci činností personálního řízení i rozvoji manažerů a jednotlivé personální činnosti se postupně standardizovaly a systemizovaly. Hodnocení pracovníků bylo soustředěno zejména na hodnocení výkonu pomocí standardů a norem a existovalo základní propojení s odměňováním v podobě výkonové složky mzdy. Kompetence personální práce se rozrůstaly a personální útvar se začal věnovat novým personálním činnostem, jako je např. personální plánování, díky čemuž začala spolupráce personálního útvaru se středním managementem. Důraz byl kladen zejména na rozvoj personalistů v oblasti porozumění organizačním procesům a faktorům růstu organizace (Kociánová, 2012). Úkoly personálního řízení byly orientovány pouze směrem do organizace a charakter činností byl převážně operativní (Dvořáková, 2012).

Řízení lidských zdrojů

Třetí a nejpokročilejší vývojovou etapou personální práce, datovanou od 80. let 20. století, je řízení lidských zdrojů. Hlavním rozdílem od předchozích etap je skutečnost, že personální práce získala strategický význam v rámci organizace a vrcholový management se stal odpovědným za personální práci. Význam personálního ředitele přerůstá ze specialisty na partnera vrcholového managementu a je kladen důraz jak na horizontální, tak i vertikální provázanost personální práce v organizaci (Armstrong, 1999). Díky vnitřnímu propojení politik a provázání cílů získává řízení lidských zdrojů značný podíl na výkonu organizace a vrcholový management investuje do rozvoje lidských zdrojů s cílem zvýšit produktivitu. Některé personální činnosti jsou outsourcovány a zvyšuje se stupeň jejich standardizace mimo jiné i formou certifikovaných ISO norem. Personální útvar se orientuje při své práci na vnější okolí organizace a je kladen důraz na kulturu organizace, dobrou pověst organizace z hlediska péče o zaměstnance, participativní řízení či kvalitu personálního a sociálního rozvoje pracovníků (Leštinská, 2006). Lidské zdroje jsou chápány jako nejcennější zdroj organizace a personální

práce se stává zásadní složkou řízení organizace, jejímž základním úkolem je udržet a rozvíjet lidské zdroje v organizaci (Kociánová, 2012).

Hlavní cíle řízení lidských zdrojů jsou dle Armstronga (2015):

- podporovat strategické cíle organizace prostřednictvím strategií lidských zdrojů,
- pomáhat rozvíjet kulturu vysokého výkonu v organizaci,
- zabezpečovat a rozvíjet kvalitní lidské zdroje pro organizaci,
- vytvářet dobré pracovní vztahy mezi vedením organizace a jejími pracovníky,
- zajistit etický přístup v rámci řízení lidí v organizaci.

Řízení lidských zdrojů směřuje k naplňování svých cílů prostřednictvím personálních činností. Personální činnosti jsou tedy exekutivní složkou řízení lidských zdrojů. Jejich skladba se dle Koubka (2015) liší dle velikosti a potřeb organizace. Některé jsou vykonávány specializovanými útvary personálních oddělení a v případě nepravidelné potřeby některé z personálních činností může být tato činnost vykonávána i externím dodavatelem dané služby. V odborné literatuře se lze setkat s různým členěním personálních činností, obecně jsou ale uváděny tak, jak je uvádí Koubek (2015, str. 20-21):

- Analýza a tvorba pracovních míst
- Personální plánování
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Rozmíst'ování pracovníků
- Odměňování
- Vzdělávání a rozvoj
- Pracovní vztahy
- Péče o pracovníky
- Personální informační systém

Tuto skladbu personálních činností lze doplnit o další čtyři, které bývají dle Koubka (2015, str.21–22) mezi výše uvedené v poslední době zařazovány, a to průzkum pracovního trhu, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na získávání a zpracování informací a zákonnost v oblasti práce.

Personální práce ve veřejné správě se od prostředí soukromého sektoru odlišuje velkou mírou regulační zátěže. Rigidita systému řízení, která je způsobena formalizací a byrokratizací

procesů a systémů neumožňuje dosahování takové flexibility a efektivnosti, jaká je v soukromém sektoru možná (Brown, 2004).

Vývoj personální práce ve veřejném sektoru je tedy značně pomalejší. Dle Leštinské (2006) se způsob personální práce v podobě personální administrativy vyskytoval na úřadech veřejné správy až do konce 90. let 20. století. Nejen z tohoto důvodu se ve veřejné správě objevila potřeba reformy veřejné správy v kontextu New Public Managementu (dále jen „NPM“). Zavádění prvků NPM do oblasti veřejné správy je součástí strategie dosahování vyšší účinnosti, efektivnosti a kvality poskytovaných služeb (Brown, 2004).

Nové prvky v kontextu NPM umožňují větší flexibilitu systému řízení ve veřejné správě. Mezi ně patří např. přechod z kariérního systému na poziční systém, zavádění nových personálních činností a tvorba jejich politik, outsourcing vzdělávacích a rozvojových činností organizace do soukromého sektoru atp. (Brown, 2004).

1.2 Strategický význam lidských zdrojů

Má-li být řízení lidských zdrojů považováno za činnost se strategickým významem pro řízení organizace, je třeba je organizovat systematicky a logicky integrovat do systému řízení v organizaci (Špaček, 2015). Konkrétně jde o vytváření a realizaci plánů lidských zdrojů, které svou podstatou podporují strategie a cíle celé organizace (Armstrong, 2015).

Propojením politik strategie lidských zdrojů a strategie celé organizace se zabývá koncept horizontální a vertikální provázanosti (Millmore, 2007). Delery a Doty (1996) hovoří o horizontální a vertikální provázanosti jako o podmínce efektivnosti organizace.

Vertikální provázanost

Strategie lidských zdrojů musí být v souladu se směřováním organizace a její strategií. Aby byly jednotlivé politiky a postupy v oblasti lidských zdrojů jednou ze strategií organizace, musí odrážet, posilovat a podporovat cíle dané organizace. Je tedy třeba silné vazby mezi vizí organizace a přístupem k vedení lidí v dané organizaci. Existence takové vazby pak dělá z řízení lidských zdrojů tvůrce konkurenční výhody organizace. Strategické cíle organizace mohou být podkladem pro jednotlivé konkrétní politiky řízení lidských zdrojů (Gratton a Truss, 2003).

Vertikální provázanost tedy znamená soulad systému řízení lidských zdrojů jako celku s ostatními systémy v organizaci, jako je např. strategické řízení (Delery a Doty, 1996). Garavan (2007) uvádí, že vertikální provázanosti je dosaženo v situaci, kdy jsou cíle a strategie

různých procesů v organizaci ve vzájemné shodě. Tento koncept se zakládá na tom, že organizace má jasně a srozumitelně definovanou vizi a že lidské zdroje v organizaci představují klíčový faktor dosahování této vize. Důležitý je tedy způsob komunikace vize pracovníkům v organizaci. Cílem této komunikace je dosáhnout u pracovníků vnitřního závazku ke strategii organizace, jelikož pracovníci, kteří jsou ztotožnění s cílem organizace, jsou dle Millmora (2007) při výkonu práce efektivnější.

Horizontální provázanost

Zatímco vertikální provázanost reprezentuje vztah mezi strategií organizace jako celku a strategií lidských zdrojů, horizontální provázanost působí na úrovni jednotlivých politik lidských zdrojů (Gratton a Truss, 2003). Horizontální provázanost představuje propojení jednotlivých systémů personálních činností mezi sebou, tedy jistou konzistenci organizačních politik (Delery a Doty, 1996).

Účelem horizontální provázanosti je dosažení koherentního a konzistentního přístupu k řízení lidských zdrojů, který proniká všemi činnostmi řízení lidských zdrojů. Vysoký stupeň horizontální provázanosti v organizaci vyjadřuje přijetí jasných politik v oblasti lidských zdrojů v organizaci, které se navzájem ovlivňují (Gratton a Truss, 2003).

Tento koncept je založen na tom, že kvalitně propojené systémy, které ve svém důsledku rozvíjí pracovníka a dostatečně jej motivují, vytváří takové pracovní prostředí a podmínky, které vedou k vyššímu entusiasmů pracovníků. Ti jsou pak více motivovaní a snadněji se ztotožní s cíli organizace (Millmorer, 2007).

Ačkoliv se může zdát, že vertikální a horizontální provázanost jdou ruku v ruce, nebo jak Millmore (2007) uvádí, že se navzájem podporují, nemusí tomu tak vždy být. Z výzkumu provedeného Grattonovou a Trussovou (2003) vyplývá, že propojení mezi horizontální a vertikální provázaností se v praxi nevyskytuje z toho důvodu, že každá z nich působí na jiné úrovni v organizaci. Zatímco vertikální provázanost operuje na vyšší úrovni v organizaci, kde existuje vazba mezi strategiemi, horizontální provázanost se týká vnitřní soudržnosti organizačních politik v oblasti lidských zdrojů.

Ve veřejném sektoru, stejně jako v soukromém, nemají organizace povinnost tvorby strategie. Nicméně v situaci, kdy se pro ni rozhodnou, musí být v souladu s národními strategiemi. Organizace veřejného sektoru musí v rámci strategického plánování reagovat na dlouhodobé směřování státu a jsou tak ovlivňovány jeho vnější i vnitřní politikou.

V současnosti dochází ve veřejném sektoru k mnoha změnám z důvodu stále více se prohlubující globalizace a internacionalizace. Tyto změny se projevují např. v oblastech územního plánování, ochrany životního prostředí, ekonomického rozvoje a dalších nových regulací ze strany mezinárodních a nadnárodních organizací. Tyto změny, tzv. reforma veřejné správy, spočívají zejména v transformaci veřejné správy coby služby veřejnosti a modernizaci veřejného sektoru ve smyslu zvyšování kvality služeb a efektivnosti prováděných činností (Berka et al., 2000).

V kontextu reformy veřejné správy byl vydán Ministerstvem vnitra Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020, který se zabývá další etapou zkvalitňování služeb a modernizací veřejné správy v souladu se strategickými dokumenty Evropské komise a české vlády. Rámec je rozdělen do čtyř strategických cílů, z nichž je každý konkretizován prostřednictvím několika specifických cílů. Strategickými cíli jsou:

- Modernizace veřejné správy
- Revize a optimalizace výkonu veřejné správy v území
- Zvýšení dostupnosti a transparentnosti veřejné správy prostřednictvím nástrojů eGovernmentu
- Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě

Do oblasti řízení lidských zdrojů zasahuje tento dokument ve dvou strategických cílech, kterými jsou Modernizace veřejné správy a Profesionalizace a rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě.

První z nich se v rámci jednoho ze svých specifických cílů věnuje řízení kvality, konkrétně zavádění metodiky řízení kvality na úřadech územně samosprávných celků (dále jen „ÚSC“) prostřednictvím školení pracovníků v oblasti řízení kvality (Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky 2014-2020, 2016).

Druhý z výše zmíněných cílů zasahuje prostřednictvím jednoho ze svých specifických cílů přímo do řízení lidských zdrojů územně samosprávných celků. Specifický cíl s názvem Rozvoj lidských zdrojů ÚSC se soustředí zejména na rozvoj a vzdělávání úředníků s cílem zvýšit výkon a efektivitu územní veřejné správy. (Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky 2014-2020, 2016).

Strategický rámec tedy dává důraz na rozvoj vzdělávání a rozvoje coby personální činnosti řízení lidských zdrojů územně samosprávných celků. Díky horizontální provázanosti

jednotlivých personálních činností však tento rámec ovlivňuje i další personální činnosti jako hodnocení pracovníků, rozmisťování či odměňování pracovníků.

Úřady ÚSC by měly tyto cíle strategického rámce implementovat do svých cílů vycházejících z jejich postavení. Takové cíle nemusí být nutně bodem dlouhodobého záměru daného úřadu, nýbrž součástí programového prohlášení zastupitelské koalice či jednotlivými operativními cíli a činnostmi daného úřadu. Cíle by však měly mít všechny své potřebné náležitosti včetně zabezpečení potřebných zdrojů, a to i těch lidských (Berka et al., 2000).

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je jednou z klíčových personálních činností řízení lidských zdrojů, která je společně s dalšími personálními činnostmi součástí pracovní náplně manažera dané organizace. Bez hodnocení podřízených nemá vedoucí pracovník jasnou představu o výkonu svého podřízeného, jeho pracovním rozvoji, potřebách dalšího vzdělávání a má nedostatek podkladů k jeho odměňování. Tyto chybějící informace mohou ve svém důsledku způsobovat i nedostatečnou informovanost o pokroku a směřování dané organizace a jejích potřebách. Tento informační deficit však nelze odstranit, pokud bude systém hodnocení zaveden bez návaznosti kritérií hodnocení na cíle rozvoje organizace a na systémy odměňování nebo vzdělávání.

Pojem hodnocení pracovníků

Problematice hodnocení pracovníků se věnuje celá řada autorů. Hroník (2006) upozorňuje na záměnu významu pojmů hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti v odborné literatuře. Řízení výkonnosti je činnost, jejíž součástí je hodnocení pracovníků, nelze je ale zaměňovat, jelikož je jeho význam daleko širší. Obě činnosti jsou si příbuzné, dané pojmy tedy nemohou být užívány jako synonyma. Řada autorů užívá jako synonymum k hodnocení pracovníků pojem hodnocení pracovního výkonu z angl. performance appraisal. Nicméně hodnocení pracovního výkonu je jen jednou ze souboru činností, které zahrnuje hodnocení pracovníků. To ukazuje definice dle Koubka (2015, str. 207-208), který vymezuje hodnocení pracovníků v širším slova smyslu jako činnost, která se zabývá

- „zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

Autor poukazuje také na trend poslední doby, kdy je předmětem hodnocení i potenciál rozvoje daného pracovníka a jeho lidský kapitál. Pro účely této práce bude využita výše uvedená definice hodnocení pracovníků dle Koubka (2015).

2.1 Cíle a význam hodnocení

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která poskytuje důležité informace hodnocenému pracovníkovi, ale i organizaci, ve které je hodnocení prováděno.

Pro hodnoceného pracovníka je hodnocení především zdrojem zpětné vazby k jeho působení v organizaci. Zároveň představuje i příležitost pro komunikaci s jeho nadřízeným (Kociánová, 2010).

Pro organizaci je hodnocení pracovníků jedním z hlavních nástrojů řízení organizace a rozvoje jejích lidských zdrojů. Je to komplexní činnost, která je v nejlepším případě vertikálně provázaná na strategii celé organizace a zároveň horizontálně provázaná na další personální činnosti. Poskytuje tak řadu podkladů potřebných k řízení výkonnosti v organizaci, rozvoji systému vzdělávání či odměňování atp. Jsou to informace jako např. úroveň znalostí pracovníků v programech využívaných při jejich práci, úroveň tzv. soft skills nebo úroveň dosahování výkonových kritérií či dosahování úspěchu při mimořádných pracovních úkolech. Tyto informace lze využít při přípravě vzdělávacího plánu pro jednotlivé pracovníky a přizpůsobit ho dle jejich potřeb nebo mohou sloužit jako podklad pro stanovení výše osobního příplatku či odměny. Personální útvar využívá výsledky hodnocení také k úpravě systému rozmístování pracovníků a vymezení kompetencí na jednotlivých pracovních pozicích. Systém hodnocení také poskytuje podklady pro personální plánování, podklady potřebné k tvorbě nástrojů motivace zaměstnanců atp.

Funkčnost a efektivita dalších personálních činností v organizaci je tedy podmíněna funkčností a objektivitou systému hodnocení (Dvořáková, 2012). Výsledky hodnocení pracovníků mají vliv i na kulturu organizace. Poskytují informace o postoji pracovníků k systému řízení organizace. Lze tedy zjistit, jakým způsobem pracovníci vnímají systém řízení ve své organizaci a zdali systém působí na pracovníky organizace takovým způsobem, jakým bylo zamýšleno (Kleibl, Šubrt a Dvořáková, 2001).

Vzhledem ke svému významu může mít hodnocení pracovníků množství široce zaměřených cílů. Organizace by si tedy při tvorbě systému hodnocení pracovníků měla stanovit konkrétní účel, který má systém v budoucnu plnit a vymežit cíle, kterých má dosahovat. Autoři Kociánová (2010), Koubek (2011), Pilařová (2008) Dvořáková (2012), Kleibl, Šubrt a Dvořáková (2001) se shodují na těchto základních cílech hodnocení pracovníků:

- Získání informací o výkonu pracovníka

Jedním z cílů systému hodnocení pracovníků je rozpoznat, do jaké míry pracovník plní úkoly, které mu stanovuje jeho pracovní pozice, a v jaké kvalitě. Tento cíl také umožňuje organizaci zjistit, zdali má pracovník ve svém výkonu rezervy, či plní úkoly na hranici své výkonnosti. Jde o cíl, který lze většinou snadno kvantifikovat.

- Identifikace potenciálu pracovníka

Hodnocení pracovníků se nemusí zaměřovat pouze na výkon, ale i na pracovní a sociální chování pracovníka. Lze tak identifikovat silné a slabé stránky pracovníka a tyto informace následně využít jako podklady pro stanovení nástrojů motivace pracovníka a aktualizaci jeho plánu vzdělávání a rozvoje.

- Zlepšení pracovníka výkonu

Systém hodnocení pracovníků umožňuje mimo jiné i komunikaci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Prostřednictvím této diskuse lze identifikovat příčiny nedostatečného výkonu pracovníka, jako např. vybavení pracovního prostředí, pracovní podmínky či organizace práce. Napravením těchto negativních vlivů a stanovením úkolů a cílů dalšího období dává organizace prostor pracovníkovi pro zlepšení jeho výkonu.

- Získání podkladů pro odměňování pracovníků

Výsledky hodnocení pracovníků mohou sloužit jako podklad pro systém odměňování. Organizace tedy může propojit systém hodnocení se systémem odměňování.

- Získání podkladů pro motivaci pracovníků

Díky hodnocení pracovníka lze získat informace o osobních hodnotách, představách o práci a pracovních podmínkách a postojích pracovníka. Management organizace může tyto informace využít k hledání průniku s hodnotami a cíli řízení organizace a volit tak správné nástroje k motivaci pracovníka.

- Získání podkladů pro vzdělávání a rozvoj pracovníků

Část hodnotících kritérií by se měla vztahovat k úrovni odbornosti daného pracovníka. Dle výsledků hodnocení lze následně identifikovat příležitosti pro zvyšování kvalifikace v určitých oblastech, kterými jsou např. počítačové programy, soft skills, komunikační či jazykové dovednosti atp. Tyto poznatky by pak měly být zohledněny při tvorbě pracovníka vzdělávacího plánu.

- Získání informací o názorech pracovníků

Zpětná vazba pracovníků může být přínosem pro organizaci i pro pracovníka samotného. Pokud organizace pracuje s návrhy pracovníků a snaží se je zavést do své praxe, může to v pracovníkovi vyvolávat pocit seberealizace a sounáležitosti s organizací a její kulturou.

- Zlepšení komunikace

Hodnocení pracovníků umožňuje prostřednictvím hodnotícího rozhovoru vedoucímu pracovníkovi a jeho podřízenému diskusi a výměnu názorů, což dopomáhá k objasnění nejasných situací, které mohly v minulosti nastat. Nadřízený tak získává prostřednictvím hodnotícího rozhovoru možnost zjistit příčiny nevyhovujícího plnění pracovních úkolů, které mohou mít původ např. v osobním životě pracovníka.

Z hlediska vertikální provázanosti řízení lidských zdrojů na strategii organizace přispívají všechny výše zmíněné cíle k zajištění a udržení kvalitní struktury zaměstnanců v dané organizaci, čímž dochází k všestrannému rozvoji lidských zdrojů v organizaci (Arthur, 2010).

2.2 Hodnotitelé

Volba subjektu hodnocení, tedy hodnotitele, souvisí s účelem systému hodnocení, ale také s podobou organizační struktury v dané organizaci. S každým z níže uvedených hodnotitelů jsou spojeny určité výhody a nevýhody mající vliv na funkčnost systému hodnocení a jeho výsledky. Tyto výhody a nevýhody jsou u každého z nich níže specifikovány.

Hodnotitelem v organizaci může být řada osob, těmi nejčastějšími jsou dle Armstronga (2011), Dvořákové (2012) a Koubka (2015):

- přímý nadřízený,
- nadřízení přímého nadřízeného,
- spolupracovníci,
- tým,
- pracovníci personálního útvaru,
- podřízení,
- externí hodnotitelé,
- sebehodnocení pracovníkem.

Přímý nadřízený

Většina autorů (viz např. Armstrong, 2011; Dvořáková, 2012; Koubek, 2015; Kociánová, 2010; Urban, 2013; Wilton, 2013) se shoduje na tom, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníků je jejich přímý nadřízený. To platí v situacích, kdy přímý nadřízený daného pracovníka v organizaci existuje, tedy kde to umožňuje organizační struktura. Přímý nadřízený je osoba, která dle Dvořákové (2012):

- stanovuje ve spolupráci s pracovníkem jeho pracovní cíle,
- spolupracuje s personalisty na volbě metody hodnocení,
- vyhodnocuje všechny podklady z hodnocení a vypracovává z nich závěry, které zpětně s hodnoceným pracovníkem projednává,
- poskytuje zpětnou vazbu hodnoceným pracovníkům.

Koubek (2015) uvádí, že přímý nadřízený je nejčastěji využívaným hodnotitelem, jelikož dobře zná pracovní náplň svých podřízených, dokáže ohodnotit její časovou náročnost a pracovní podmínky, které jeho podřízený k výkonu práce má. Taktéž poskytuje pracovníkovi neformální hodnocení odvedené práce formou bezprostřední zpětné vazby. Takové hodnocení bývá dle autora pracovníkem vnímáno jako hodnocení znalce a nebývá problémem s jeho přijetím. Nevýhodou hodnocení přímým nadřízeným je obvyklý sklon k vysoké míře subjektivity.

Nadřízený přímého nadřízeného

Hodnocení nadřízeným přímého nadřízeného bývá užíváno jako potvrzení celého procesu hodnocení a ověření jeho správnosti. Tvoří tedy doplňující článek hodnotícího procesu a může z hodnocení odstranit přílišnou subjektivitu. Tento způsob hodnocení je i vhodnou formou v případě návaznosti hodnocení pracovníků na systémy odměňování či rozmisťování pracovníků.

V situaci, kdy provádí o stupeň vyšší nadřízený hodnocení sám, ovšem vzniká riziko, že tento vedoucí není v dostatečném kontaktu s podřízenými pracovníky a nezná podrobněji jejich pracovní náplň. To může ohrozit vypovídací schopnost výsledků hodnocení pracovníků (Koubek, 2015).

Spolupracovníci

Funkci hodnotitele mohou vykonávat i kolegové hodnoceného pracovníka, a to v případě, že je práce založena na jejich blízké spolupráci. Hodnocení spolupracovníků tak může i zlepšit kvalitu práce. Urban (2013) uvádí, že spolupracovníci díky jejich znalosti náplně práce kolegy

jsou schopni vysoce objektivního hodnocení. Dle Koubka (2015) hodnocený pracovník díky rovnocennému postavení přijímá takové hodnocení své práce jako přijatelné. Autor uvádí jako problém hodnocení kolegy jejich neochotu účastnit se hodnocení spolupracovníka.

Zákazníci

Specifičtější subjektem, který provádí hodnocení pracovníků, mohou být i zákazníci, a to jak interní, tak i externí v rámci dané organizace. Kociánová (2010) uvádí, že tento subjekt se využívá v případě hodnocení metodou 360 stupňů, pokud je styk se zákazníky součástí pracovní náplně hodnoceného pracovníka či lze snadno přiřadit výstup ve formě produktu k danému pracovníkovi. Tento způsob hodnocení je však dle Koubka (2015) velmi rizikový, jelikož zákazníci, od nichž se hodnocení pracovníka vyžaduje, tak učiní z nutnosti. To podle něj zvyšuje pravděpodobnost negativního či nesprávného hodnocení. Hodnocení zákazníky by tedy dle něj nemělo být, bez kombinace s dalšími hodnoceními, podkladem pro tvorbu personálních rozhodnutí.

Tým

Hodnocení týmem se dle Koubka (2015) využívá zejména kvůli potlačení rizika subjektivity hodnocení nebo ke shrnutí poznatků získaných hodnocením jinými subjekty. Hodnotící tým zpravidla tvoří heterogenní skupina lidí v rámci pracovního týmu pracovníka i mimo něj jako např. přímý nadřízený, kolegové nebo externí odborník. Do týmového hodnocení patří i hodnocení realizované v rámci assessment centre, development centre nebo v rámci metody 360 stupňů. Výhodou týmového hodnocení je vysoký stupeň objektivity závěrů hodnocení (Kociánová, 2010).

Personalista

Pracovník personálního útvaru provádí hodnocení v případě, že neexistuje přímý nadřízený pracovníka, tedy v situaci, kdy dle organizační struktury v organizaci pracovník nemá přímého nadřízeného. Taková situace může nastat např. v případě maticové organizační struktury, která se vyskytuje v právnických firmách či konzultantských centrech. Personalista hodnotí pracovníka na základě podkladů od vedoucích týmů, ve kterých pracovník působí, a velkou roli zde hrají jeho schopnosti z hlediska posouzení náplně práce daného zaměstnance. Hodnocení personalistou se v praxi nevyskytuje tak často jako hodnocení výše uvedenými subjekty. Výsledky takového hodnocení bývají hojně využívány v rámci systému vzdělávání (Koubek, 2015).

Podřízení

Hodnocení podřízenými se dle Urbana (2013) užívá zejména v situacích, kdy chceme zhodnotit výkon nadřízeného ve vedení lidí. Jeho cílem je dát vedoucím pracovníkům možnost nahlédnout na jejich práci z pohledu jejich týmu, uvědomit si chyby, získat podněty ke zlepšení a ověřit si účinnost školení manažerských dovedností, kterými vedoucí pracovníci již v minulosti prošli. Při hodnocení podřízenými by měly být dodržovány následující zásady:

- podřízení by měli hodnotit pouze ta hlediska práce vedoucího, která mohou ze své pozice pozorovat,
- všichni zúčastnění by měli být řádně proškoleni o cílech a účelu hodnocení,
- měla by být zaručena anonymita hodnotitelů.

Pokud by nebylo hodnocení podřízenými anonymní, pak by dle Koubka (2015) mohlo docházet ke snaze zalíbit se nadřízenému prostřednictvím kladného hodnocení. Nevýhoda je dle něj spojena i s anonymitou hodnocení, kdy může hodnocení sloužit jako nástroj osobní msty.

Externista

Externím hodnotitelem může být expert např. z oblasti psychologie. V takové situaci se hodnocení zaměřuje na potenciál dalšího rozvoje pracovníka nebo na správnost obsazení dané pozice. Externí specialista je dle Koubka (2015) málo využívaným subjektem hodnocení z důvodu výše uvedeného užšího zaměření takového hodnocení.

Sebehodnocení pracovníkem

Armstrong (2011) definuje sebehodnocení jako proces, při kterém pracovníci hodnotí svůj pracovní výkon, své úspěchy a problémy v dosahování cílů, a toto hodnocení dále tvoří podklad pro hodnotící rozhovor s nadřízeným pracovníkem. Pracovníci v rámci sebehodnocení hodnotí výsledky své práce, své pracovní i sociální chování i úroveň svých znalostí a dovedností. Takové údaje mohou být dále využity při tvorbě plánu osobního rozvoje. Díky sebehodnocení je dle Koubka (2015) pracovníkovi umožněna určitá sebereflexe, kdy si uvědomuje, jaké jsou na něj v rámci jeho pracovní náplně kladeny požadavky a jak je schopen dostát nárokům, které na něj jeho pracovní místo klade. Může fungovat také jako motivátor ke zlepšení.

Sebehodnocení dle Koubka (2015) odstraňuje chyby v hodnocení, které vznikají na základě mezilidských vztahů a subjektivního postoje nadřízených nebo podřízených pracovníků či jiných osob, které by se jinak na hodnocení podílely. Negativa spočívají zejména v tendencích pracovníků přeceňovat či nedoceňovat svoje schopnosti či odvedenou práci. Také je

pro pracovníka těžké dosáhnout určité míry objektivitu. Údaje získané prostřednictvím sebehodnocení pracovníka se využívají za účelem jeho rozvoje, obohacení jeho pracovní náplně, nastavení vhodných pracovních podmínek, vymezení kompetencí na dané pracovní pozici atp.

Dle výzkumu Špalkové a Špačka (2015) je na úřadech územně správních celků oceněných Ministerstvem vnitra za kvalitu a inovaci využívána kombinace hodnocení přímým nadřízeným pracovníka spolu se sebehodnocením hodnoceného pracovníka.

2.3 Oblasti hodnocení a kritéria hodnocení

Dříve se oblasti a kritéria hodnocení zaměřovaly zejména na výsledky práce, její množství a kvalitu. V současnosti existuje mnohem komplexnější pohled na danou problematiku. Hodnocení se nezaměřuje pouze na výkon, ale i na pracovní chování, schopnosti a další charakteristiky úzce související s pracovní náplní hodnoceného pracovníka (Koubek, 2007).

Někteří autoři, jako např. Armstrong (1999), uvádí tři základní oblasti hodnocení, a to vstupy, proces a výstupy. Pro potřeby této práce se však zaměřím na podrobnější členění oblastí, které uvádí Koubek (2007) pro jeho větší přehlednost a jednoznačnost. Autor člení oblasti hodnocení do čtyř kategorií:

- **Výsledky práce**

Výsledky práce jsou nejsnadněji klasifikovatelná kritéria málo ovlivnitelná subjektivitou hodnotitele (Koubek, 2007). V rámci výsledků práce se hodnocení zaměřuje na výkony v rámci cílů práce, které byly pracovníkovi stanoveny při předešlém hodnocení (Urban, 2013). Kritéria výsledků práce jsou např. počet vyřízených žádostí, počet kusů, kvalita odvedené práce, chybovost, množství práce atp.

- **Pracovní chování**

Kritéria pracovního chování mají slovní charakter. Měla by to být kritéria soustředící se na, pro organizaci podstatné, zásady chování při výkonu práce, tedy požadavky dané pracovní pozice či cílů pracovníka. Právě kvůli jejich slovnímu charakteru a vyšší míře abstrakce se při hodnocení hodnotitel obtížněji vyhýbá subjektivitě (Urban, 2013). Koubek (2007) sem řadí např. ochotu vzdělávat se, ochotu přijímat úkoly, úsilí vynaložené při plnění úkolů, hospodárnost, dodržování pravidel, pečlivost, zacházení s pracovním vybavením atp.

- Sociální chování

Sociální chování je, stejně jako pracovní chování, určitou charakteristikou práce, která klade požadavky na pracovníka, jenž ji vykonává (Armstrong, 1999). Kritéria z oblasti sociálního chování se ale soustředí na mezilidské vztahy a komunikaci. Stejně jako u pracovního chování může být jejich hodnocení ovlivněno subjektivitou hodnotitele, a proto je důležitá jejich detailní charakteristika v metodických pokynech hodnocení. Kritéria sociálního chování jsou např. jednání s lidmi, ochota ke spolupráci, vztahy ke spolupracovníkům, nadřazeným či podřízeným atp. (Koubek, 2007).

- Dovednosti a znalosti

Dovednosti a znalosti jsou všechny předpoklady, které pracovník má pro výkon dané práce. Armstrong (1999) je popisuje jako technické, odborné, ale i manuální či duševní znalosti a dovednosti a další osobní vlastnosti pracovníka. Urban (2013) sem zařazuje i potenciál zaměstnance k jeho dalšímu profesnímu rozvoji, který definuje i jeho předpoklady zvládat náročnější úkoly. Kritéria, která jsou zařazována do oblasti vstupu, mohou být např. vzdělání, dovednosti, diplomy a osvědčení, verbální schopnosti, schopnost vést lidi, smysl pro odpovědnost, samostatnost, cílevědomost, vytrvalost, přizpůsobivost, spolehlivost, loajalita, organizační schopnosti atp. (Koubek, 2007).

Ke stanovení vhodných kritérií a podpoře objektivního hodnocení mohou napomoci kompetenční modely. Ty vymezují kompetence a schopnosti pro jednotlivé pracovní pozice (Urban, 2013). Každé stanovené kritérium hodnotící kompetence pracovníka by mělo mít i předem stanovenou požadovanou normu, která bude jasně a srozumitelně určovat přijatelnou a nepřijatelnou úroveň hodnocení (Koubek, 2007).

V rámci hodnocení pracovníka je nutné brát v úvahu i faktory, na které pracovník nemá vliv a které mohou ovlivnit jeho pracovní výkon. Takové faktory nejčastěji ovlivňují výsledky práce. Dle Koubka (2007) to jsou např.:

- nevyhovující pracovní podmínky jako teplota, osvětlení, hluk, vybavení atp.,
- nepříznivá osobní situace pracovníka jako situace v rodině, bydlení, nemoc atp.,
- nedostatečné využití času pracovníka nebo naopak jeho přetěžování,
- nejasná pravidla práce,
- metody řízení, které mohou mít nepříznivý vliv na výkon pracovníka,
- nedostatečná adaptace a orientace pracovníka,

- nedostatky ve školení pracovníků atd.

Kromě toho, že mohou být výsledky hodnocení ovlivněny výše zmíněnými externími faktory, může dojít i k tomu, že budou pro hodnocení zvolena nevhodná kritéria. Z toho důvodu by měla kritéria splňovat určité základní požadavky. Tím nejvýznamnějším požadavkem, jak uvádějí Dvořáková (2012), Kociánová (2010) či Koubek (2007), je, aby bylo kritérium v souladu s popisem práce pracovníka, tzn. ve vztahu k jeho pracovní náplni. Pokud by kritérium nesplňovalo tuto podmínku, mohlo by dle Dvořákové (2012) dojít k chybovosti výsledků celého systému hodnocení. Dalšími základními požadavky na kritéria hodnocení jsou dle Kociánové (2010):

- kritérium musí být validní, tzn. musí měřit jev, pro jehož měření je určeno,
- kritérium musí být objektivní, tzn. že více hodnotitelů by mělo dojít ke stejnému výsledku hodnocení na základě daného kritéria,
- kritéria musí být na sobě nezávislá, tzn. že jedno kritérium by nemělo vycházet z druhého,
- kritéria musí být relevantní, tzn. odpovídat specifikům pracovního místa,
- kritéria musí být stanovená jasně, stručně a jednoznačně,
- množství stanovených kritérií by nemělo být příliš velké.

Dle výzkumu Špalkové a Špačka (2015) provedeném na českých ÚSC oceněných Ministerstvem vnitra za kvalitu a inovaci jsou nejčastěji využívanými kritérii hodnocení pracovníků dodržování předpisů, včasné plnění úkolů, schopnost pracovat pod stresem, iniciativa, flexibilita, samostatnost a spolehlivost.

2.4 Formy hodnocení

Jednotlivé formy hodnocení pracovníků se odlišují zejména v jejich frekvenci a standardizaci v rámci organizace. V zásadě jsou rozlišovány tři formy hodnocení pracovníků, a to formální, někdy nazývané systematické, neformální, jinak také nazývané průběžné, a příležitostné hodnocení.

Formální hodnocení

Formální hodnocení je dle Koubka (2015) hodnocení, které je systematické a je prováděno v organizaci v pravidelném intervalu, např. jednou za rok či čtvrtletně. Je standardizované a zakomponované v interních dokumentech organizace. V rámci formálního hodnocení jsou pořizovány zápisy a formulovány závěry z hodnocení, které jsou archivovány ve spisech

jednotlivých pracovníků a slouží jako podklad pro personální rozhodnutí a další personální činnosti.

Neformální hodnocení

Neformálním hodnocením rozumíme běžnou komunikaci a kontrolu plnění každodenních úkolů. Průběžné neboli neformální hodnocení má podobu obvyklé každodenní komunikace mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným (Bělohávek, 2009). Na rozdíl od formálního hodnocení nemá předem danou strukturu a postup a nepořizují se z něj žádné zápisy. Z toho důvodu nebývá ani podkladem pro personální rozhodnutí (Koubek, 2015).

Příležitostné hodnocení

Příležitostné hodnocení je dle Kociánové (2010) vyvolané náhlou potřebou hodnocení pracovníka, např. v případě ukončení projektu pracovníkem či po skončení zkušební doby. Příležitostné hodnocení se provádí pouze v případě, že není možné pro tyto potřeby využít výsledků formálního hodnocení z toho důvodu, že nejsou dostatečně aktuální (Koubek, 2015).

2.5 Proces hodnocení

Hodnocení pracovníků je kontinuální proces prováděný ve své neformální podobě na každodenní bázi. Většina autorů, kteří se věnují problematice hodnocení, rozděluje proces formálního hodnocení do tří fází, a to fáze přípravy, fáze samotného hodnocení, resp. sběru informací, a fáze vyhodnocení a využití informací.

Přípravná fáze

Přípravná fáze je obdobím, kdy je nutné připravit veškerou potřebnou dokumentaci, která se týká hodnocených zaměstnanců. Jde hlavně o popisy pracovních míst a seznam kompetencí pracovníků, ale i výsledky hodnocení minulého období. Příprava těchto podkladů bývá ve většině případů v kompetenci personálního útvaru organizace. K této dokumentaci musí mít přístup odpovědná osoba, tedy subjekt, který bude hodnocení provádět. V rámci přípravné fáze je taktéž třeba z pozice hodnotitele seznámit se či si připomenout kritéria hodnocení a metody, které budou využity, informovat pracovníky o připravovaném hodnocení a seznámit je s průběhem a kritérii procesu (Dvořáková, 2012).

Fáze hodnocení

Fáze samotného hodnocení spočívá v získávání informací o hodnocených pracovnících. Děje se tak prostřednictvím předem zvolených metod, ale i pozorováním hodnocených pracovníků

v pracovním prostředí. Často je využíván i tzv. hodnotící rozhovor, který umožňuje diskusi mezi hodnotitelem a hodnoceným. Důležité je v této fázi pořizování písemných záznamů z hodnocení, aby byl umožněn přístup k těmto informacím i v dalších obdobích, eventuálně pro případ, že pracovník bude hodnocen více subjekty. Dokumentace hodnocení je důležitým podkladem pro vypracování závěru z hodnocení a značně zkracuje a ulehčuje jeho vypracování (Koubek, 2015).

Fáze vyhodnocení a využití informací

Ve třetí fázi dochází k vyhodnocení dat, která byla získána, a vypracují se závěry z hodnocení, s nimiž jsou hodnocení pracovníci seznámeni. Na základě závěrů hodnocení by u některých pracovníků měly být stanoveny i návrhy na opatření. Výsledky hodnocení mohou být podnětem pro přeřazení pracovníka na jinou pracovní pozici, povýšení nebo uvolnění pracovníka z pracovního poměru. Měly by být i východiskem k dalšímu vzdělávání či odměňování a sloužit také ke změnám v popisu pracovních míst či vymezení kompetencí pro jednotlivé pracovní pozice. Výsledky hodnocení tedy slouží nejen zaměstnanci, ale i personálnímu útvaru pro zdokonalování metodik a postupů jednotlivých personálních činností (Sakslová a Šimková, 2009).

2.6 Metody hodnocení

Metod hodnocení existuje celá řada, z nichž níže jsou uvedeny ty, které jsou v odborné literatuře nejčastěji zmiňované. Volba metody či kombinace metod v organizaci by měla vycházet zejména z účelu a cíle systému hodnocení pracovníků v organizaci. Neméně důležité je také velikost organizace, oblast působení organizace, náplň pracovních pozic, požadavky na pracovníky, časové možnosti jak hodnocených a hodnotitelů, tak i pracovníků, kteří systém v organizaci implementují a provádí školení atd.

Hodnotící stupnice

Hodnotící stupnice je dle Koubka (2015) v praxi hojně využívána hlavně díky schopnosti detailního hodnocení jednotlivých kritérií nezávisle na sobě a díky tomu, že ji lze využít jak pro vedoucí, tak i referentské pracovní pozice. Při stanovování jednotlivých kritérií, prostřednictvím kterých budou pracovníci hodnoceni, je třeba věnovat zvýšenou pozornost vhodnosti jejich posuzování v rámci dané pracovní pozice, tzn. není vhodné využívat jeden univerzální seznam kritérií pro celou organizaci a všechny pozice.

Hodnotící stupnice je dle Milkoviche a Boudreaux (1997) nejstarší a nejvíce využívanou metodou hodnocení pracovníků. Hlavním rozdílem hodnocení pomocí stupnic a škál oproti jiným metodám je ten, že se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť. Nehodnotí se tedy pracovní chování a výkon pracovníka jako celek, nýbrž každá jeho součást jako např. samostatnost, týmová spolupráce, přesnost, přístup k novým úkolům atd., jednotlivě. Lze využívat stupnice číselné, kde je celkové hodnocení součtem či průměrem bodů ze všech oblastí, nebo grafické či slovní škály.

Problémy této metody spočívají zejména v neschopnosti hodnotitele zařadit pracovníkovy schopnosti do správné úrovně škály. To lze eliminovat v rámci školení hodnotitelů či dodáním vysvětlivek jednotlivých stupňů hodnotících škál (Koubek, 2015).

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor může být využit jako samostatná metoda hodnocení pracovníků, stejně tak může následovat po jiné metodě a fungovat tak v systému hodnocení jako nástroj pro diskusi nad výsledky hodnocení pracovníka.

Rozhovor představuje příležitost pro dialog mezi hodnoceným a hodnotitelem o minulém i budoucím období. Armstrong (1999) zdůrazňuje, že hodnotící rozhovor by měl být zaměřen na dva hlavní body. Těmi jsou zlepšení výkonu hodnoceného pracovníka s využitím nástrojů dalších personálních činností, jako je např. vzdělávání a zaměření se na budoucnost, tzn. že by hodnotící rozhovor neměl být soustředěn na ohlížení se zpět. V případě kombinace s jinou metodou představuje rozhovor příležitost pro vysvětlení neshod mezi hodnocením nadřízeného a případným sebehodnocením pracovníka.

Dle Koubka (2015) je důležité, aby hodnotící rozhovor byl participativního typu. Při takovém rozhovoru jsou si hodnotitel a hodnocený rovni a komunikují spolu na partnerské úrovni. Hodnotitel vybízí hodnoceného pracovníka k přemýšlení o tom, jak lze jeho výkon zlepšit. Tím hodnocený pracovník nabývá dojmu, že řešení vymyslel sám.

Významnou součástí hodnotícího rozhovoru je dle Pilařové (2008) příprava. V případě existence jakékoliv formy předchozího hodnocení jde zejména o přípravu zápisů z těchto hodnocení a jejich závěry. Pokud rozhovor slouží jako samostatná metoda hodnocení, pak jde zejména o ujasnění si požadavků na danou pracovní pozici ze strany hodnotitele. Taktéž by měl mít hodnotitel k dispozici výsledky práce pracovníka za hodnocené období a důležitá je i příprava návrhů cílů práce v dalším období. Ze strany hodnoceného pracovníka jde zejména o

přípravu obhajoby své práce za uplynulé období a představ o pracovní činnosti na budoucí období (Kociánová, 2010).

Armstrong (1999, str. 254) uvádí, že není pouze jeden správný způsob, jak vést hodnotící rozhovor, k jeho průběhu však doporučuje následující:

- „vytvořit příznivou a vstřícnou atmosféru
- umožnit hodnocenému pracovníkovi hovořit a vést jej k sebehodnocení
- věnovat při hodnocení pozornost celému hodnotícímu období
- být pozitivní a kritizovat konstruktivně
- vyvarovat se překvapení, tzv. neuchylovat se ke kritice, která měla být projednána již dříve a včas
- klást správné otázky
- naslouchat a sledovat neverbální signály
- být citlivý k záležitostem hodnoceného
- být přístupný ke kritice
- usilovat o dosažení dohody
- udržovat přátelský a otevřený způsob řeči těla“

Na závěr rozhovoru je pak dle Armstronga (1999, str. 255) důležité:

- „ověřit si, zda došlo k porozumění,
- plánovat dopředu,
- doplnit dokumentaci a
- ukončit setkání v pozitivním duchu.“

Hodnotící rozhovor s přímým nadřízeným pracovníkem je dle OECD (2012) nejčastěji využívanou metodou k hodnocení pracovníků v českém veřejném sektoru.

Hodnocení dle cílů

Při řízení dle cílů (dále jen „MBO“ z angl. Management by Objectives) uzavírá pracovník dohodu se svým vedoucím o naplnění cílů, které společně stanoví na předem dané časové období (Dvořáková, 2012). Cíle, které jsou pracovníkovi nastaveny, by dle Koubka (2015) mělo být možné měřit a sledovat tak jejich dosahování. Jejich definice by měla být dána jednoznačně a stručně, pracovníka by měly motivovat a měly by být reálné. Měly by tedy být dodržovány zásady tzv. SMART cílů.

Metoda MBO se sestává z šesti na sebe navazujících fází, a to:

- stanovení cílů, které probíhá ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem – díky tomu je pak hodnocení a jeho výsledky pro pracovníka přijatelnější,
- zpracování plánu, v němž bude chronologicky vymezen způsob dosažení nastavených cílů,
- vytvoření podmínek důležitých pro realizaci plánu,
- průběžný monitoring plnění cílů,
- stanovení opatření, jsou-li výsledky neuspokojivé,
- definice nových cílů.

Dle Dvořákové (2012) platí v situaci, kdy jsou cíle stanoveny shora dolů, tzn. z vrcholné úrovně organizace přes útvar či oddělení až na jednotlivce, že MBO rozvíjí pracovníka a vede k úspěchu jeho vedoucího pracovníka, daného útvaru, i celé organizace. Uvádí ale, že takové úspěšné zavedení metody MBO s propojenými cíli se v praxi podařilo pouze malému počtu organizací.

Hodnocení na základě plnění norem

Metoda hodnocení na základě norem se sestává ze tří fází. Prvním krokem je definování norem např. formou průměrné hodnoty výkonu pracovní skupiny či expertním odhadem. Druhou fází je pak dialog nad stanovenými normami s hodnocenými pracovníky a třetí fází je samotná kontrola výkonu pracovníků a hodnocení dosahování norem (Koubek, 2015).

Tato metoda je obdobou metody řízení podle cílů a nejčastěji se využívá tam, kde lze stanovit pracovní normy. Nicméně jako všechny metody má i tato své výhody a nevýhody. Díky konsenzu mezi hodnotiteli a hodnocenými na normách jsou měřítka hodnocení dostatečně objektivní. Na druhou stranu kvůli různým normám na odlišných pracovních místech nelze pracovníky mezi sebou srovnávat (Byars a Rue, 1987).

Metoda 360 stupňů

Metoda 360 stupňů je založena na hodnocení více subjekty za účelem získání co nejobjektivnějšího hodnocení a využívá se zejména pro hodnocení vedoucích pracovníků. Metoda spočívá v hodnocení podřízeným pracovníkem, spolupracovníkem, nadřízeným pracovníkem a sebehodnocení, přičemž všechny tyto subjekty využívají k hodnocení daného pracovníka stejný formulář, který má podobu seznamu jednotlivých kritérií a hodnocení jejich úrovně na dané hodnotící škále (Kociánová, 2010).

Metoda 360 stupňů představuje cenný zdroj informací pro vedoucí pracovníky, kteří mají díky ní možnost získat informace o tom, jak jsou vnímáni svým okolím. Mohou tak získat validní náměty pro svůj další rozvoj. Nevýhodou je její časová náročnost, jak přípravy hodnocení, tak hodnocení samotného. Časová náročnost je největší zejména u středního managementu, kdy vedoucí pracovník musí provést sebehodnocení, hodnocení svých podřízených, svých kolegů a svého nadřízeného (Camen, Croucher a Leigh, 2008).

Hodnocení na základě kritických případů

Metoda bývá někdy nazývána také technika kritického incidentu („CIT“ z angl. Critical Incident Technique) a je to jedna z behaviorálních metod hodnocení pracovníků. Spočívá ve sledování pracovníkovy chování v kritických situacích při jeho práci a zaznamenávání jeho úspěšných reakcí. Definice úspěšné reakce je v tomto případě stanovena předem v rámci dohody mezi hodnoceným a hodnotitelem (Wagnerová, 2008). Hodnotitel tedy musí sledovat pracovníka při jeho výkonu práce po delší dobu, což značí velkou časovou náročnost této metody. Nelze také zabránit subjektivitě hodnotitele a problémem bývá i definování kritické události (Koubek, 2015).

Metoda BARS

Metoda Behaviorally Anchored Rating Scales (dále jen „BARS“), někdy také nazývána jako Behavioral Expectation Scale (dále jen „BES“), je svým základem velice podobná metodě kritického incidentu. Odlišností je fakt, že se nejedná pouze o kritické události, které často ani nemusí nastat, nýbrž se formulace verzí chování vztahují ke všem pracovním úkolům na daném pracovním místě (Wagnerová, 2008). Formulace těchto typů chování i tvorba hodnotící stupnice probíhá ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem, což je velkou výhodou této metody. Škála k ohodnocení toho, do jaké míry se pracovník při daném úkolu zachová, je doplněná o krátké vysvětlivky k jednotlivým jejím stupňům, aby se zaručila správnost a co možná nejvyšší objektivita hodnocení.

Příprava této hodnotící metody je velice časově náročná, jelikož vyžaduje spolupráci nadřízených pracovníků, podřízených pracovníků a pracovníků personálního útvaru a je třeba rozvést popisy pracovního chování pro každou pozici zvlášť. Nejedná se tedy o univerzálně využitelnou metodu. Metoda ale poskytuje objektivní a dostatečnou zpětnou vazbu (Armstrong, 2011).

Metody pořadí pracovníků

Metody zařazování pracovníků jsou obecně vhodné pro menší pracovní skupiny do 15 lidí. Jsou založeny na seřazování či porovnávání pracovníků mezi sebou v rámci jedné pracovní skupiny. Nelze tedy srovnávat pracovníky napříč odděleními, jelikož v jiných odděleních budou pracovníci porovnáváni dle jiných kritérií (Pilařová, 2008).

V odborné literatuře jsou uváděny tři druhy metod seřazování. Koubek (2015) definuje první druh jako střídavé porovnávání. Tato metoda spočívá v seřazení pracovníků od nejlepšího po nejhoršího na základě předem daných kritérií. Název střídavé porovnávání odráží prováděnou metodu, jelikož se střídavě určuje nejlepší a hned poté nejhorší pracovník. Tímto postupem se pak hodnotitel dostane od začátku a zároveň konce seznamu až po střed skupiny, kdy posledním zařazeným bude průměrně hodnocený pracovník.

Párovým srovnáváním se rozumí porovnávání každého pracovníka s každým po dvojicích. Ten, který je z dané dvojice lepší, získá bod a po srovnání se všemi ostatními se body každého hodnoceného pracovníka sečtou. Nejlepším je pak pracovník s nejvyšším počtem bodů.

Třetím druhem metod seřazování je nucená distribuce. Nucená distribuce je metoda založená na rozřazování pracovníků do několika skupin od nejhorších po nejlepší, které kopírují tvar Gaussovy křivky. Výkon v organizaci však nemusí svým rozložením Gaussově křivce odpovídat. Každá skupina má tedy předem dané procento počtu všech hodnocených pracovníků, např. skupiny s označením vynikající a nevyhovující budou každá obsahovat 15 % pracovníků, naopak skupiny dobří a středně výkonní pracovníci budou dohromady tvořit 70 %. Procentuální skladbu i počet skupin si organizace upravuje dle svých potřeb (Armstrong, 2011).

Checklist

Checklist je seznam charakteristik, z nichž každá popisuje určité pracovní chování. Hodnocení pomocí checklistu probíhá tak, že hodnotitel u každé charakteristiky zvolí, zda odpovídá pracovníkovu chování či nikoliv. Jednotlivé charakteristiky chování hodnoceného pracovníka v rámci checklistu mají různé váhy. Vyhodnocení dat získaných prostřednictvím checklistu následně provádí pracovník personálního útvaru.

I u této metody je velký prostor pro subjektivitu hodnotitele, stejně jako riziko nepochopení charakteristik pracovního chování. Checklist je časově náročnou metodou, jelikož je nutné důkladně proškolení hodnotitele a seznam charakteristik je nutné přizpůsobovat každé pozici zvlášť (Koubek, 2015). Velice podobnou metodou je hodnotící anketa, kde se namísto odpovědi

ano či ne využívá stupnice, na níž lze znázornit frekvenci výskytu takového chování u pracovníka jako např. zřídka, vždy, příležitostně atp. (Kociánová, 2010).

Volný popis

Při hodnocení volným popisem hodnotitel sepíše podrobnou písemnou zprávu formou eseje o hodnoceném pracovníkovi. Hodnotitel se většinou při tvorbě zprávy řídí předem danými tématy, kterým se má v rámci hodnocení ve svém popisu věnovat. Popis bývá užíván v kombinaci s dalšími metodami hodnocení a může i stavět na jejich výsledcích (Milkovich a Boudreau, 1997). Dle Koubka (2015) zde existuje velké riziko subjektivity hodnocení a výsledky se obtížně srovnávají s výsledky jiných pracovníků, jelikož délka hodnocení, styl vyjadřování i míra přímosti se u jednotlivých hodnotitelů liší. Tato metoda se využívá spíše v rámci hodnocení vedoucích pracovníků (Koubek, 2015).

Dle výzkumu Špalkové a Špačka (2015) je na úřadech ÚSC oceněných Ministerstvem vnitra za kvalitu a inovaci využívána kombinace několika metod hodnocení. Na většině úřadů je hodnocení pracovníků prováděno pomocí hodnotících stupnic a hodnotícího rozhovoru.

2.7 Problémy hodnocení

Příčinou problémů a chyb, které mohou při hodnocení pracovníků nastat, může být špatné nastavení parametrů systému hodnocení pracovníků, ale také mohou vznikat problémy na straně hodnotitelů i hodnocených.

Chyby systému

Chyby systému jsou způsobovány zejména parametry systému, které při jejich nesprávném užití mohou do značné míry zkreslit výsledky hodnocení. Jsou to dle Dvořákové (2007) zejména:

- nesprávně stanovená kritéria hodnocení či nevyváženost jejich náročnosti v rámci celkového souboru kritérií, která vede k nemožnosti srovnávat výsledky hodnocení napříč organizací,
- nesprávný výběr metody hodnocení,
- nepřihlížení k externím vlivům, tzn. nebere se ohled na to, zda měl pracovník vliv na výsledek či nikoliv,
- chyby v implementaci systému, jako např. nedostatečné proškolení hodnotitelů, nesprávný průběh hodnocení, nadměrná formálnost, uspěchanost procesu hodnocení,
- nevyužívání výsledků hodnocení,

- nedostatečné zapojení hodnocených pracovníků do procesu hodnocení.

Chyby na straně hodnotitelů

Chyby na straně hodnotitelů vznikají zejména z důvodu nedodržení formálních a obsahových principů systému hodnocení. Koubek (2015) a Dvořáková (2007) uvádějí zejména tyto:

- Nesprávně zvolené měřítko škály hodnocení

Hodnotitel může mít při hodnocení tendence být příliš shovívavý nebo naopak příliš přísný. V prvním případě jsou pracovníci s podprůměrným výkonem zařazováni spíše do středu stupnice a hodnotitel má tendence soustředit všechny hodnocené pracovníky na pozitivní konec hodnotící škály. V druhém případě se jedná o přesný opak, jako měřítko jsou užíváni ti nejlepší pracovníci a zbytek je hodnocen podprůměrně. Špatné zvolení měřítka hodnocení snižuje motivaci a výkon hodnocených pracovníků.

- Tendence hodnotit středem stupnice

Tendence hodnotit středem stupnice je případ, kdy se hodnotitel snaží vyhýbat zdůvodnění zejména špatného hodnocení svým podřízeným pracovníkům. Inklinuje tak k hodnocení středovými hodnotami stupnice jak u podprůměrných, tak i nadprůměrných pracovníků. Výsledkem je nedostatečná motivace výkonnějších pracovníků a dojem podprůměrných pracovníků, že je jejich výkon a pracovní chování v pořádku.

- Subjektivita hodnotitele

Pokud se hodnotitel nechá ovlivnit vlastními osobními postoji vůči hodnocenému, ztrácí hodnocení svou vypovídací hodnotu. Hodnotitel může být ovlivněn pracovníkovým hodnocením za předešlé období a nebýt ochotný změnit svůj názor, osobním konfliktem, ale také osobními sympatiemi. Subjektivita hodnotitele může vést k pocitu nespravedlnosti a bezpráví u hodnoceného pracovníka, a nakonec i k rozhodnutí o odchodu z organizace.

- Zátěž minulosti

Zátěž minulosti je chyba související se subjektivitou hodnotitele. Spočívá v tom, že hodnotitel nemění pohled na pracovníka dle jeho aktuálních výsledků práce, ale soustředí se na výsledky předešlého hodnocení pracovníka. Ten pak nabývá pocitu, že svým úsilím nemá vliv na hodnocení a že mu nebyla dána možnost ukázat zlepšení.

- Hodnocení dle vlastních měřítek

Na straně hodnotitele může dojít i k tomu, že nebere zřetel na objektivizovanou hodnotící stupnici, nýbrž hodnotí dle svého vlastního výkonu. Porovnává tak hodnoceného se svým výkonem a svými preferovanými přístupy k práci, což vede ke zkreslení výsledků hodnocení.

- Silně kritické hodnocení

Hodnotitel může zaujmout v rámci hodnocení pracovníků i silně kritický přístup. Při hodnocení se soustředí pouze na negativní stránky pracovníka a nezahrnuje do hodnocení pracovníkovy úspěchy. Není zde tedy rovnováha mezi kritikou a pochvalou. Pracovníka tento způsob hodnocení staví do opozice a vede ke konfliktům.

- Haló efekt

Haló efekt je efekt prvního dojmu, kterým se hodnotitel může nechat ovlivnit. Inklinuje k tendenci hodnotit pracovníka na základě jednoho negativního či pozitivního rysu. Takovým rysem může být např. vzhled či vystupování. Tímto může dojít ke zkreslení celého hodnocení pracovníka.

- Hodnocení na základě sociálního postavení, příbuzenství, známosti, politických názorů, rasy, pohlaví atp.

Hodnotitel se může dopustit při hodnocení chyb, kterými může i porušovat zákon. Jsou to situace, kdy vědomě diskriminuje hodnoceného na základě jeho etnické příslušnosti, vyznání, sociálního postavení atp.

Chyby na straně hodnocených

K chybám ze strany hodnocených dochází dle Dvořákové (2007) zejména z důvodu špatného sestavení systému hodnocení. Tím může být např. chybná metodika nebo neobjasnění účelu systému pracovníkům atd.

Možnosti minimalizace chyb

Všechny výše uvedené chyby ovlivňují výsledky procesu hodnocení pracovníků a narušují jeho vypovídací hodnotu. Byars a Rue (1987) uvádějí dva základní způsoby, jak předejít chybám v procesu hodnocení pracovníků. Jedná se o pečlivý výběr kritérií a metod a řádné proškolení hodnotitele. Oba tyto způsoby spolu s dalšími uvádí i Koubek (2015), který navrhuje nápravu chyb vznikajících kvůli špatnému nastavení systému následujícími způsoby:

- pečlivě vybrat kritéria i metody hodnocení v souladu s účelem systému a pracovní pozicí,
- připravit veškeré dokumenty potřebné pro hodnocení pracovníka,
- vypracovat podrobný postup hodnocení,
- proškolit hodnotitele a pořizovat zápisy z hodnocení,
- seznámit všechny pracovníky se systémem tzn. jeho účelem, cíli, kritérii, metodami atp.

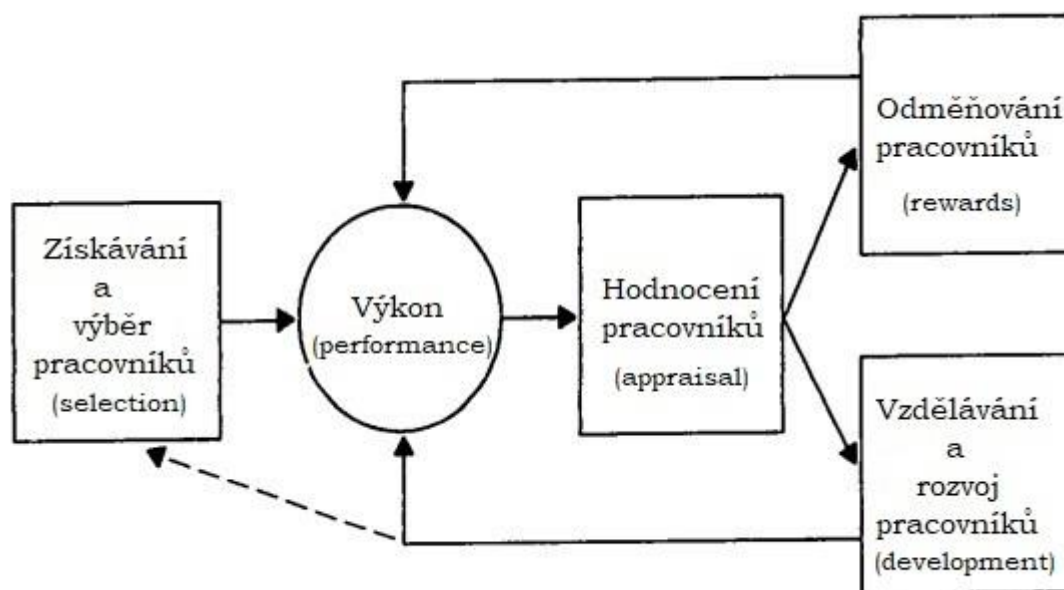
2.8 Souvislosti mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi

Má-li být řízení lidských zdrojů v organizaci účinné a přispívat k naplňování cílů organizace, měla by existovat horizontální a vertikální provázanost personálních činností.

Schéma níže zobrazuje cyklus lidských zdrojů, který vychází z modelu shody coby jednoho z modelů řízení lidských zdrojů. Tento model je založen na myšlence, že řízení lidských zdrojů a řízení v organizaci by měly být ve shodě se strategií organizace (Armstrong, 2002).

Cyklus je tvořen sekvencí čtyř základních manažerských činností. Závislou proměnou je zde výkon, který je ovlivňován personálními činnostmi uvedenými ve schématu. Do organizace se vybírají takoví pracovníci, kteří mají nejlepší předpoklady k výkonu dané pracovní pozice. Tito pracovníci jsou dále motivováni spravedlivými odměnami a je jim poskytnut trénink v rámci systému vzdělávání a rozvoje, který jim pomáhá dosahovat lepších výkonů (Tichy, Fombrun a Devanna, 1982). Spojnici činností v tomto modelu tvoří hodnocení pracovníků, díky kterému lze zhodnotit výkon pracovníka, a na základě tohoto hodnocení mu poskytnout adekvátní odměnu a potřebný rozvoj. Dle statistik a dat vycházejících z hodnocení pracovníků v organizaci, které ukazují potřeby rozvoje a vzdělávání, lze také identifikovat charakteristiky nových potřebných pracovníků a využít tak tato data i při výběru a získávání pracovníků.

Schéma 1 Cyklus lidských zdrojů



Pramen: Autorka dle Tichy, Fombrun a Devanna, 1982, str. 50

Jak vyobrazuje schéma cyklu lidských zdrojů, základními personálními činnostmi, které mají přímý vztah s hodnocením pracovníků a navzájem se ovlivňují, jsou vzdělávání a rozvoj a odměňování pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj

Výsledky procesu hodnocení pracovníků tvoří poklad pro vzdělávání a rozvoj. Díky těmto výsledkům lze identifikovat potřeby vzdělávání pracovníků. Opačně systém vzdělávání a rozvoje pracovníků má vliv na výsledky jejich hodnocení. Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měl zvyšovat výkonnost pracovníků, ale také zlepšovat jejich pracovní a sociální chování v pracovním prostředí (Koubek, 2015).

V prvním z výše uvedených případů, kdy hodnocení pracovníků tvoří podklad pro systém vzdělávání a rozvoje, jsou tímto podkladem výstupy hodnocení pracovníků v podobě nastavení rozvojových cílů. Hroník (2006) uvádí, že množství těchto cílů bývá obvykle jeden až tři, jelikož při větším množství těchto cílů by se snižoval celkový efekt. To znamená, že v případě stanovení nižšího počtu cílů je možné těmto cílům věnovat větší množství pozornosti v rámci vzdělávání, než kdyby jich bylo příliš mnoho. Tyto cíle se soustředí do oblastí odbornosti, pracovního a sociálního chování a jsou součástí dohody o rozvoji, která je jedním z výstupů hodnocení pracovníka. Takové propojení těchto dvou systémů umožňuje pracovníkovi zvyšovat svou kvalifikaci či rozvíjet své schopnosti a dovednosti, což ve konečném důsledku vede k jeho vyšší výkonnosti.

Odměňování

Výsledky hodnocení pracovníků jsou důležitým zdrojem informací pro systém odměňování, proto by měly být tyto systémy v organizaci na sebe navázány. Jak již bylo výše uvedeno, návaznost hodnocení na odměňování působí na pracovníka motivačním účinkem. Pilařová (2008) uvádí, že propojení těchto dvou systémů má také za následek zvýšení transparentnosti a objektivitu systému odměňování v organizaci. Výsledky hodnocení mohou mít vliv na tarifní zařazení pracovníka, ve větší míře pak ovlivňují pohyblivé složky platu, kterými jsou např. odměny, osobní příplatek či zaměstnanecké benefity (Koubek, 2015).

Klíčové je přitom dle Hroníka (2006) určení, který z výsledků hodnocení a jakým způsobem bude provázán se systémem odměňování. Např. situace, kdy míra zlepšení v rámci hodnocení nebude úměrně odpovídat míře zvýšení odměny nebo kdy je vazba mezi systémy složitá, může působit na systém hodnocení destruktivně. Naopak v situaci, kdy je vazba mezi systémy

jednoduchá a pochopitelná a systém je navázán nejen na odměny, ale např. i na systém bonusů a pobídek, je tato vazba pro systém hodnocení konstruktivní a nezpůsobuje jeho disfunkci.

Dle OECD (2012) jsou systémy odměňování v české veřejné správě navázány na systémy hodnocení ve větší míře, než je tomu průměrně v zemích OECD. Ve veřejné správě mají pracovníci úřadů ÚSC nárok, mimo základní tarifní plat, i na osobní příplatek a mají též možnost výplaty odměn. Osobní příplatek je vymezen v § 131 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jako příplatek za práci pracovníkovi, „který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní pracovníci“. Odměnu definuje zákoník práce v § 134 jako platbu „za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu“. Tyto složky dle OECD v České republice představují 10–20 % základního tarifního platu, v některých případech však mohou dosahovat až 50 %.

Mimo výše uvedené dvě personální činnosti je hodnocení pracovníků provázáno i s dalšími personálními činnostmi:

- Získávání a výběr pracovníků

Systém získávání a výběru pracovníků přímo ovlivňuje výkon organizace tím, jací kandidáti budou pro dané pracovní pozice vybráni. Kvalitní systém výběru a získávání pracovníků má tedy vliv i na výsledky hodnocení. V opačném případě nastavení systému hodnocení pracovníků, tzn. jeho metody, spravedlnost, objektivita atp., může navenek ovlivňovat atraktivitu organizace, která má vliv na získávání pracovníků, ale také fluktuaci zaměstnanců v organizaci, která zvyšuje nároky na získávání a výběr pracovníků (Koubek, 2015). Podle Pilařové (2008) je vhodné v organizaci přenést principy hodnocení kritérií do hodnocení uchazečů ve výběrovém řízení. V rámci výběrového řízení pak komise hodnotí úroveň uchazečových odborných a dalších předpokladů potřebných pro danou pozici.

- Personální plánování

Personální plánování je proces, který zabezpečuje potřeby organizace z hlediska lidských zdrojů do budoucna (Armstrong a Taylor, 2015). Čerpá zejména z výsledků procesu hodnocení pracovníků, jelikož budoucí potřeba pracovníků v organizaci se odvíjí i od výkonu současných pracovníků. Personální plánování řeší taktéž zdroj pro pokrytí této potřeby, kdy při úvahách o interních zdrojích může opět využít systém hodnocení, identifikovat tak personální rezervy organizace, či je využít k plánům o rozmisťování, odměňování, získávání a výběru pracovníků. Opačně je taktéž třeba,

aby byl systém hodnocení, tedy kritéria a metody, nastaven tak, aby odrážel potřeby personálního plánování (Koubek, 2015).

- **Analýza pracovních míst**

Analýza pracovních míst a hodnocení pracovníků se navzájem velmi silně ovlivňují. Nastavení kritérií a metod hodnocení se přímo odvíjí od pracovní náplně dané pracovní pozice a požadovaných kompetencí pracovníků. Opačně pak analýza pracovních míst čerpá z výsledků hodnocení, kdy je lze využívat k upřesnění pracovní náplně a vymezení kompetencí na jednotlivých pracovních pozicích (Pilařová, 2008).

- **Rozmíst'ování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků představuje dle Koubka (2015) účelné vytváření propojení mezi pracovníky organizace a pracovními místy. Výsledky hodnocení pracovníků mají značný vliv na politiku rozmíst'ování pracovníků, jelikož na základě těchto výsledků jsou činěna rozhodnutí o povýšení, přeřazení na jinou pracovní pozici nebo uvolnění pracovníků. Hodnocení pracovníků má dle Koubka (2015) v systému rozmíst'ování motivační účinek.

2.9 Legislativní úprava hodnocení pracovníků ve veřejné správě

V České republice neexistuje zákon, který by jednotně zastřešoval problematiku hodnocení pracovníků ve veřejné správě. Hodnocení pracovníků je ale částečně upraveno v několika dílčích legislativních úpravách.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje zaměstnanost jak v soukromém, tak veřejném sektoru. V § 302 tohoto zákona odstavci a) je ukládána povinnost vedoucím pracovníkům hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky svých podřízených pracovníků. Hodnocení pracovníků je tedy ze zákona povinnou personální činností.

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), upravuje hodnocení pracovníků výrazně podrobněji. Hlava II tohoto zákona, díl 3 stanovuje pozici hodnotitele, hodnoceného, oblast hodnocení, frekvenci i zpracování výsledků hodnocení státního zaměstnance. Nicméně tento zákon upravuje hodnocení pracovníků správních úřadů, nikoli hodnocení úředníků ÚSC, kterým se tato práce věnuje.

Pracovníkům ÚSC se podrobněji věnuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, který upravuje zejména přijímání úředníků, započetí pracovního poměru a jeho ukončení a vzdělávání úředníků. Tento zákon však problematiku hodnocení pracovníků nijak neupravuje.

3 ŘÍZENÍ ZMĚNY JAKO NÁSTROJ PRO IMPLEMENTACI SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Nedílnou součástí návrhu systému hodnocení pracovníků v organizaci by měl být i návrh postupu jeho implementace. Nový systém jakékoli personální činnosti, jeho úprava či zvýšení jeho systemizace a standardizace, představuje změnu, která vyžaduje systematické kroky pro svou úspěšnou implementaci. Řízení změn je jednou z činností řízení organizace a úzce souvisí s procesním uspořádáním dané organizace (Kubičková a Rais, 2012).

Zavádění systému hodnocení pracovníků v organizaci je plánovanou změnou, při jejímž řízení je důležité jako jeden z prvních kroků stanovit její cíl. Pokud změna nemá jasně stanovený cíl, pak dle Kubičkové a Raise (2012) nemá management jasnou představu o svých záměrech. Obecně lze říci, že cílem plánované změny je dosažení úspěchu, s čímž souvisí i uvědomění si rizik daného procesu změny a vytvoření plánu na snížení jejich dopadů (Kubičková a Rais, 2012).

3.1 Lewin-Scheinův model procesu změny

Lewin-Scheinova teorie řízení plánované změny je dle Kubičkové a Raise (2012) užitečná pro organizace se stabilními podmínkami. Z toho důvodu ji lze využít i v podmínkách veřejné správy, která není tak dynamickým prostředím, jakým je soukromý sektor.

Lewin-Scheinův model klade důraz na dialog v dané organizaci v rámci procesu řízení změny. Důležitým prvkem modelu je pochopení důvodů změny jejím příjemcem a jeho aktivním zapojením se do výběru a implementace daného řešení. Klíčovou je také informovanost všech subjektů v organizaci, kterých se změna týká, z důvodu uvědomění si její potřeby a získání nového pohledu na daný problém (Kubičková a Rais, 2012). Model se skládá ze tří fází, a to fáze rozmrazení, posunu a zamrazení, které Košťan, Šuleř a Bělohlávek (2006) vysvětlují takto:

- **Rozmrazení**

Rozmrazení je první fází modelu procesu změny. Jejím účelem je zdůvodnění potřeby změny pracovníkům a managementu organizace s cílem obratu jejich postoje. Tento postoj bývá dle výše uvedených autorů zpočátku ve většině případů odmítavý a uzavřený, proto je nutné potřebu změny těmto pracovníkům jasně vysvětlit a objasnit, jak změna pomůže dané organizaci. Pracovníci jsou v této fázi podrobně seznámeni s postupem změny za účelem zamezení vzniku a šíření desinformací. Při zdůvodňování

potřeby změny je důležitý styl komunikace a projevení empatie, aby příjemci změny chápali, že si je organizace vědoma obtíží, které jim změna působí.

- Posun

Fáze posunu spočívá v upevnění jistoty a získání podpory pro změnu. Důležitým krokem je tedy nalezení zastánce změny, tedy pracovníka, který v organizaci bude pomáhat šířit dobré povědomí o změně. Pracovníci organizace mají možnost přicházet s náměty a nápady na úpravu změny. To napomáhá pracovníkům změnu přijmout a ztotožnit se s ní. K tomu je však nutná dobrá znalost nových procesů, součástí této fáze je tak i zaučení pracovníků do nových procesů.

Fáze posunu je pro organizaci dynamickým obdobím, kdy dochází k množství změn. Tyto změny by měly být zaváděny postupně a je důležité najít vhodné načasování s ohledem na charakter organizace, tedy období, kdy je vhodné provádět změny. Rychlé tempo může vyvolat v organizaci negativní postoje.

- Zamrazení

Ve třetí fázi je změna již zavedeným procesem, který je součástí běžného chodu dané organizace. Vedení změnu podporuje a provádí se průběžná vyhodnocení dosahování cílů změny. I přes to, že změna již byla implementována, přetrvává v organizaci potřeba asistence pracovníkům při zvládnání nových procesů, které s sebou změna přinesla. Důležitý je také přetrvávající pozitivní přístup ke změně ze strany vedoucích pracovníků, jelikož představují pro své podřízené pracovníky vzor v pracovním chování a tím nastavují standardy v přístupu k práci.

3.2 Implementace systému hodnocení pracovníků

Wagnerová (2008) a Hroník (2006) se shodují na tom, že implementace systému hodnocení pracovníků je dlouhodobý proces. Zavádění systému hodnocení dle nich zabere dva až tři roky a klíčovou je při tomto procesu podpora vedení organizace, která napomáhá přijetí nového systému na všech úrovních napříč danou organizací.

Při zavádění systému hodnocení nelze rozběhnout celý systém najednou. Hodnocení by se mělo primárně provádět u vedoucích pracovníků (Wagnerová, 2008). Taktéž metody hodnocení jsou zaváděny postupně z důvodu budování důvěry v daný systém (Hroník, 2006). Z toho důvodu nelze po zavedení prvních fází systému předpokládat uspokojující výsledky či vysokou účinnost systému (Wagnerová, 2006).

Dle Hroníka (2006) by systém hodnocení pracovníků v organizaci měl být konstruován takovým způsobem, že sám dokáže reagovat na změny a potřeby, které vyvstanou z procesu hodnocení. Z toho důvodu by do systému nemělo být po dobu alespoň tří let zásadně zasahováno. Systém hodnocení pracovníků by měl pouze procházet pravidelným vyhodnocením po každém cyklu zaměřeným na jeho funkčnost z hlediska způsobu naplňování cílů organizace a na administrativní náročnost. Wagnerová (2008) doplňuje oblasti hodnocení systému ještě o další čtyři, které se zabývají tím, zda systém měří to, co má měřit, zda je hodnocení nezávislé na hodnotiteli, zda metoda opravdu snižuje riziko výskytu hodnotitelských chyb a zda je systém pochopitelný a jednoduchý k používání.

Aby byl systém hodnocení pracovníků v organizaci přijat a úspěšně implementován musí dle Hroníka (2006) splňovat několik základních předpokladů, které vycházejí z teorie řízení změny. Jak bylo již výše uvedeno, nový systém musí mít podporu vedení organizace, která zajišťuje jeho snadnější přijetí na všech úrovních organizace. Návrh nového systému hodnocení pracovníků musí být v souladu s organizační kulturou a musí být v souladu se strategií a cíli organizace.

Pracovníci na všech úrovních organizace by měli být včas informováni o zavedení či změně systému hodnocení pracovníků. Klíčové je přitom vysvětlení důvodů zavedení systému, vysvětlení jeho přínosu, cíle a změn, které se budou bezprostředně týkat pracovní náplně pracovníků, jako např. školení nebo časová náročnost hodnocení. V rámci představení nově zaváděného systému hodnocení pracovníkům organizace lze získat zajímavé podněty k úpravám vedoucím k jeho snadnější akceptaci (Hroník, 2006).

Důležitá je taktéž administrativní nenáročnost systému a jeho rozvojový aspekt. Z části se tedy systém soustředí na hodnocení minulosti, na čemž se zakládá rozhodnutí o odměnách, rozmisťování pracovníků či hodnocení samotného systému, a z části na rozvoj pracovníka v budoucnosti. Výstupy hodnocení, které směřují do budoucnosti pracovního života pracovníka, jsou např. poskytování zpětné vazby, identifikace příležitostí pro jeho další rozvoj, na základě kterých se tvoří vzdělávací plán a stanoví se nové cíle na další období (Hroník, 2006).

Systém hodnocení by měl dle Hroníka (2006) být koncipován jako nepřetržitý proces. I přes to, že může být hodnocení pracovníků nastaveno tak, že se formální hodnocení provádí jednou či dvakrát ročně, neformální či příležitostné hodnocení, tedy bezprostřední poskytnutí zpětné vazby, by mělo být prováděno kontinuálně.

Před samotným zavedením systému do organizační praxe je dle Wagnerové (2008) nutné proškolit vedoucí pracovníky v hodnotitelských dovednostech. Ty jsou dle Buckhama (1990) následující:

- Efektivní komunikace
- Stanovování cílů
- Koučování
- Vedení hodnotícího rozhovoru
- Vyplňování hodnotitelských formulářů
- Vyvarování se hodnotitelským chybám
- Poskytování zpětné vazby
- Diagnostika problémů pracovní výkonnosti

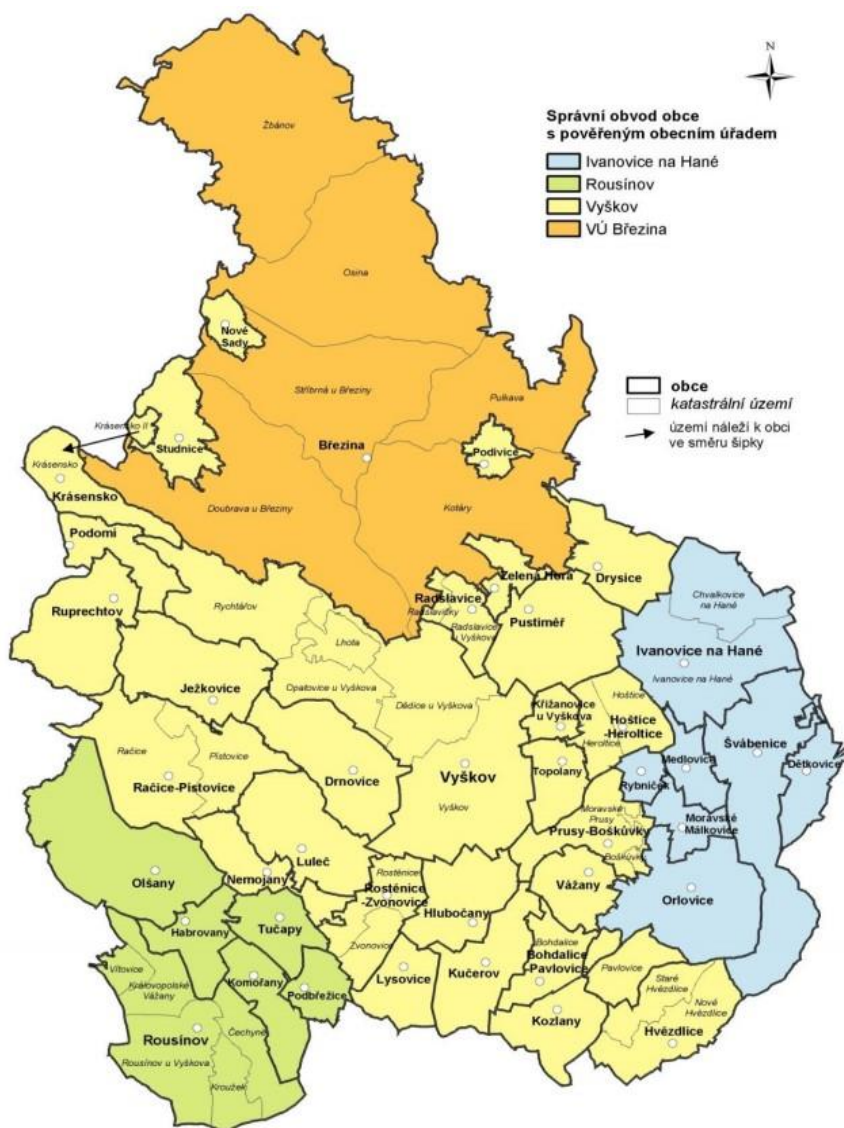
Školení mohou probíhat prostřednictvím e-learningových kurzů, osobně s lektory či předáním studijních materiálů k prostudování. Důležité je dle Hroníka (2006), aby školení byla co nejvíce interaktivní, tzn. aby byly při školení využívány metody aktivní participace, jako např. hraní rolí s co nejreálnějšími scénáři.

4 ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ MĚSTA VYŠKOV

4.1 Městský úřad Vyškov

Město Vyškov leží v Jihomoravském kraji, asi 40 km severovýchodně od města Brna a má přibližně 21 000 obyvatel. Dle zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, je město Vyškov obcí s rozšířenou působností a s pověřeným obecním úřadem spravujícím správní obvod Vyškov, který se rozkládá na území 42 obcí (Vyškov, 2013). Správní obvod Vyškov je zobrazen na obrázku č. 1 níže.

Obrázek 1 Správní obvod Vyškov



Pramen: Český statistický úřad, 2011

Městský úřad Vyškov (dále jen „MěÚ Vyškov“) vykonává úkoly v samostatné působnosti, které mu ukládá Zastupitelstvo nebo Rada města, a napomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Úřad taktéž vykonává činnost v oblasti přenesené působnosti coby pověřený úřad z oblasti státní správy (Město Vyškov, 2013).

MěÚ Vyškov sídlí v centru města a k 26. březnu 2018, dle vedoucího pracovníka personálního a mzdového oddělení, zaměstnával 185 zaměstnanců včetně příslušníků městské policie. Úřad bez městské policie zaměstnával k výše uvedenému datu 168 zaměstnanců, což činilo 166,6 úvazků.

4.1.1 Organizační struktura MěÚ Vyškov

Úřad je tvořen starostou, místostarosty, tajemníkem a zaměstnanci města, kteří jsou zařazeni do městského úřadu.

V čele úřadu stojí starosta města Vyškova, jehož pravomoci a postavení jsou dány zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích. V době jeho nepřítomnosti je zastoupen dvěma místostarosty, kteří mají rozhodovací pravomoci ve všech věcech, které jsou svěřeny starostovi. Tajemník je vedoucím pracovníkem úřadu a je odpovědný za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi města (Město Vyškov, 2013).

Nejvyšším orgánem v samostatné působnosti města je Zastupitelstvo. Zastupitelstvo města Vyškova má 27 členů a rozhoduje ve všech věcech spadajících pod samostatnou působnost obce. Výkonným orgánem města v oblasti samostatné působnosti je Rada města Vyškov, která má 9 členů. Pokud tak stanoví zákon, má Rada rozhodovací pravomoci i v oblasti přenesené působnosti města. Rada je odpovědná ze své činnosti zastupitelstvu města (Vyškov, 2013).

Městský úřad je členěn dle oblastí zaměření činnosti na 13 odborů, útvar interního auditu a kontroly a městskou policii. Velikost jednotlivých odborů dle počtu zaměstnanců se výrazně liší. Nejmenším odborem je investiční odbor, který má včetně vedoucího pracovníka 5 zaměstnanců, největším odborem je odbor správních a vnitřních věcí, který má celkem 29 pracovníků a je rozdělen na tři oddělení. Schéma organizační struktury úřadu včetně struktury funkčních míst je v příloze č. 1 této práce.

Kancelář starosty a tajemníka

Do činnosti kanceláře starosty a tajemníka patří zejména administrativní podpora starosty, místostarostů a tajemníka, organizace jednání Rady a zastupitelstva, zpracování vyhlášek a nařízení, komunikace s veřejností, personální agenda, právní zastupování města atd. Součástí

kanceláře starosty a tajemníka je i Turistické informační centrum. Odbor je členěn na 4 oddělení, a to Oddělení vnějších vztahů a cestovního ruchu, Oddělení právní, Oddělení personální a mzdové a Oddělení informatiky (Vyškov, 2013).

- **Personální a mzdové oddělení**

Personální a mzdové oddělení na MěÚ Vyškov je zařazeno do odboru Kanceláře starosty a tajemníka. Oddělení má 4 pracovníky, a to vedoucího oddělení, administrativního pracovníka, ekonoma a mzdovou účetní. Dle dostupných informací na internetových stránkách úřadu se věnuje personální a mzdové agendě a organizaci výběrových řízení na úřadě (Vyškov, 2013).

Odbor finanční

Finanční odbor zpracovává návrh rozpočtu města a hospodaří s jeho prostředky, kontroluje čerpání rozpočtu a zpracovává rozpočtový výhled a závěrečný účet. Vede účetnictví města, pokladnu a v rámci své činnosti spravuje též poplatky za psy (Vyškov, 2013).

Odbor územního plánování a rozvoje

Odbor územního plánování a rozvoje zpracovává územně plánovací dokumentaci, rozvojové studie a programy rozvoje území. Zabývá se také organizací různých urbanistických a architektonických soutěží, péčí o památkovou zónu, evidencí žádostí o výstavbu a přidělení garáží aj. V rámci přenesené působnosti vykonává státní správu v oblasti agendy Programu obnovy venkova pro obce ve správním obvodu Vyškov (Vyškov, 2013).

Odbor majetkoprávní

Do samosprávné činnosti majetkoprávního odboru spadá příprava podkladů pro jednání orgánů města, které rozhodují ve věcech nemovitého majetku, převodů nemovitého majetku zapisovaného do katastru nemovitostí a přípravy podkladů pro provádění změn v katastru nemovitostí. Dále odbor vede evidenci nemovitého majetku města, řeší spory majetkoprávních vztahů, spravuje a vymáhá pohledávky vzniklé na tomto odboru, provádí vidimaci a legalizaci listin atp. V rámci přenesené působnosti majetkoprávní odbor zajišťuje činnost Czech POINT (Vyškov, 2013).

Odbor investiční

Investiční odbor se zabývá koordinací prováděných staveb včetně oprav nemovitého majetku města. Je odpovědný za realizaci staveb, zabezpečuje podklady pro schvalovací, povolovací

a předávací řízení, svolává a řídí kontrolní dny, vede výběrová řízení na projektování, dodávku a technický dozor staveb. V rámci své činnosti také spolupracuje s dalšími odbory při správě nemovitého majetku a vydává stanoviska za město v postavení účastníka územního či stavebního řízení (Vyškov, 2013).

Odbor místního hospodářství

V rámci místního hospodářství a veřejného prostranství odbor zabezpečuje údržbu chodníků, komunikací a dopravního značení, stará se o zajišťování a udržování čistoty města, údržbu veřejné zeleně a mobiliáře města, povoluje skládky, prodej na veřejném prostranství atp. Odbor také smluvně zajišťuje veřejné osvětlení a světelnou signalizaci na křižovatkách, plní funkci zřizovatele příspěvkové organizace Správa majetku města Vyškova a funkci zakladatele několika obchodních společností. Odbor místního hospodářství též hospodaří s byty a nebytovými prostory města a spravuje místní poplatky za užívání veřejného prostranství (Vyškov, 2013).

Odbor školství, kultury a sportu

Odbor zřizuje příspěvkové organizace – mateřské a základní školy, Městské kulturní středisko Vyškov a Knihovnu K. Dvořáčka. Vykonává samosprávnou činnost v oblasti školství, kultury, sportu a prevence kriminality, spolupracuje se školami, školskými zařízeními, organizátory sportovních akcí atp. Vykonává též státní správu v oblasti školství a kultury, a to zejména na úseku státní památkové péče, programů obnovy kulturních památek, státního stavebního dohledu při obnově kulturních památek z hlediska památkové péče (Vyškov, 2013).

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Odbor sociálních věcí a zdravotnictví poskytuje odborné sociální poradenství a šetření sociální situace klientů. Sleduje a vyhodnocuje potřeby občanů města v sociální oblasti a navrhuje vhodná řešení. Zajišťuje agendu poskytování dotací neziskovým organizacím v oblasti sociálních služeb, podpory rodin a zdravotnictví a též koordinuje Komunitní plánování sociálních služeb ve Vyškově. V rámci přenesené působnosti vydává parkovací průkazy ZTP a ZTP/P. Součástí odboru je Oddělení sociálně právní ochrany dětí zajišťující stejnojmennou agendu spadající do přenesené působnosti (Vyškov, 2013).

Odbor dopravy

Do činností odboru dopravy spadá správa registru silničních a zvláštních vozidel a registru řidičů. Odbor schvaluje provoz stanic měření emisí, technickou způsobilost vozidel a podmínky

provozování autoškol, stanovuje dopravní značení a úpravy provozu na silnicích. Koordinuje též činnosti v oblasti bezpečnosti silničního provozu (dále jen „BESIP“) a zabývá se přestupky proti bezpečnosti a plynulosti silničního provozu. V rámci přenesené působnosti vykonává také státní dozor na silnicích a dalších komunikacích aj. (Vyškov, 2013).

Odbor životního prostředí

Odbor životního prostředí se zabývá činnostmi v oblasti vodního a odpadového hospodářství a provádí správu a údržbu veřejné zeleně města Vyškova. Odbor také vydává lovecké a rybářské lístky a povoluje kácení dřevin na území města. Vydává souhlasy k nakládání s nebezpečnými odpady a k vynětí ze zemědělského půdního fondu. Vyjadřuje se k projektové dokumentaci v rámci územního a stavebního řízení. Vykonává též státní správu v oblasti ochrany ovzduší, odpadů, myslivosti, lesů, zemědělského půdního fondu, přírody a krajiny, rybářství, vodního hospodářství a vodovodů a kanalizací (Vyškov, 2013).

Odbor správní a vnitřních věcí

Odbor správní a vnitřních věcí je rozdělen na tři oddělení, a to Oddělení přestupků, Oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů, cestovních dokladů a matriční agendy (dále jen „Oddělení EO, OP, CP a matriční agendy“) a Oddělení vnitřních věcí.

Oddělení přestupků jedná o přestupcích v oblasti veřejného pořádku, občanského soužití a majetku. Oddělení EO, OP, CP a matriční agendy vykonává státní správu v uvedených oblastech. Oddělení vnitřních věcí zajišťuje chod podatelny městského úřadu, zveřejňování právních předpisů a oznámení na úřední desce, označování částí města, ulic a číslování budov. Oddělení dále organizuje volby a referenda, provozuje spisovou, archivní a skartační službu, spravuje a udržuje budovy úřadu. Do kompetencí odboru spadá též požární ochrana a činnost Jednotky sboru dobrovolných hasičů města Vyškova (Vyškov, 2013).

Obecní živnostenský úřad

Obecní živnostenský úřad vykonává státní správu v oblasti živnostenského zákona. Vydává průkazy živnostenských oprávnění, poskytuje informace podnikatelům, vydává rozhodnutí o zrušení či pozastavení živnostenských oprávnění, provádí živnostenskou kontrolu a sankční řízení atp. V menší míře provádí také dozor nad činnostmi v oblasti zákona na ochranu spotřebitele. Obecní živnostenský úřad je členěn do dvou oddělení, a to Oddělení registrační a Oddělení kontrolní (Vyškov, 2013).

Stavební úřad

Stavební úřad vykonává státní správu dle zákona o územním plánování a stavebním úřadu. Vydává územní rozhodnutí a souhlas a provádí další činnosti na úseku stavebního řádu. Dále také přiděluje čísla popisná, evidenční a orientační na území města Vyškova a vybírá správní poplatky spadající pod oblast jeho činnosti (Vyškov, 2013).

4.1.2 Strategie MěÚ Vyškov

Dle tajemníka nemá MěÚ Vyškov formálně zpracovaný materiál věnující se strategii úřadu. Na úřadě tedy nejsou vytvářeny žádné strategické dokumenty definující vizi a cíle úřadu a nástroje k jejich dosahování. K určení svého směřování a činnosti úřad užívá zejména programového prohlášení Rady města Vyškova, které je zpracováno vždy na volební období, tj. 4 roky, rozpočtového výhledu a dalších dokumentů dlouhodobého charakteru, jakým je např. územní plán.

Ze slov tajemníka úřadu však vyplývá, že pokud jde o personální práci, strategický význam je přikládán všestrannému rozvoji a vzdělávání pracovníků úřadu s cílem zajistit pro organizaci kvalitní lidské zdroje.

Na základě prostudování programových prohlášení Rady města zveřejněných na oficiální webové stránce města Vyškov (2013) od roku 2002 až po současnost bylo zjištěno, že vedení MěÚ Vyškova se z dlouhodobého hlediska snaží o:

- rozvoj a zkvalitňování životních podmínek občanů města Vyškova,
- zvyšování kvality poskytovaných služeb MěÚ Vyškova a
- rozvoj infrastruktury, turismu a bezpečí ve městě Vyškově.

Z informací poskytnutých tajemníkem úřadu vyplynulo, že úřad se dlouhodobě také snaží o zvýšení efektivnosti svého chodu a zvyšování spokojenosti občanů s poskytovanými službami. Za tímto účelem se MěÚ Vyškov v minulosti zapojil do Benchmarkingové iniciativy 2005 zaměřené na zvýšení efektivnosti chodu úřadu a v roce 2011 byl v prostorách úřadu proveden Průzkum spokojenosti občanů s vyřízením záležitostí na MěÚ Vyškov v rámci zvyšování kvality poskytovaných služeb a zvyšování otevřenosti úřadu veřejnosti. Úřad nepokračoval v dalších letech v účasti na benchmarkingu, jelikož dle informací od tajemníka úřadu se přínos projevil pouze v oblasti výkonu státní správy.

Na MěÚ Vyškov není v současnosti zaveden systém řízení kvality.

4.2 Cíl diplomové práce a použité metody

Hodnocení pracovníků, které je jednou z klíčových personálních činností organizace, představuje důležitý nástroj řízení výkonnosti organizace. Podmínkami účinnosti systému hodnocení jsou relevantnost systému hodnocení ve vztahu k poslání a cílům organizace a kvalita realizace procesu hodnocení.

Cíl diplomové práce

Cílem diplomové práce bylo:

- provést analýzu dosavadního způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov,
- identifikovat silné a slabé stránky tohoto způsobu hodnocení pracovníků a
- formulovat doporučení za účelem zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci.

Za účelem naplnění cíle diplomové práce bylo třeba získat výchozí informace týkající se personální práce na MěÚ Vyškov. Tyto informace byly získány prostřednictvím:

- prostudování vnitřních dokumentů úřadu (Organizační řád, Platový řád, Vzdělávací řád),
- rozhovorů s tajemníkem úřadu a vedoucím pracovníkem personálního a mzdového oddělení.

V návaznosti na výše uvedené byl proveden **primární výzkum**. Cílem primárního výzkumu bylo získat informace potřebné pro analýzu současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov. Ke sběru výzkumných dat byly použity polostandardizované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů MěÚ Vyškova, jejichž účelem bylo přinést odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jak funguje systém hodnocení pracovníků na městském úřadě ve Vyškově?
- Jaký je postoj vedoucích pracovníků k hodnocení pracovníků?

Každému z vedoucích pracovníků bylo položeno 8 otevřených otázek a dle potřeby byly během rozhovorů pokládány doplňující otázky s cílem získat potřebné informace. Zpracování výsledků rozhovorů bylo provedeno analýzou písemného záznamu rozhovorů a následně byly odpovědi kategorizovány.

4.3 Personální práce na MěÚ Vyškov

Informace o personální práci na MěÚ Vyškov byly získány prostřednictvím rozhovorů s vedoucím personálního a mzdového oddělení a tajemníkem úřadu, ze kterých byly pořizovány písemné záznamy, a prostudováním interních dokumentů úřadu.

Personální práci na MěÚ Vyškov vykonává personální a mzdové oddělení a vedoucí pracovníci jednotlivých odborů.

Personální a mzdové oddělení se věnuje výběru a přijímání nových pracovníků. Zabezpečuje administrativní činnosti v oblasti evidence zaměstnanců a jejich osobních spisů, uzavírání, změn a skončení pracovních poměrů. Vykonává mzdovou agendu, organizuje vzdělávání všech pracovníků úřadu a věnuje se zpracování a aktualizaci vnitřních předpisů v oblasti personální práce a vzdělávání (město Vyškov, 2013).

Vedoucí odborů v personální oblasti dle Organizačního řádu městského úřadu Vyškov (2013) řídí a hodnotí práci svých podřízených pracovníků a kontroluje plnění pracovních úkolů, stanovuje pracovní náplň podřízeným pracovníkům, sleduje jejich odbornou úroveň a projednává s nimi zvyšování jejich kvalifikace, navrhuje platové zařazení pracovníka a výši osobních příplatků, vytváří příznivé pracovní podmínky, schvaluje čerpání dovolené a provádí další administrativní činnosti.

Na úřadě, dle vyjádření vedoucího mzdového a personálního oddělení neexistuje vnitřní předpis upravující hodnocení pracovníků ani není hodnocení prováděno jednotným a formálním způsobem. Proces hodnocení je tedy plně v kompetenci každého z vedoucích pracovníků.

Na základě horizontální provázanosti by mělo být hodnocení pracovníků provázáno na všechny personální činnosti na úřadě. Dle Tichyho, Fombruna a Devannové (1982) jsou však v rámci horizontální provázanosti klíčovými vzdělávání a odměňování pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků na MěÚ Vyškov

Vzdělávání a rozvoj pracovníků na úřadě jsou upraveny vnitroorganizační směrnicí úřadu. Tento předpis upravuje způsob sestavování návrhu a schvalování vzdělávacího plánu pracovníků, na němž se podílí sám pracovník ve spolupráci s vedoucím pracovníkem daného odboru a personální a mzdové oddělení. Dále směrnice upravuje vstupní a průběžné vzdělávání úředníků a vedoucích pracovníků a zvláštní odbornou způsobilost. Směrnice umožňuje vzdělávání i dalším pracovníkům úřadu, na které se nevztahuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně správních celků. Součástí předpisu je také stanovení podmínek

při realizaci vzdělávání formou e-learningových a dalších alternativních forem vzdělávání a stanovení podmínek pro udělení úlev zaměstnancům úřadu při prohlubování jejich kvalifikace formou dalšího studia (Město Vyškov, 2006).

Na základě rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního a mzdového oddělení bylo zjištěno, že identifikace potřeb vzdělávání z hlediska celého úřadu je většinou reakcí na vzniklé skutečnosti z vnějších vlivů. Jde zejména o legislativní změny mající vliv na chod celého úřadu, jako je např. problematika ochrany osobních údajů či kyberbezpečnost.

Z hlediska potřeb jednotlivých odborů je situace obdobná. Na tyto potřeby většinou upozorní samotní pracovníci, k jejichž agendě se legislativní změny vztahují, či vedoucí odboru.

V případě jednotlivých pracovníků úřadu dochází k identifikaci potřeby vzdělávání zejména z jejich strany. Z vlastní iniciativy většinou upozorní svého nadřízeného pracovníka na vzdělávací kurz, který by pro ně byl v rámci jejich pracovní náplně vhodný. V situaci, kdy si je vedoucí pracovník vědom toho, že některý z nabízených vzdělávacích kurzů by byl pro některého z jeho podřízených pracovníků vhodný, doporučí mu účast na takovém kurzu. Taková situace však většinou vzniká jako reakce na neuspokojivé pracovní výsledky pracovníka či na stížnosti ze strany občanů.

MěÚ Vyškov využívá pro vzdělávání svých zaměstnanců jak interní, tak externí zdroje. Z hlediska externích zdrojů jsou to různé vzdělávací instituce, agentury, krajské úřady, ministerstva atp. Ty často samy zasílají úřadu, jednotlivým odborům či přímo jednotlivým pracovníkům na základě jejich předchozí účasti na vzdělávacích kurzech nabídky různých školení. Z hlediska interních zdrojů úřad sám několikrát do roka pořádá kurzy v oblasti rozvoje komunikačních dovedností či pořádá kurzy jazykového vzdělávání.

Časový plán vzdělávacích aktivit na úřadě je tvořen pouze pro školení pořádaná samotným úřadem. Nabídky školení a kurzů od externích vzdělávacích institucí chodí průběžně a jsou využívány pouze v případě jejich aktuální potřeby. Na úřadě jsou vzdělávací kurzy realizovány v prezenční formě, e-learningem i dalšími alternativními formami vzdělávání.

V případě otevření nového kurzu či školení tajemník úřadu informuje vedoucí pracovníky jednotlivých odborů a ti dále informují své podřízené pracovníky. Přihlašování na vzdělávací kurzy a jejich soulad s vzdělávacím plánem konzultují pracovníci úřadu, v případě zájmu o dané školení, se svým vedoucím pracovníkem. V případě, že to dovolí situace na oddělení, vedoucí pracovník umožní danému zaměstnanci účast na školení.

Odměňování pracovníků na Městském úřadě města Vyškov

Odměňování pracovníků na MěÚ Vyškov upravuje Platový řád města Vyškova. Tento předpis upravuje odměňování za pracovní pohotovost pracovníků města a osob vykonávajících pro město činnosti na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Platový řád je vydán ve smyslu ustanovení § 113 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, a § 6 odst. 1 nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Platový řád upravuje zařazení pracovníků do platových tříd a stupňů, druhy a výši příplatků a odměn vyplácených na úřadě a důvod vyplácení takových příplatků a odměn včetně odměn za pracovní pohotovost a odměn pracovníkům vykonávajícím slavnostní obřady, kterým je např. matrikář (Město Vyškov, 2018).

Výkonovými složkami platu, které jsou na úřadě vypláceny, jsou osobní příplatek, odměny a odměna za pracovní pohotovost.

Dle vedoucího pracovníka personálního a mzdového oddělení je osobní příplatek vyplácen zaměstnanci úřadu po uplynutí zkušební doby, tj. po 3 měsících. Osobní příplatek je dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, vyplácen „zaměstnanci, který dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo kvalitně plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci“. Dle vedoucího personálního a mzdového oddělení určuje výši tohoto příplatku vedoucí pracovník daného odboru. Jeho výše se však v čase příliš nemění.

Odměna je nenárokovou složkou platu, která dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, náleží zaměstnanci za „úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu“. Odměny jsou na úřadě vypláceny čtvrtletně. Každé toto období tajemník informuje vedoucí odborů o sumě prostředků, která je vyhrazena pro výplatu odměn. Vedoucí pracovníci pak zpětně zhodnotí, kterým z podřízených pracovníků by měla být odměna udělena, a vypracují návrh na udělení odměny. O udělení odměny rozhoduje tajemník úřadu na základě návrhu vedoucího pracovníka odboru.

4.4 Výzkumné výsledky

Polostandardizované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů MěÚ Vyškov proběhly v první polovině měsíce dubna 2018. Z celkového počtu 13 vedoucích pracovníků odborů se rozhovorů zúčastnilo 11 z nich a zároveň jeden vedoucí oddělení (dále jen „vedoucí pracovníci“).

Vedoucím pracovníkům bylo položeno 8 otázek, z nichž první 4 byly věnovány hodnocení podřízených pracovníků a zbytek otázek byl zaměřen na hodnocení vedoucích pracovníků.

Otázky zaměřené na hodnocení podřízených pracovníků byly následující:

- Jakým způsobem provádíte v rámci Vašeho odboru hodnocení pracovníků?
- Jaké jsou Vaše zkušenosti s tímto hodnocením?
- Jestliže chcete ve Vašem odboru dosahovat vysoké výkonnosti a excelentních výsledků, co od Vašich pracovníků především očekáváte? Jaké pracovní chování a vlastnosti u nich považujete za důležité?
- Pokud byste mohl/a na Vašem současném systému hodnocení pracovníků něco změnit, co byste změnil/a?

Otázky zaměřené na hodnocení vedoucích pracovníků zněly následovně:

- Jak probíhá hodnocení vedoucích pracovníků?
- Na co se u vedoucích pracovníků hodnocení zaměřuje?
- Připravujete se na toto hodnocení nějakým způsobem?
- Považujete hodnocení vedoucích pracovníků, tak jak je nyní prováděno, za přínosné? V čem přesně spatřujete přínos?

Za účelem získání detailnějších informací byly vedoucím pracovníkům pokládány doplňující otázky. Odpovědi na otázky byly zapsány a následně zpracovány formou analýzy pořázených záznamů. Poté byly tyto odpovědi kategorizovány.

Jakým způsobem provádíte v rámci Vašeho odboru hodnocení pracovníků?

Odpovědi na tuto otázku se velmi lišily. Na úřadě totiž neexistuje jednotný formální způsob hodnocení pracovníků, který by byl upraven vnitřním předpisem úřadu. Proto každý z vedoucích pracovníků hodnotí své podřízené pracovníky jiným způsobem. Často bylo z odpovědí patrné, že si vedoucí pracovníci ztotožňují hodnocení pracovníků s odměňováním.

Převážná většina dotazovaných vedoucích pracovníků uvedla, že hodnocení provádí zejména z důvodu odměňování, jelikož při pravidelném čtvrtletním rozdělování odměn na úřadě musí odůvodnit výši odměny u každého pracovníka. Velká část z nich uvedla, že na svém odboru má potíže se stanovením odměn, neboť je pro ně obtížné najít mimořádný úkol v odvedené práci jejich pracovníků. Někteří uvedli, že je to z důvodu charakteru práce na jejich odboru. Pouze několik málo vedoucích pracovníků uvedlo, že si dělá v průběhu roku poznámky o pracovním a sociálním chování a výsledcích práce svých podřízených pracovníků, které jim později slouží jako podklad pro rozhodování o osobním příplatku a odměnách.

Menší potíže jim dělá stanovení osobního příplatku. Velká část dotazovaných uvedla, že je pro ně při stanovení výše osobního příplatku důležitý přístup k práci, výsledky práce, kvalita odvedené práce, organizace práce, v případě přímého styku pracovníka s veřejností i komunikace s občanem a případné pochvaly i stížnosti na jeho osobu, náročnost práce dle zhodnocení vedoucího pracovníka, ale také doba, po kterou je pracovník na úřadě zaměstnán.

Velká část vedoucích pracovníků uvedla, že provádí hodnocení svých podřízených pracovníků ihned po splnění daného úkolu formou bezprostřední zpětné vazby přímo na pracovišti. Takové hodnocení se koná průběžně během celého roku. Zároveň vedoucí pracovníci sdělují hodnocení pracovních výsledků odboru i jednotlivých pracovníků při pravidelných poradách odborů, které se na většině odborů konají pravidelně jedenkrát za týden či měsíc.

Méně než polovina vedoucích pracovníků uvedla, že se svými podřízenými pracovníky zhruba jednou ročně schází na individuálních schůzkách, kde zhodnotí jejich pracovní výsledky, někteří z nich se věnují také možnostem dalšího rozvoje podřízených pracovníků, a to osobního i kariérního. Část těchto vedoucích pracovníků organizuje takové schůzky pouze v případě výskytu problémů při výkonu práce.

Jeden z odborů na úřadě má vypracovaný systém hodnocení pracovníků, jelikož mu povinnost hodnocení výkonu přenesené působnosti ukládá zákon. Součástí tohoto systému je sebehodnocení pracovníkem a hodnocení přímým nadřízeným hodnoceného pracovníka, k čemuž je využíván hodnotící formulář. Tato hodnocení jsou zakončena hodnotícím rozhovorem. Hodnotící rozhovor se koná jednou za půl roku v pravidelných intervalech.

Dle odpovědí vedoucích pracovníků bylo zřejmé, že jejich hodnocení není navázáno na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Většina vedoucích pracovníků uvedla, že díky každodennímu kontaktu se svými podřízenými pracovníky zná jejich potřeby rozvoje a vzdělávání. Pokud tedy ví, že se pracovník potřebuje v nějakém směru dále vzdělávat, doporučí mu dané školení.

Jaké jsou Vaše zkušenosti s tímto způsobem hodnocení pracovníků?

Obecně by se ale dala shrnout odpověď vedoucích pracovníků na výše uvedenou otázku tak, že jsou jejich zkušenosti převážně pozitivní, a to zejména díky neformální atmosféře při hodnocení. Vedoucí pracovníci, kteří se hodnocení svých podřízených pracovníků věnují ve větší míře, uvedli, že díky informovanosti, která vyplívá z provádění hodnocení, mohou lépe řídit svůj odbor.

Na některých odborech se zejména v souvislosti se sdělováním kritiky na poradách celého oddělení setkávají vedoucí pracovníci s odmítavým přístupem svých podřízených pracovníků a s nespokojeností s hodnocením a z toho plynoucí napjatou atmosférou v kolektivu.

V asi polovině případů hodnotí vedoucí pracovníci své zkušenosti pozitivně s tím, že bezprostřední sdělení zpětné vazby, pozitivní i negativní, je účinné. Pár z nich uvedlo, že pochvala má příznivý vliv na pracovní výsledky jejich podřízených pracovníků.

Jestliže chcete ve Vašem odboru dosahovat vysoké výkonnosti a excelentních výsledků, co od Vašich pracovníků především očekáváte? Jaké pracovní chování a vlastnosti u nich považujete za důležité?

Drtivá většina respondentů uvedla, že u svých pracovníků považují za důležitou jejich úroveň komunikačních dovedností. Zde zdůrazňovali důležitost asertivity, určité míry diplomacie, empatie, vstřícnosti a slušnosti při komunikaci s občany. Druhou nejčastější vlastností, kterou respondenti uváděli, byla samostatnost při práci následovaná odborností, iniciativností při řešení problémů nebo jejich hledání, zodpovědnost, dodržování termínů a spolupráce v kolektivu. Dalšími důležitými vlastnostmi, které respondenti uvedli, byly pečlivost a rychlost při práci, kvalita odvedené práce, loajálnost k úřadu, chuť se dále vzdělávat, flexibilita, pracovitost a zájem o práci.

Několik respondentů při výčtu důležitých vlastností a pracovního chování rozdělovalo tato kritéria dle toho, zda úředník vykonává práci v samostatné či přenesené působnosti. Při výkonu přenesené působnosti uváděli jako nejdůležitější přesnost, pečlivost a komunikaci s občanem, u výkonu samosprávné činnosti se soustředili zejména na samostatnost, kreativitu a iniciativnost.

Pokud byste mohl/a na Vašem současném systému hodnocení pracovníků něco změnit, co byste změnil/a?

Necelá polovina vedoucích pracovníků uvedla, že by na současném stavu nic neměnila. Jako důvod tito dotazovaní uvedli, že jejich časové možnosti nejsou takové, že by jim dovolovaly věnovat se hodnocení pracovníků ve větší míře.

Nejčastěji uváděnou změnou, kterou by pracovníci na úřadě provedli, by bylo zapojení hodnocených pracovníků do procesu jejich hodnocení. Možnost vyjádření se k hodnocení hodnocenými pracovníky by dle některých respondentů bylo cenným zdrojem informací.

Několik dotazovaných uvedlo, že by uvítali jednotný systém, jehož součástí by byl hodnotící rozhovor. V případě zavedení hodnotícího rozhovoru respondenti upozorňovali, že by bylo nezbytné školení pro vedoucí pracovníky v oblasti komunikačních dovedností. Pracovníci by tak neměli po rozhovoru cítit křivdu a měli by mít pocit, že rozhovor je pro ně přínosem, nikoli nutnou povinností.

Ve velké míře se objevily také návrhy na změny vedoucí k omezení subjektivity hodnocení a posílení zpětné vazby na provedenou práci. Někteří vedoucí pracovníci uvedli, že by zavedli jednotný systém hodnocení pracovníků za účelem spravedlivého hodnocení všech pracovníků na úřadě a spravedlivého odměňování.

Velká část vedoucích pracovníků, kteří odpověděli na tuto otázku ve smyslu zavedení změn, upozorňovala, že případné změny by neměly vést k nadbytečné formalizaci a byrokratizaci procesu hodnocení pracovníků.

Jak probíhá hodnocení vedoucích pracovníků?

Při popisu hodnocení vedoucích pracovníků se všichni vedoucí pracovníci na svých odpovědích shodli. Vedoucí pracovníci uvedli, že se s tajemníkem úřadu scházejí na pravidelných poradách, na kterých se rozebírá práce jednotlivých odborů. Dle potřeby se také schází individuálně.

Hodnocení dle odpovědí vedoucích pracovníků probíhá hlavně ve vztahu k odměňování, a to čtvrtletně, kdy si tajemník úřadu vyžádá podklady od každého vedoucího odboru. Podklady by měly obsahovat přehled odvedené práce za uplynulé čtvrtletí včetně mimořádných úkolů, které byly splněny. Tajemník pak na základě těchto dokumentů stanoví odměny vedoucím pracovníkům.

Na co se u vedoucích pracovníků hodnocení zaměřuje?

Všichni respondenti uvedli, že hodnocení vedoucích pracovníků se zaměřuje zejména na výsledky práce a mimořádné úkoly, které byly splněny za uplynulé období.

Připravujete se na toto hodnocení nějakým způsobem?

Asi polovina vedoucích pracovníků uvedla, že z jejich strany není třeba žádné časově náročné přípravy. Dle jejich odpovědí jde pouze o sepsání výsledků práce. Druhá polovina respondentů uvedla, že jim sepsání podkladů pro tajemníka zabere půl dne až dva dny z toho důvodu, že se snaží o maximální možnou pečlivost při zpracování těchto podkladů.

Považujete hodnocení vedoucích pracovníků, tak jak je nyní prováděno, za přínosné? V čem přesně spatřujete přínos?

Velká část vedoucích pracovníků uvedla, že vnímají současný způsob hodnocení vedoucích pracovníků jako přínosný. Odpovědi byly často doplněny o to, že jim vyhovují pravidelné porady, kde mohou řešit jakékoli vzniklé problémy, s hodnocením není spojena zbytečná byrokracie, při hodnocení existuje férový přístup a hodnocení je časově nenáročné.

Zároveň však více než polovina respondentů uvedla, jaké změny v hodnocení vedoucích pracovníků by jeho přínos zvýšily. Několik vedoucích pracovníků uvedlo, že na ně hodnocení působí jednostranně s tím, že by uvítali zavedení zpětné vazby ze strany vedení úřadu a možnost diskuse o práci na daném odboru při neformálním setkání. Několik respondentů také uvedlo, že přínosem by byl jednotný systém hodnocení, který by byl administrativně nenáročný.

4.5 Výzkumné závěry

4.5.1 Charakteristika současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení bylo zjištěno, že v rámci jednotlivých odborů se hodnocení ve větší či menší míře provádí, jedná se však o hodnocení neformální. Vyjma Odboru sociálních věcí a zdravotnictví, který má povinnost hodnocení svých pracovníků předepsanou zákonem, lze obecně popsat způsob hodnocení na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky úřadu následovně.

- **Úřad nemá zaveden formální systém hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků není na MěÚ Vyškov většinou realizováno ve své komplexní podobě, nýbrž jen ve formě několika dílčích činností spadajících pod personální činnost hodnocení pracovníků. Jedná se zejména o činnosti neformálního charakteru hodnocení pracovníků, tedy

bezprostřední poskytování zpětné vazby na plnění každodenních úkolů a běžnou komunikaci vedoucích pracovníků s jejich podřízenými pracovníky.

Hodnocení vedoucích pracovníků je taktéž neformálního charakteru. Zahrnuje především běžnou, každodenní komunikaci vedoucích odborů s tajemníkem úřadu a příležitostně i poskytování zpětné vazby na jejich odvedenou práci.

- **Účelem hodnocení pracovníků je zejména získání podkladů pro odměňování pracovníků**

Toto neformální hodnocení je na MěÚ Vyškov prováděno zejména za účelem odměňování. Stanovení výše osobního příplatku je v kompetenci vedoucího pracovníka, který jej stanovuje na základě výše zmíněných dílčích činností neformálního hodnocení a na základě vlastní úvahy. Každé čtvrtletí vedoucí pracovníci popíší mimořádné pracovní úkoly, které jejich podřízení za toto období splnili, a navrhnou i výši odměny. Schválení výše odměny pak podléhá schválení tajemníka úřadu.

Totéž platí i pro vedoucí pracovníky, jejichž výkon je také hodnocen pro účely odměňování. Na výzvu tajemníka úřadu sepíší též mimořádné úkoly, které za uplynulé čtvrtletí splnili. Tuto zprávu pak zašlou tajemníkovi úřadu, který na jejím základě stanoví výši odměn pro každého vedoucího pracovníka.

- **Hodnotitelem je vždy vedoucí odboru**

Na všech 11 odborech, s jejichž vedoucími byl proveden rozhovor, jsou hodnotiteli právě vedoucí pracovníci odborů, kteří jsou v polovině případů (6 odborů) přímými nadřízenými hodnocených pracovníků a ve zbytku případů jsou nadřízenými přímých nadřízených. V případě, že má odbor větší množství pracovníků a je rozdělen na oddělení, využívají vedoucí odborů v některých případech asistenci vedoucích oddělení, a to tak, že jim vedoucí oddělení poskytují podklady k hodnocení, které mají v některých případech i písemnou formu. Obsahem těchto podkladů je nejčastěji popis mimořádných úkolů, které byly pracovníky oddělení splněny za uplynulé čtvrtletí.

- **Kritériem hodnocení jsou převážně výsledky práce**

Vzhledem k tomu, že se na úřadě hodnocení pracovníků provádí zejména za účelem odměňování, je hodnocení, jak vedoucích i ostatních pracovníků soustředěno hlavně na oblast výsledků práce. Kritéria v rámci výsledků práce se pochopitelně liší na každém odboru, jsou to např. počet obslužených občanů nebo počet vyřízených žádostí.

Ve vztahu k osobnímu příplatku někteří vedoucí pracovníci při rozhovorech uvedli, že přihlíží též ke kritériím, které lze zařadit do zbývajících tří oblastí, tedy pracovního chování, sociálního chování a dovedností a znalostí.

Z oblasti pracovního chování je pro většinu vedoucích pracovníků nejdůležitější přístup jejich podřízených pracovníků k práci, tzn. jak moc jsou pracovníci aktivní při řešení pracovních úkolů a případných problémů, jak jsou schopni si svoji práci zorganizovat a zda jsou iniciativní, pohotiví, dostatečně flexibilní a ochotní pracovat nad rámec pracovní doby či zastoupit kolegu v případě nemoci nebo dovolené. U pracovníků, kteří jsou v přímém styku s občany, je dle slov vedoucích pracovníků důležitý též jejich přístup k řešení specifických situací klientů a chování k nim.

Z oblasti sociálního chování si vedoucí pracovníci u svých podřízených pracovníků všímají hlavně způsobu komunikace s kolegy a způsobu, jakým spolu spolupracují. Na oblast dovedností a znalostí se vedoucí pracovníci při svých odpovědích ve větší míře nesoustředili, velká část z nich však uvedla, že je pro ně důležitá odbornost jejich podřízených pracovníků.

Vyjma odůvodnění udělení odměny nemají výstupy hodnocení pracovníků písemnou formu a nejsou tak ani nijak uchovávány a využívány v rámci dalších personálních činností prováděných na úřadě.

4.5.2 Postoj vedoucích pracovníků k hodnocení

Všichni vedoucí pracovníci na MěÚ Vyškov provádí hodnocení svých podřízených pracovníků. Z hlediska postoje k hodnocení je lze rozdělit na dvě zhruba stejně velké skupiny.

První skupina nepřikládá hodnocení pracovníků jako personální činnosti příliš velký význam. Tito vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené hlavně z důvodu potřeby stanovení výše odměny či osobního příplatku a z důvodu povinnosti hodnocení, kterou jim ukládá zákon. Tito vedoucí pracovníci nevěnují procesu hodnocení více času, než je nezbytně nutné. U této skupiny vedoucích pracovníků byla při rozhovorech též patrná jistá averze k případné změně systému.

Druhá skupina naopak vnímá hodnocení pracovníků jako důležité. Považují tuto činnost za jeden z klíčových nástrojů ke komunikaci se svými podřízenými pracovníky a uvědomují si přínosy, které pro ně z prováděného hodnocení plynou. Během rozhovorů tyto pracovníci i bez vyzvání k návrhu změn uváděli náměty na případné změny v hodnocení pracovníků, které by považovali za přínosné.

4.5.3 Silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení na MěÚ Vyškov

Na základě provedeného výzkumu byly identifikovány silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ ve Vyškově, které jsou zobrazeny v tabulce č. 1 níže.

Tabulka 1 Silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Návaznost na odměňování• Návaznost na vzdělávání• Bezprostřednost hodnocení	<ul style="list-style-type: none">• Neformální charakter• Nejednotný způsob hodnocení pracovníků• Nejednotná kritéria hodnocení a standardy výkonnosti• Soustředění se pouze na výsledky práce• Subjektivita hodnotitelů• Nezapojení hodnocených pracovníků do procesu jejich hodnocení• Neexistence archivace výsledků hodnocení a jejich dalšího využití• Občasné sdělování kritiky před kolektivem• Ztotožňování si hodnocení pracovníků s odměňováním pracovníků

Pramen: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že MěÚ Vyškov v současné době připravuje systém hodnocení pracovníků, je pochopitelné, že nelze identifikovat větší množství silných stránek tohoto systému.

Silné stránky

- Návaznost na odměňování

Výhodou současného způsobu hodnocení pracovníků je jeho úzká vazba na odměňování pracovníků.

- Návaznost na vzdělávání

Při rozhovorech s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že ti, kteří v současné době provádí na svých odborech individuální setkání či přímo hodnotící rozhovory se v rámci těchto setkání věnují i diskusi s hodnoceným pracovníkem ohledně jeho dalšího rozvoje.

- Bezprostřednost hodnocení

Vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené pracovníky dle potřeby, a to bezprostředně po splnění jednotlivých pracovních úkolů. Pracovníci tak mají ihned k dispozici zpětnou vazbu od svého nadřízeného pracovníka a mohou na ni okamžitě reagovat.

Slabé stránky

- Neformální charakter

Hodnocení pracovníků na úřadě má neformální podobu. Někteří vedoucí uvedli, že právě neformální charakter jim umožňuje otevřeně mluvit se svými podřízenými a díky získaným informacím lépe řídit svůj odbor. Taková neformálnost má své výhody, nicméně absence formálního systému má značné nevýhody, jako např. nejasné výsledky hodnocení a nemožnost jejich dalšího využití, soustředění se při hodnocení pracovníků pouze na úzkou oblast hodnocení, jednostrannost hodnocení, absence konstruktivní diskuse atp.

- Nejednotný způsob hodnocení pracovníků

Skutečnost, že je způsob hodnocení pracovníků na úřadě, tedy kritéria, použité metody, pozice hodnotitele atp., nejednotný, může mít nepříznivé dopady na odměňování pracovníků, které je na MěÚ Vyškov v současné době velmi úzce napojeno na hodnocení pracovníků. Výše odměn a osobních příplatků pracovníků může být ovlivněna způsobem hodnocení jednotlivých hodnotitelů což může ve svém důsledku způsobovat nespravedlivé stanovení těchto výkonnostních složek platu napříč odbory. To by mohlo demotivovat hodnocené pracovníky na úřadě.

- Nejednotná kritéria hodnocení a standardy výkonnosti

Současný způsob hodnocení pracovníků na úřadě dává velký prostor vedoucím pracovníkům coby hodnotitelům ve volbě kritérií a stanovení standardů výkonu. Velká část vedoucích pracovníků při rozhovorech uvedla, že v rámci hodnocení svých podřízených berou v potaz jejich přístup k práci. Pro každého z nich ale může být dostačující či nadprůměrná úroveň přístupu pracovníka k jeho pracovním úkolům jiná. To se může díky provázanosti hodnocení na odměňování odrazit v nesrovnatelnosti ve výších osobních příplatků na úřadě. Navíc by tato kritéria hodnocení a standardy výkonnosti měly být známy všem hodnoceným pracovníkům.

- Soustředění se pouze na výsledky práce

Velká část vedoucích pracovníků při rozhovorech uvedla, že pracovní výsledky jejich podřízených pracovníků jsou pro ně nejdůležitějším nebo jediným hodnotícím kritériem. Soustředění se pouze na pracovní výsledky může ale v některých případech vyvolávat v hodnocených pracovnících frustraci a pocit bezmoci, jelikož není brán ohled na jejich vynaložené úsilí, a to zejména v případech, kdy existují externí vlivy mající vliv na pracovníkův výkon. Pracovníci výsledky práce mohou být ovlivněny podmínkami, které ke své práci má, jako např. pracovní prostředí, technické vybavení pracoviště a jeho funkčnost atd., a další okolnosti jako např. rodinné důvody, životní situace nebo nemoc.

- Subjektivita hodnotitelů

V současném způsobu hodnocení je velký prostor pro subjektivitu hodnotitelů. Každý vedoucí pracovník hodnotí své podřízené na základě svých kritérií a pracovníci nemají možnost se k hodnocení vyjádřit. Někteří vedoucí pracovníci uvedli, že jedním z hodnotících kritérií je pro ně i náročnost práce, kterou pracovník vykonává. Tuto náročnost však posuzují dle svého vlastního názoru.

- Nezapojení hodnocených pracovníků do procesu jejich hodnocení

V rámci současného způsobu hodnocení pracovníků na úřadě jsou jak vedoucí pracovníci, tak i referenti hodnoceni jednostranně dle hodnotitele tzn. že. Vedoucí pracovníci v rámci svého hodnocení pouze zašlou tajemníkovi úřadu podklady věnující se plnění mimořádných pracovních úkolů, není zde ale prostor pro diskusi či zpětnou vazbu. Stejně tak hodnocení podřízených pracovníků je soustředěno pouze na názor vedoucího pracovníka a ve většině případů není hodnotitelem vyžadována zpětná vazba, názor hodnoceného pracovníka. Výsledek hodnocení se tedy pracovníci většinou dozví až ve chvíli, kdy obdrží odměny či osobní příplatek.

- Neexistence archivace výsledků hodnocení a jejich dalšího využití

Na úřadě nejsou z hodnocení vypracovávány žádné závěry. Hodnotitelé tak nemají možnost navázat při hodnocení na výsledky hodnocení minulých období a zhodnotit tak vývoj pracovníkova výkonu či splnění případných cílů. Též nemohou tyto výsledky být využity k dalším činnostem personální práce na úřadě.

Vedoucí pracovníci některých odborů při rozhovorech uvedli, že se potýkají s potížemi ohledně odůvodnění vyplácení odměn. Tyto problémy mohou být způsobeny tím,

že si většina vedoucích pracovníků neuchovává nebo nevytváří poznámky z hodnocení svých podřízených pracovníků. Při rozdělování odměn pak nemohou do takových podkladů nahlédnout a snadněji si připomenout splnění mimořádného úkolu jejich podřízeným pracovníkem.

- Občasné sdělování kritiky před kolektivem

Někteří vedoucí pracovníci uvedli, že sdělují kritiku svým podřízeným pracovníkům na poradách odboru či oddělení před ostatními kolegy. To může u pracovníků vyvolávat pocit křivdy a demotivace.

- Ztotožňování si hodnocení pracovníků s odměňováním pracovníků

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů bylo patrné, že si někteří z nich hodnocení pracovníků ztotožňují s odměňováním.

Kromě výše uvedených silných a slabých stránek současného způsobu hodnocení na MěÚ Vyškov existují na úřadě další faktory, které mohou mít pozitivní či negativní vliv na hodnocení pracovníků na úřadě.

Faktory s pozitivním vlivem na hodnocení pracovníků jsou:

- Široká nabídka vzdělávacích kurzů

Je zjevné, že se úřad snaží o rozvoj svých pracovníků. Svým pracovníkům nabízí široké možnosti vzdělávání a rozvoje a aktivně přistupuje k hledání nových kurzů vyučovaných i alternativními formami vzdělávání. Pokud má pracovník zájem o jakékoliv další vzdělávání související s výkonem jeho práce, které je i mimo současnou nabídku úřadu, je mu toto vzdělávání ve většině případů umožněno, což má na pracovníka motivační vliv.

- Pravidelný kontakt vedoucích pracovníků s podřízenými pracovníky

Na všech odborech MěÚ Vyškov se pravidelně konají porady, kde se diskutuje o pracovních úkolech a jejich plnění. Stejně tak se tajemník schází s vedoucími odborů na pravidelných poradách. Tyto porady umožňují vedoucím pracovníkům i tajemníkovi být informováni o průběhu plnění zadaných úkolů, případných problémech při práci či dalších podmínkách, které mohou ovlivnit výkon daného odboru. V případě, že nadřízený pracovník zná důvěrně práci svého podřízeného pracovníka a je o ní pravidelně informován, umožňuje mu to omezit subjektivitu hodnocení. Hodnocený pracovník může toto hodnocení přijímat jako hodnocení odborníka a lépe se vyrovnat s případnou kritikou.

Negativní vliv na hodnocení pracovníků pak může mít:

- Nejasně stanovená strategie úřadu

Vzhledem k tomu že, úřad nemá jasně definovanou strategii nemůže mít hodnocení pracovníků, skrze hodnotící kritéria, stanoven jasný účel a cíl. Hodnotitelé tak mohou hodnotit pracovníky pouze dle kritérií, která jsou dle jejich názorů důležitá, alespoň pro jejich odbor. Bez znalosti dlouhodobého směřování úřadu nelze určit kritéria hodnocení, která by podporovala dosahování cílů strategie. V současnosti tedy není možné na úřadě rozvíjet pracovníky ve strategicky důležitých oblastech.

- Nesystematická schopnost identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků

I přes to, že dle rozhovorů existuje vztah mezi hodnocením pracovníků a vzděláváním, není toto propojení dostatečné. Na úřadě v současné době neexistují zpracované závěry z hodnocení, a tak není možné tyto informace využít k plánování vzdělávacích a rozvojových aktivit. Z toho důvodu je současná identifikace potřeb vzdělávání spíše reaktivního charakteru, tzn. že potřeba vzdělávání je odhalena až v situaci, kdy se chybějící dovednosti pracovníků odrazí na jejich výkonu či výkonu celé organizace.

- Role personálního oddělení

Personální a mzdové oddělení je součástí odboru Kanceláře starosty a tajemníka a má 4 zaměstnance – vedoucího oddělení, administrativního pracovníka, ekonoma a mzdového účetního. Z počtu pracovníků a jejich zaměření lze usoudit, že zde není velký prostor pro koncepční personální práci ve smyslu tvorby strategie pro všechny oblasti personální práce. Dle vyjádření vedoucího personálního a mzdového oddělení se toto oddělení nepodílí na řízení organizace, nicméně prostřednictvím tvorby a úpravy vnitřních předpisů má vliv na organizační zajištění chodu úřadu.

Z výše uvedeného lze usoudit, že charakter personální práce na úřadě odpovídá koncepci personální administrativy či personálního řízení.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Následující návrhy a doporučení pro MěÚ Vyškov rozvíjí a doplňují současné způsoby hodnocení pracovníků na daném úřadě. Návrhy a doporučení jsou postaveny na výsledcích provedeného výzkumu a zároveň jsou při nich využity ověřené postupy vymezené v teoretických východiscích této práce, coby praxí testované postupy zvyšující efektivnost procesu hodnocení pracovníků.

5.1 Obecná doporučení

Níže uvedená obecná doporučení se vztahují zejména k faktorům v organizaci, které mohou negativně ovlivňovat systém hodnocení pracovníků

Stanovit strategii MěÚ Vyškov

Definování vize a následné vytvoření strategie by bylo přínosem pro řízení celé organizace a pro personální práci na úřadě. Stanovené strategické cíle by bylo možné díky aplikaci vertikální provázanosti přenést do cílů personální práce a následně do hodnotících kritérií na úřadě. Pokud by hodnotící kritéria vycházela ze strategie úřadu, bylo by možné sledovat i postupný vývoj naplňování strategických cílů. Tím by se i strategické řízení úřadu stalo flexibilnější a bylo by možné prostřednictvím systému hodnocení pracovníků aktivně reagovat na vývoj situace a stanovovat tak vhodné indikátory či upravovat cíle.

Posílit roli personálního a mzdového oddělení

Současné postavení personálního oddělení na MěÚ Vyškov odpovídá koncepci personální administrativy či personálního řízení. Posílení této role personálního oddělení pomocí změny filosofie přístupu řízení lidí by vedlo k cílenému rozvoji lidských zdrojů na úřadě. Personální práce na úřadě by se tak dostala do podoby koncepce řízení lidských zdrojů.

Posílení této role by bylo možné provést rozšířením daného oddělení, vymezením a posílením kompetencí, zahájením pravidelné a intenzivní komunikace s vedením úřadu, participací na formulaci a implementaci strategie úřadu atd.

Posílit propojení mezi hodnocením a vzděláváním pracovníků

Současná identifikace potřeb vzdělávání na úřadě je spíše reaktivního charakteru. V případě existence jednotné formy výsledků hodnocení by bylo možné tyto výsledky spolu s aktualizovanými plány vzdělávání analyzovat a vytyčit tak předem prioritní oblasti vzdělávání a rozvoje pro celý úřad. Tímto by bylo možné připravit pracovníky na nové či v budoucnu

očekávané požadavky prostředí, předejít možným výkonnostním problémům a efektivněji a rychleji rozvíjet lidské zdroje na úřadě.

5.2 Návrh hodnotících kritérií

Návrh kritérií hodnocení pracovníků byl zpracován separátně pro dvě skupiny pracovníků, a to pro vedoucí pracovníky jednotlivých odborů a pro jejich podřízené pracovníky. Návrh byl zpracován pro každou skupinu zvlášť z důvodu odlišných nároků na práci vedoucího pracovníka a podřízeného pracovníka.

Za účelem předejití možných nejasností jsou navrhovaná kritéria doplněna o krátkou charakteristiku s cílem zaručit objektivitu hodnocení.

Návrh kritérií hodnocení vedoucích pracovníků

Níže uvedený návrh kritérií hodnocení vedoucích pracovníků byl formulován zejména na základě rozhovoru s tajemníkem MěÚ Vyškova. Tajemník úřadu během rozhovoru uvedl, že vzhledem ke koncepčnímu charakteru pracovních úkolů, zejména pak k úkolům vycházejícím z programového prohlášení Rady, úřad potřebuje „flexibilní a iniciativní pracovníky s proaktivním přístupem, kteří jsou schopní koncepčního myšlení a práce pod stresem“. Toto jsou dle tajemníka nutné předpoklady vedoucích pracovníků pro vykonávání jejich pracovní pozice a podílení se na bezproblémovém chodu a rozvoji úřadu.

Při stanovení kritérií se lze také inspirovat Strategickým rámcem rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020, který ve své podstatě klade velký důraz na vzdělávání úředníků veřejné správy a zvyšování jejich odbornosti, stejně jako MěÚ Vyškov.

Vzhledem k tomu, že pracovník vede své podřízené pracovníky, měl by být hodnocen i prostřednictvím kritérií soustředících se na oblast vedení lidí a komunikačních dovedností. Proto jsou součástí návrhu i tato kritéria coby klíčové předpoklady vedoucích pracovníků.

Tabulka 2 Navrhovaná kritéria pro hodnocení vedoucích pracovníků

Flexibilita	Pracovník je schopen rychle a bez problémů se přizpůsobit novým věcem a vzniklým skutečnostem
Iniciativa	Pracovník sám vyhledává pracovní úkoly, nečeká na jejich přidělení

Proaktivní přístup	Pracovník se snaží o předcházení vzniku problémů a o nalezení jejich řešení ještě před tím, než se samy objeví.
Koncepční myšlení a řešení problémů	Pracovník strukturovaně přemýšlí o problémech a jejich příčinách a hledá jejich koncepční řešení
Schopnost práce pod stresem	Pracovník je schopen práce pod stresem
Ochota se vzdělávat	Pracovník je aktivní v oblasti svého rozvoje a dalšího vzdělávání, sám vyhledává nové příležitosti svého rozvoje
Komunikace s pracovníky odboru	Pracovník pravidelně pořádá porady svého odboru, potřebné informace sděluje svým podřízeným pracovníkům včas
Schopnost vést lidi	Pracovník představuje přirozenou autoritu pro své podřízené, nenásilným způsobem inspiruje a povzbuzuje své podřízené k dosahování žádoucích výkonů

Pramen: Vlastní zpracování

Návrh kritérií hodnocení pro ostatní pracovníky

Návrh kritérií hodnocení pro ostatní pracovníky MěÚ Vyškov obsahuje obecná kritéria pro všechny odbory úřadu. Stanovení obecných kritérií umožní úřadu srovnání pracovníků napříč odbory na základě základních předpokladů důležitých pro práci na úřadě. Návrh obecných kritérií vychází zejména z rozhovorů s vedoucími pracovníky odborů. Ti tato kritéria nejčastěji uváděli coby jedny z nejdůležitějších předpokladů pracovního chování a vlastností, které jsou klíčové v případě, že má daný odbor být výkonný a dosahovat požadovaných výsledků. Navrhovaná kritéria jsou tedy relevantní pro všechny odbory MěÚ Vyškov.

Kromě obecných kritérií by bylo vhodné stanovit specifická kritéria pro jednotlivé odbory či oddělení, která by vymezovala důležité předpoklady pro práci na dané organizační jednotce. Jako možnost se také nabízí stanovení pozičních kritérií, tedy specifických kritérií stanovujících požadavky pro jednotlivé pracovní pozice na úřadě. Zde by se nabízela možnost propojení kritérií s pracovními náplněmi, které jsou pro každou pozici na úřadě stanoveny. Vedoucí personálního oddělení však upozornil na skutečnost, že dle schopností a dovedností pracovníků na úřadě jsou pracovní náplně upravovány. To představuje v rámci personální práce na úřadě možnost, jak plně využít potenciál, schopnosti a dovednosti pracovníků na úřadě. Způsobuje to ovšem jistou nestabilitu pracovních náplní a v případě že by byly navázány na kritéria

systemu hodnocení pracovníků, mohlo by docházet k nutnosti častých úprav systému hodnocení. Systém hodnocení pracovníků by pak nebyl dostatečně flexibilní.

Tabulka 3 Navrhovaná kritéria pro hodnocení pracovníků MěÚ Vyškov

VÝSLEDKY PRÁCE	
Množství provedené práce	Pracovník plní všechny úkoly stanovené v jeho pracovní náplni dle stanovených standardů výkonnosti a jeho výkon je odpovídající pracovním i dalším podmínkám
Kvalita provedené práce	Odvedená práce je bez chyb, má všechny potřebné náležitosti a je dokončená
Dodržování termínů	Pracovník dodržuje stanovené termíny
PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ	
Přístup k práci	Pracovník přijímá pracovní úkoly ochotně a do jejich plnění vkládá adekvátní úsilí
Dodržování pravidel (zákony, vnitřní předpisy, etické zásady)	Pracovník se při výkonu své práci řídí veškerými vnitřními předpisy a zákony a etickými zásadami, které se vztahují k výkonu jeho práce
Komunikace se spolupracovníky a klienty	Pracovník se při komunikaci chová vždy zdvořile a se vstřícným přístupem
Ochota se dále vzdělávat	Pracovník je aktivní v oblasti svého rozvoje a dalšího vzdělávání, sám vyhledává nové příležitosti svého rozvoje
Loajalita	Pracovník za všech okolností vystupuje v zájmu úřadu a nepoškozuje jeho dobré jméno
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI	
Odbornost	Pracovník je dostatečně kvalifikovaný pro výkon své pracovní pozice a své znalosti a dovednosti je schopen při práci uplatňovat
Komunikační dovednosti (písemné, ústní)	Pracovníkova komunikace je bezchybná, jeho vyjadřování je jasné, srozumitelné a na vysoké úrovni
Samostatnost	Pracovník pracuje samostatně a bez nutnosti asistence druhých (pokud to práce nevyžaduje)

Pramen: Vlastní zpracování

5.3 Návrhy vztahující se k procesu hodnocení

Návrh hodnotitelů

Na MěÚ Vyškov by bylo vhodné stanovit kombinaci hodnotitelů. Tato kombinace by spočívala v sebehodnocení hodnoceným pracovníkem a hodnocení provedeném přímým nadřízeným pracovníkem, přičemž klíčovou roli v hodnocení by měl přímý nadřízený pracovník. Sebehodnocení pracovníkem by mělo být podkladem a východiskem pro jeho hodnocení.

Sebehodnocení hodnocených pracovníků na úřadě by znamenalo získání cenných informací a poskytnutí podkladů pro hodnocení pracovníků, ale i řízení odboru. V rámci sebehodnocení mají pracovníci možnost uvědomit si, jaké jsou na ně kladeny požadavky ve vztahu k jejich pracovní pozici a zhodnotit, jak jsou schopni tyto požadavky plnit. Sebehodnocení též může pomoci hodnotiteli objasnit příčiny případných problémových situací či nepříznivého výkonu, který se mohl u hodnoceného pracovníka v minulosti objevit. Pro jednotlivé pracovníky na úřadě by bylo sebehodnocení přínosem z toho hlediska, že by tak dostali možnost podílet se na procesu svého hodnocení a vyjádřit se ke svému výkonu.

Informace získané prostřednictvím sebehodnocení mohou být zkresleny velkou mírou subjektivity hodnoceného pracovníka. Bylo by tedy vhodné stanovit i coby dalšího hodnotitele přímého nadřízeného pracovníka, s cílem zvýšit objektivitu hodnocení. Ten díky informacím z provedeného sebehodnocení hodnoceným pracovníkem získává pohled na danou věc z jiné perspektivy.

Návrh stanovení hodnotitelem přímého nadřízeného pracovníka vychází z toho, že přímý nadřízený pracovník zná nejdůvěrněji práci svých podřízených pracovníků. Jeho hodnocení je tak hodnoceným pracovníkem vnímáno jako hodnocení odborníka a je pro hodnoceného snadněji přijatelné.

V prostředí MěÚ Vyškov to znamená, že na odborech, které se dále nedělí na jednotlivá oddělení, by byl hodnotitelem vedoucí odboru a na odborech dále se členících na oddělení by byl hodnotitelem každý vedoucí jednotlivých oddělení. Přenesení této personální kompetence, tedy agendy hodnocení pracovníků, na vedoucí oddělení by jednak snížilo zátěž vedoucích odborů a zároveň by pracovníci byli hodnoceni hodnotitelem, který je jim v rámci organizační struktury blíže a jsou s ním v každodenním kontaktu.

Zavedením kombinace sebehodnocení a hodnocení přímého nadřízeného pracovníka by se zmenšil prostor pro subjektivitu hodnotitelů, která může zkreslovat výsledky hodnocení.

Výsledky hodnocení by však měly podléhat schválení vedoucího odboru, který by se s nimi po provedeném hodnocení měl seznámit.

Návrh metod hodnocení

Hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov by mělo být prováděno kombinací metod hodnotících stupnic a hodnotícího rozhovoru. Metoda hodnocení pomocí stupnic představuje v tomto návrhu podklad pro diskusi v rámci následného hodnotícího rozhovoru obsahující nejdůležitější informace ohledně pracovníkova výkonu.

Výše uvedený návrh je částečně založen na rozhovorech s vedoucími pracovníky odborů, kteří často uváděli, že by uvítali zapojení pracovníků do procesu jejich hodnocení. Zavedením jednotné stupnice hodnocení a následného hodnotícího rozhovoru by se také sjednotil způsob hodnocení a díky stanovené stupnici by se sjednotily i standardy výkonnosti na MěÚ Vyškov. Vedoucí pracovníci by se při hodnocení nevěnovali pouze hodnocení výsledků práce a hodnocení pracovníci by měli možnost vyjádřit se ke svému výkonu.

Hodnotící stupnice je metoda, která umožňuje detailní zhodnocení pracovníkova výkonu přiřazením stupně škály ke každému z kritérií, na základě kterých je pracovník hodnocen.

Hodnotící stupnice by měla být dostatečně podrobná a je vhodné, aby každý stupeň obsahoval charakteristiku dané úrovně. Tím lze snížit možnou subjektivitu hodnotitele při hodnocení, snížit riziko hodnocení dle vlastních měřítek či omezit tendence hodnotitele k tomu být při hodnocení příliš shovívavý či naopak přísný.

Tabulka 4 Návrh škály hodnocení

Stupeň škály	Charakteristika
1	Stanovené nároky výrazně nesplňuje
2	Stanovené nároky z části nesplňuje
3	Stanovené nároky splňuje dle očekávání
4	Stanovené nároky splňuje nad očekávání
5	Stanovené nároky splňuje výrazně nad očekávání

Pramen: Vlastní zpracování

Rizikem hodnocení prostřednictvím hodnotící stupnice je, že ne každé kritérium je měřitelné. Některá hodnotící kritéria nemohou mít stanovená své výkonnostní standardy, proto by bylo vhodné doplnit hodnocení pomocí stupnice o hodnotící rozhovor, při kterém dostanou jak hodnocení, tak hodnotitel možnost vyjádřit se i k plnění hůře měřitelných kritérií.

Následná realizace hodnocení v rámci hodnotícího rozhovoru by také přinesla větší transparentnost v rámci hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníci dostanou díky rozhovoru možnost vyjádřit se ke svému pracovnímu výkonu a vysvětlit případné příčiny nepříznivých pracovních výsledků. Díky tomu získá jejich hodnocení na objektivitě, jelikož budou mít hodnotitelé všechny potřebné informace k hodnocení. Zároveň bude možné identifikovat potřeby jednotlivých pracovníků, které jim pomohou k jejich zlepšení či rozvoji. Při hodnotícím rozhovoru je nutné mít předem stanovenou pevnou strukturu, dodržet ji a zároveň nepodceňovat přípravu rozhovoru. To se týká zejména přípravy neutrálního místa setkání, prostudování si všech podkladů a připravení si hodnotících formulářů.

Součástí rozhovorů by mělo být zhodnocení pracovníkovy výkonu za minulé období, zároveň je však důležité věnovat se budoucnosti. Diskuse je při hodnotícím rozhovoru důležitá a hodnotitel by při rozhovoru měl:

- podněcovat pracovníka k sebehodnocení a umožnit mu hovořit,
- vést rozhovor v pozitivním duchu,
- využívat interpersonálních schopností a dovedností,
- kritizovat konstruktivně a neopomíjet důležitost pochvaly,
- soustředit se při diskusi na celé hodnocené období,
- snažit se dospět k dohodě a plánovat do budoucna.

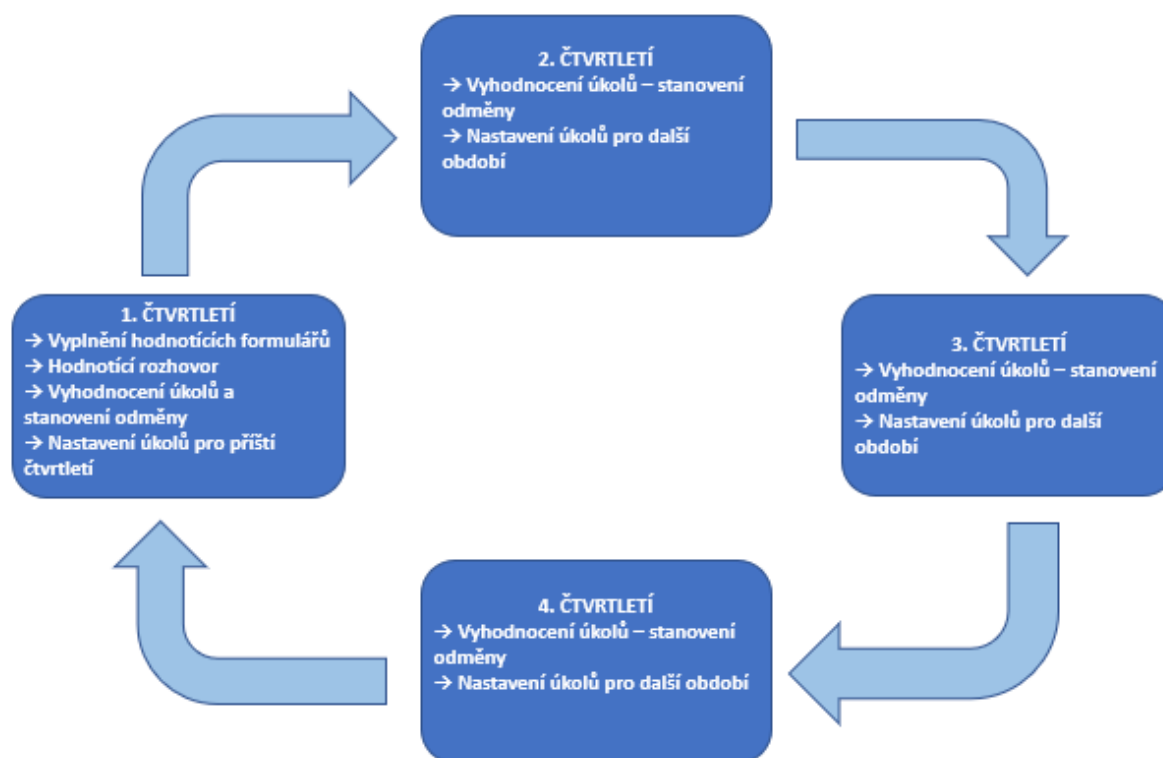
Z výše uvedeného vyplývá, že na MěÚ Vyškov bude třeba neopomenout školení vedoucích pracovníků coby budoucích hodnotitelů v rámci komunikačních dovedností a metodiky vedení hodnotícího rozhovoru. Díky rozhovoru budou pak vedoucí pracovníci lépe informováni, což jim umožní lépe řídit svůj odbor či oddělení.

Výstupem hodnotícího rozhovoru by měly být závěry z hodnocení, případně další potřebná opatření, která se budou po rozhovoru jevit jako potřebná a aktualizace plánu vzdělávání. Tyto výsledky by měly být dále předány personálnímu a mzdovému oddělení, které z těchto informací může dále čerpat pro potřeby personální práce na úradě.

Návrh stanovení úkolů pracovníkům pro účely odměňování

Při rozhovorech s vedoucími pracovníky bylo patrné, že stanovení výše odměny a zejména její odůvodnění jim působí nemalé potíže, a to jak v rámci odměňování vedoucích pracovníků, tak i všech ostatních pracovníků úřadu. Za účelem zjednodušení tohoto procesu a ulehčení práce vedoucím pracovníkům při formulaci důvodu odměn by bylo vhodné na úřadě zavést krátká setkání vedoucích s jejich podřízenými pracovníky, při kterých by pracovníci ve spolupráci se svým vedoucím vyhodnotili splnění mimořádných úkolů za uplynulé období a stanovili nové mimořádné úkoly na další období. Stanovení úkolů pro účely odměňování jednotlivých pracovníků by mělo probíhat ve čtvrtletní frekvenci, tedy společně s cyklem vyplácení odměn na úřadě. Návrh je pro přehlednost vyobrazen na schématu č. 2 uvedeném níže.

Schéma 2 Navrhovaný cyklus hodnocení pracovníků



Pramen: Vlastní zpracování

Návrh frekvence provádění hodnocení

Návrh frekvence hodnocení jednou do roka zahrnuje hodnocení kombinací metod sebehodnocení pracovníkem a hodnotícího rozhovoru. Při hodnotícím rozhovoru by mělo být také vyhodnoceno plnění mimořádných čtvrtletních úkolů, jejichž návrh je uveden výše, za celé hodnotící období, tj. jeden rok.

Hodnotící rozhovor by se měl konat jednou ročně, např. na konci roku v průběhu měsíců listopad a prosinec, kdy by byl, dle slov tajemníka úřadu, z hlediska času a množství práce na úřadě pro hodnocení prostor. Hodnocení prováděné častěji než jednou ročně by bylo velmi časově náročné.

Stanovení termínu a frekvence konání formálního hodnocení pracovníků na úřadě je důležité zejména pro srovnatelnost výsledků hodnocení jednotlivých pracovníků v čase a napříč organizací mezi hodnocenými pracovníky. Neformální hodnocení pracovníků je ale nezbytné provádět průběžně po celou dobu roku.

Návrh směrnice a metodiky hodnocení pracovníků

Úřad by měl přijmout vnitřní předpis upravující hodnocení všech pracovníků na úřadě a vytvořit metodickou příručku pro hodnocení pracovníků.

Přínosem existence vnitřního předpisu by byla vynutitelnost hodnocení pracovníků dle stanovených zásad. Takový předpis by také zpočátku, ve fázi implementace systému, mohl sloužit jako dostupný zdroj informací pro pracovníky úřadu o novém systému. Existence předpisu by též podporovala jednotnost systému hodnocení pracovníků na všech odborech či srovnatelnost výstupů hodnocení. Pro představu podoby takového předpisu byl zpracován návrh směrnice, který je v příloze č. 2 této práce.

Přijetí vnitřního předpisu by vyžadovalo změnu některých dalších vnitřních předpisů, které již na úřadě existují, jako např. změna kompetencí v personální oblasti vedoucích oddělení v organizačním řádu úřadu.

Přínosem pro hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov by též bylo vytvořit metodickou příručku pro hodnotitele coby pomoc hodnotitelům při hodnocení jejich podřízených pracovníků. A to zejména s cílem snížení rizika vzniku hodnotitelských chyb. V příručce by neměly chybět následující body:

- Zásady vedení hodnotícího rozhovoru
- Struktura hodnotícího rozhovoru
- Metodika vyplňování hodnotícího formuláře a jeho náležitosti
- Slovní charakteristika hodnotících kritérií a škály hodnocení
- Popis výstupů z hodnocení a jejich formální náležitosti

Zavést tvorbu písemných výstupů hodnocení pro potřeby jejich dalšího využití

Většina vedoucích pracovníků při rozhovorech uvedla, že zná výkony svých podřízených pracovníků. Někteří však přiznali, že u části svých podřízených pracovníků takovou představu nemají. To ve svém důsledku, pokud pracovníci neobdrží potřebné vzdělávání, může ovlivnit jejich výkon a objektivitu celého hodnocení.

Tvorba průběžných poznámek k výkonu pracovníka, výstupů a závěrů hodnocení by vedoucím pracovníkům pomohla při hodnocení podřízených pracovníků sledovat vývoj jejich výkonu, a přitom neopomenout důležité detaily. Hodnotitelé by pak mohli lépe stanovit návrhy výše odměn, osobních příplatků a navrhnout pracovníkovi další potřebné vzdělávání. Hodnocení pracovníků pak bude komplexnější, méně subjektivní a bude věrně a pravdivě zobrazovat pracovní výkon a chování hodnocených pracovníků.

Výstupem každého hodnocení by měly být:

- závěry hodnocení na kterých se oba účastníci hodnotícího rozhovoru shodli,
- stanovení cílů pro další období a
- aktualizace vzdělávacího plánu.

Vzory formulářů pro výše uvedené výstupy jsou součástí návrhu směrnice pro hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov, tedy v příloze č. 2 této práce.

5.4 Doporučení pro implementaci systému hodnocení

Zavedení nového systému hodnocení představuje změnu klíčového procesu personální práce. Taková změna by měla být, má-li být úspěšná, řízena cíleně. Následující doporučení pro implementaci jsou opřena o Lewin-Scheinův model procesu změny, tak jak jej popisují Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006), jelikož se tento model soustředí na proces změny v organizaci se stabilními podmínkami, kterou MěÚ Vyškov je.

5.4.1 Doporučení pro fázi rozmrazení

Informovat vedoucí odborů a oddělení o plánovaném systému hodnocení

Informovanost vedoucích pracovníků, kteří budou hrát klíčovou roli v rámci hodnocení pracovníků, je pro implementaci a následně funkčnost celého systému velice důležitá. Bylo by tedy vhodné uspořádat několik informačních setkání pro vedení úřadu, která by seznámila pracovníky se systémem hodnocení pracovníků a postupem jeho implementace a zejména s jeho přínosy pro organizaci.

Seznámit pracovníky s možnými důsledky současného stavu

Seznámením pracovníků s důsledky přetrvávajícího současného stavu lze docílit snadnějšího přijetí změny z jejich strany. Bylo by tedy vhodné informovat pracovníky o rizicích současného stavu a vytvořit tak atmosféru naléhavosti změny.

Proškolit hodnotitele o hodnocení pracovníků

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo patrné, že si hodnocení pracovníků spojují zejména s odměňováním. Bylo by tedy dobré prostřednictvím školení pracovníky seznámit s problematikou hodnocení pracovníků a jejími přínosy pro řízení organizace.

5.4.2 Doporučení pro fázi posunu

Proškolit hodnotitele v hodnotitelských dovednostech

Školení hodnotitelských dovedností by pomohlo hladší implementaci celého systému hodnocení pracovníků a zároveň by snižovalo riziko výskytu hodnotitelských chyb. Školení by měla proběhnout zejména v oblastech komunikačních dovedností, vyplňování hodnotitelských formulářů, vyvarování se hodnotitelským chybám a vedení hodnotícího rozhovoru.

Provést implementaci postupně

Implementace systému hodnocení pracovníků je dlouhodobý proces, jehož fáze je třeba důkladně promyslet. Výše uvedený návrh systému hodnocení pracovníků je navržen ve dvou úrovních, tzn. že hodnocení vedoucích pracovníků a hodnocení ostatních pracovníků úřadu jsou na sobě nezávislá.

V rámci implementace by bylo vhodné zavést v prvním roce pouze hodnocení vedoucích pracovníků. Ti by tak mohli získat zkušenosti z hodnocení, jako např. práce s hodnotícími formuláři či průběh hodnotícího rozhovoru atp., a ty pak aplikovat v pozici hodnotitele při hodnocení svých podřízených pracovníků. Čas získaný postupným zaváděním systému hodnocení by též bylo možné využít pro minimalizaci chyb při hodnocení či pro úpravu systému, aby lépe vyhovoval úřadu.

Neopomíjet další komunikaci a diskutovat s pracovníky na úřadě

Po proběhlých školeních a prvních několika cyklech hodnocení by neměla ustát komunikace s pracovníky na téma hodnocení. V této fázi by bylo přínosem zorganizovat několik schůzek, na kterých by pracovníci mohli sdílet své zkušenosti a nápady na úpravu zaváděného systému.

Pokud by vedoucí pracovníci mohli navrhnout úpravy systému a diskutovat o jeho podobě, mohla by taková setkání mít na vedoucí pracovníky motivační účinek.

5.4.3 Doporučení pro fázi zamrazení

Stanovit odpovědnou osobu

I přes to, že v této fázi již bude systém hodnocení pracovníků na úřadě implementován, je důležité, aby neustala komunikace. Bylo by tedy vhodné stanovit pracovníka, nejlépe z personálního a mzdového oddělení, odpovědného za systém hodnocení pracovníků na úřadě. Tento pracovník by v případě potřeby poskytoval metodickou pomoc při hodnocení všem pracovníkům úřadu. Pokud by tedy nastaly jakékoliv problémy v rámci daného systému hodnocení pracovníků, pracovníci úřadu by měli možnost se na někoho obrátit a diskutovat s ním o vzniklých potížích.

Informovat pracovníky o výsledcích, které implementace systému hodnocení přinesla

Ve fázi zamrazení je důležité kontinuálně informovat pracovníky úřadu o výsledcích a úspěších, které zavedení systému hodnocení přineslo. Bylo by tedy vhodné uspořádat několik setkání, na kterých by byly pracovníkům představeny výsledky zavedení tohoto systému.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce s názvem *Návrh systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru* bylo provést analýzu dosavadního způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov, identifikovat silné a slabé stránky tohoto způsobu hodnocení pracovníků a formulovat doporučení za účelem zvýšení efektivnosti procesu hodnocení pracovníků v dané organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V první části byla vymezena teoretická východiska věnující se personální práci v organizaci se zaměřením na jednu z klíčových personálních činností – hodnocení pracovníků. V druhé, analytické části diplomové práce je představen MěÚ Vyškov coby vybraná organizace veřejného sektoru. Jsou zde vymezeny metody a postup zpracování analytické části, popsány výsledky provedené analýzy, formulovány závěry z provedeného výzkumu a v neposlední řadě jsou zde uvedeny návrhy a doporučení.

Teoretická část se v první řadě věnuje řízení lidských zdrojů a jeho strategickému významu v organizaci. Značný prostor je pak věnován hodnocení pracovníků jakožto klíčové personální činnosti. Jsou zde vymezeny cíle a metody hodnocení pracovníků, proces a formy této personální činnosti, ale i jeho legislativní úprava v České republice. V neposlední řadě se teoretická část věnuje problematice řízení změny, konkrétně Lewin-Scheinovu modelu řízení změny coby nástroji implementace systému hodnocení pracovníků ve stabilních podmínkách organizace veřejného sektoru.

Analytická část byla za účelem naplnění cíle diplomové práce v první řadě věnována personální práci na MěÚ Vyškov. Tyto informace byly získány prostřednictvím rozhovorů s tajemníkem úřadu a vedoucím pracovníkem personálního a mzdového oddělení a prostřednictvím prostudování interních dokumentů úřadu. Následně byly provedeny polostandardizované rozhovory s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů úřadu s cílem získat informace potřebné pro odpovědi na výzkumné otázky:

- Jak funguje systém hodnocení pracovníků na městském úřadě ve Vyškově?
- Jaký je postoj vedoucích pracovníků k hodnocení pracovníků?

Vedoucím pracovníkům bylo položeno 8 otázek. Odpovědi na ně byly písemně zaznamenávány, následně analyzovány a kategorizovány.

Na základě výše uvedeného bylo zjištěno, že na MěÚ není formální a standardizovaný systém hodnocení pracovníků, který by byl upraven vnitřním předpisem. Každý z vedoucích pracovníků, včetně tajemníka úřadu, tak provádí hodnocení svých podřízených pracovníků

dle vlastního uvážení. Nejčastěji tak činí dílčími činnostmi neformálního hodnocení pracovníků, jako je např. bezprostřední zpětná vazba a běžná každodenní komunikace na pracovišti. Také bylo zjištěno, že se hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov provádí zejména kvůli potřebám odměňování tzn. stanovení výše výkonových složek mzdy.

Vedoucí pracovníci odborů MěÚ Vyškov byli z hlediska postoje k hodnocení pracovníků rozděleni do dvou skupin. První skupinou jsou pracovníci, kteří nepřikládají této personální činnosti velký význam a v rámci své práce jí nevěnují více času, než je nezbytně nutné. Druhá skupina vedoucích pracovníků naopak vnímá hodnocení pracovníků jako důležitý nástroj komunikace a získávání informací, který jim pomáhá řídit jejich odbor.

Na základě výsledků výzkumu byly v práci formulovány silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení na úřadě a následně byla formulována doporučení a návrhy vedoucí ke zvýšení efektivity procesu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov, které byly rozděleny do čtyř kategorií:

- obecná doporučení,
- návrh hodnotících kritérií,
- návrhy vztahující se k procesu hodnocení a
- doporučení pro implementaci procesu hodnocení.

Obecná doporučení se vztahují zejména k faktorům v organizaci, které mohou negativně ovlivňovat systém hodnocení pracovníků. Jedná se zejména o doporučení formulovat strategii na úřadě za účelem stanovit cíle a účel systému hodnocení pracovníků, posílit roli personálního a mzdového oddělení, které má na MěÚ Vyškov v současnosti spíše administrativní roli a posílit propojení mezi vzděláváním a hodnocením pracovníků v organizaci s cílem možnosti plánovat vzdělávací aktivity na úřadě dle potřeb jeho pracovníků a cíleněji tak rozvíjet lidské zdroje organizace.

Návrh hodnotících kritérií obsahuje obecná kritéria pro hodnocení vedoucích pracovníků a pro hodnocení ostatních pracovníků úřadu. Navrhovaná kritéria pro hodnocení vedoucích pracovníků byla stanovena na základě rozhovoru s tajemníkem úřadu, který zdůraznil důležitost rozvoje lidských zdrojů pro úřad a vychází také ze Strategického rámce rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014–2020. Při návrhu hodnotících kritérií pro ostatní pracovníky bylo využito námětů z rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů.

Návrhy vztahující se k procesu hodnocení celkově sjednocují systém hodnocení pracovníků na úřadě a uvádějí jej do jeho formální podoby. Návrhy jsou následující:

- Využít sebehodnocení pracovníkem a hodnocení přímým nadřízeným
- Využít hodnotící stupnice v kombinaci s hodnotícím rozhovorem jako metody hodnocení
- Stanovit čtvrtletní úkoly pracovníkům
- Provádět hodnocení pracovníků jednou ročně v pravidelných intervalech
- Přijmout směrnici a metodickou příručku upravující hodnocení pracovníků
- Zavést tvorbu písemných výstupů hodnocení pro potřeby jejich dalšího využití

Pro potřeby úřadu byl v práci vypracován návrh hodnotící stupnice a směrnice upravující hodnocení pracovníků včetně návrhu hodnotících formulářů.

Doporučení pro implementaci systému hodnocení byla rozdělena dle jednotlivých fází Lewin-Scheinova modelu procesu změny. Zdůrazňují zejména důležitost komunikace změny v organizaci, ale i potřebná školení budoucích hodnotitelů.

S výše uvedenými návrhy je třeba dále pracovat a přizpůsobit je konkrétním podmínkám MěÚ Vyškov, jako např. dopracovat návrhy specifických hodnotících kritérií, které budou vymezovat požadavky kladené na práci na jednotlivých odborech, odděleních či dokonce pracovních pozicích.

Návrhy celkově sjednocují systém hodnocení na MěÚ Vyškov. Jejich implementace by se měla projevit v efektivnějším řízení lidských zdrojů a následném rozvoji celé organizace.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 2nd ed. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-802-4752-587.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- [5] ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management. ISBN 978-80-247-2937-4.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada, 2009. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.
- [7] BERKA, Ing. Jaroslav, Ing. David COLLINS, doc.Ing. Zuzana DVOŘÁKOVÁ, CSC., prof. Ing. Jiří KLEIBL, CSC. a prof. Ing. Josef KOUBEK, CSC. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě CZ 9703-01-01-03-02-026*. 2000.
- [8] BROWN, Kerry. Human resource management in the public sector. *Public Management Review* [online]. 2004, 6(3), 303-309 [cit. 2018-03-15]. DOI: 10.1080/1471903042000256501. ISSN 1471-9037. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1471903042000256501>
- [9] BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human resource management*. 2nd ed. Homewood, IL: Irwin, 1987. ISBN 02-560-3630-6.
- [10] DELERY, John E. a D. Robert DOTY. Modes of Theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurations. Performance predictions. *Academy of Management Journal* [online]. 1996, 39(4), 802-835 [cit. 2018-03-13]. DOI: 10.2307/256713. ISSN 00014273. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/pdf/256713.pdf>
- [11] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.

- [13] GARAVAN, Thomas N. A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* [online]. 2016, 9(1), 11-30 [cit. 2018-03-13]. DOI: 10.1177/1523422306294492. ISSN 1523-4223. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422306294492>
- [14] GRATTON, Lynda a Catherine TRUSS. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive* [online]. 2003, 17(3), 74-86 [cit. 2018-03-13]. DOI: 10.5465/AME.2003.10954760. ISSN 10795545. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/4165984>
- [15] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [16] KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.
- [17] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4724-973.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [19] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- [20] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1015-5.
- [21] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-802-4722-023.
- [22] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [23] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-2474564-0.
- [24] LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- [25] Město VYŠKOV. *Organizační řád městského úřadu Vyškov*. Vyškov, 2013, 8 s.
- [26] Město VYŠKOV. *Platový řád*. Vyškov, 2018, 5 s.
- [27] Město VYŠKOV. *Vzdělávání zaměstnanců města Vyškova zarážených do MěÚ: Směrnice c. 7/2006*. Vyškov, 2006, 6 s.

- [28] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Human resource management*. 8th ed. Chicago: Irwin, 1997. ISBN 0-256-19354-1.
- [29] MILLMORE, Mike. *Strategic human resource management: contemporary issues*. Harlow: Prentice Hall, c2007. ISBN 978-0-273-68163-2.
- [30] MULLER-CAMEN, Michael, Richard CROUCHER a Susan LEIGH. *Human resource management: a case study approach*. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2008. ISBN 978-1-84398-165-7.
- [31] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [32] Public employment and management: Human Resources Management: Country Profiles. *OECD* [online]. 2012 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: <http://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
- [33] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [34] SHAHNASARIAN, Michael, Robert H. BUCKHAM a Catherine M. PETRINI. Tools for Employee Development. *Training* [online]. 1990, **44**(6), 15-18 [cit. 2018-02-19]. ISSN 00410861. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=f4a6b436-cb31-4425-b859-1f3f8c423520%40sessionmgr102>
- [35] Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2016 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/strategicky-ramec-rozvoje.aspx>
- [36] ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-621-0.
- [37] ŠPALKOVÁ, Dagmar a David ŠPAČEK. Performance Appraisal in Czech Self-government. In J. Nemeč, M. S. de Vries. *Implementation of New Public Management Tools: Experiences from transition and emerging countries*. 1. vyd. Bruxelles: Editions juridiques Bruylant, 2015. s. 267-284, 18 s. Public administration today. ISBN 978-2-8027-4999-8.
- [38] TICHY, Noel M., Charles J. FOMBRUN a Mary Anne DEVANNA. Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review (Pre-1986)* [online]. 1982, 23(2), 47 [cit. 2018-03-21]. ISSN 0019848X. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/206802384?accountid=16531>

- [39] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [40] VYŠKOV. *Oficiální stránka města: Městský úřad* [online]. 2013 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://www.vyskov-mesto.cz/>
- [41] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [42] WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-5583-4.
- [43] Základní informace o vybraných územních celcích podle SLDB - ČR, kraje, okresy, správní obvody ORP a obce (včetně městských částí územně členěných statutárních měst) - 2011. *Český statistický úřad* [online]. 2011 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-informace-o-vybranych-uzemnich-celcich-podle-sldb-2011-cr-kraje-okresy-spravni-obvody-orp-a-obce-vcetne-mestskych-casti-uzemne-clenenyh-statutarnich-mest-2011-dml5agynjw>
- [44] Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)
- [45] Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- [46] Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností
- [47] Zákon č.312/2002 Sb., o úřednících územně správních celků a o změně některých zákonů

SEZNAM ZKRATEK

BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales
BES	Behavioral Expectation Scale
BESIP	Bezpečnost silničního provozu
CIT	Technika kritického incidentu (z angl. Critical Incident Technique)
MBO	Řízení dle cílů (z angl. Management by Objectives)
MěÚ	Městský úřad
NPM	New Public Management
ÚSC	Územně samosprávný celek
ZTP	zvlášť těžké postižení
ZTP/P	zvlášť těžké postižení / průvodce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Správní obvod Vyškov	53
--------------------------------------	----

SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1 Cyklus lidských zdrojů.....	44
Schéma 2 Navrhovaný cyklus hodnocení pracovníků	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Silné a slabé stránky současného způsobu hodnocení pracovníků na MěÚ Vyškov	70
Tabulka 2 Navrhovaná kritéria pro hodnocení vedoucích pracovníků.....	76
Tabulka 3 Navrhovaná kritéria pro hodnocení pracovníků MěÚ Vyškov.....	78
Tabulka 4 Návrh škály hodnocení	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Schéma organizační struktury městského úřadu Vyškov (struktura funkčních míst)	96
Příloha 2 Návrh směrnice hodnocení pracovníků MěÚ Vyškov	98

Přílohy

Příloha 1 Schéma organizační struktury městského úřadu Vyškov (struktura funkčních míst)

Starosta města		1. místostarosta		Místostarosta																			
<table border="1"> <tr> <td colspan="2">Úřvar interního auditu a kontroly</td> <td colspan="4">Tajemník MěÚ</td> </tr> <tr> <td colspan="2">1 Ved. úřvaru</td> <td colspan="4"></td> </tr> <tr> <td colspan="2">2 Kontrolor</td> <td colspan="4"></td> </tr> </table>						Úřvar interního auditu a kontroly		Tajemník MěÚ				1 Ved. úřvaru						2 Kontrolor					
Úřvar interního auditu a kontroly		Tajemník MěÚ																					
1 Ved. úřvaru																							
2 Kontrolor																							
Kancelář starosty a tajemníka	Odbor finanční	Odbor územ. plánování a rozvoje	Odbor majetkoprávní	Odbor investiční	Odbor místního hospodářství																		
1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru																		
2 Asistentka	2 Hlavní účetní	2 Referent-architekt	2 Referent - administr.	2 Investiční referent	2 Referent																		
3 Asistentka	3 Správce rozpočtu	3 Referent-pořizovatel ÚP	3 Referent	3 Investiční referent	3 Referent																		
4 Referent CO.bezp.ředitel	4 Správce rozpočtu	4 Investiční referent	4 Referent	4 Investiční referent	4 Referent																		
Oddělení vnějších vztahů a cestovního ruchu	5 Admin., účetní	5 Referent-mimorozp.zdr.	5 Referent	5 Referent	5 Referent																		
5 Tisková mluvčí	6 Účetní	6 Referent-správce ÚAP	6 Referent	6 Referent - sítě (do 31.12.2014)	6 Referent																		
6 Informační pracovník	7 Účetní	7 Referent-pořizovatel ÚP	7 Ref.-právnick	7 Referent - byty	7 Referent																		
7 Informační pracovník	8 Účetní	8 Asistentka		8 Ref.- adm.																			
8 Informační pracovník	9 Pokladni-správce MP																						
9 Redaktořka	10 Pokladní																						
Oddělení právní																							
10 Referent - legislativa																							
11 Referent - právník																							
12 Referent - exekuce																							
Odd. pers. a mzdové																							
13 Personalista																							
14 Mzdová účetní																							
15 Ekonom																							
16 Administrativa																							
Oddělení informatiky																							
17 Správce inf. technol.																							
18 Správce počt. sítě																							
19 Systém. pracovník																							
20 Správce inf. technol.																							

Odbor sociálních věcí a zdravot.	Odbor dopravy	Odbor životního prostředí	Odbor správní a vnitřních věcí	Obecní živnostenský úřad	Stavební úřad
1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru	1 Ved. odboru
2 Referent, administr.	2 Referent, administr.	2 Referent	Oddělení přestupků	Oddělení	2 Referent
3 Referent	3 Referent-spr.řízení	3 Referent	2 Referent-KPP (právnik)	registrační	3 Referent
4 Referent	4 Referent-spr.řízení	4 Referent	3 Referent-KPP	2 Referent	4 Referent
Oddělení sociálně právní ochrany	5 Referent-spr.řízení	5 Referent	4 Referent-KPP	3 Referent	5 Referent
5 Referent	6 Referent	6 Referent	Odd. EO, OP, CP a matricní agendy	4 Referent	6 Referent
6 Referent	7 Referent	7 Referent	5 Referent	5 Referent	7 Referent
7 Referent	8 Referent-spec.SU	8 Referent	6 Referent	6 Referent	8 Referent-administr.
8 Referent	9 Referent-spec.SU	9 Referent	7 Referent	Oddělení	9 Referent-administr.
9 Referent	10 Referent	10 Referent	8 Referent	kontrolní	
10 Referent	11 Referent	11 Referent-administr.	9 Referent	7 Referent	
11 Referent	12 Referent (dopr.zn.)	12 Referent-odpady MP	10 Referent	8 Referent	
12 Referent	13 Referent	13 Referent-odpady MP	11 Referent	9 Referent	
13 Referent	Odd. dopravné správních agend		12 Referent	10 Referent	
14 Referent	12 Referent-technik		12 Referent-matřika		
15 Referent	13 Referent-technik		13 Referent-matřika		
16 Referent	14 Referent-évid. mot. voz.		14 Referent-matřika		
	15 Referent-évid. mot. voz.		Oddělení vnitřních věcí		
	16 Referent-évid. mot. voz.		15 Referent		
	17 Referent-évid. mot. voz.		16 Inspektor PO		
	18 Referent-zk.komisář		17 Zásobovač, ref. BOZP		
	19 Referent - ŘP		18 Rozpočtař, spr.maj.		
	20 Referent - adm.		19 Admin.a spís.prac.		
			20 Admin.a spís.prac.		
			21 Admin.a spís.prac.		
			22 Topič, správce		
			23 Topič, správce		
			24 UKlizečka		
			25 UKlizečka		
			26 UKlizečka		
			27 UKlizečka		
			28 UKlizečka		
			29 Řidič		

Pramen: Město Vyškov, 2013

Příloha 2 Návrh směrnice hodnocení pracovníků MěÚ Vyškov

MĚSTO VYŠKOV

Masarykovo náměstí č. 108/1

Hodnocení pracovníků MěÚ Vyškov

Směrnice č. xxx

Platnost: xxxx

Účinnost :xxxx

Obsah

1. Úvod
 - 1.1 Rozsah působnosti
 - 1.2 Časové vymezení, frekvence a organizační zajištění hodnocení pracovníků
 - 1.3 Čtvrtletní stanovení úkolů
2. Hodnocení vedoucích pracovníků
 - 2.1 Hodnocený pracovník
 - 2.2 Hodnotitel
3. Hodnocení ostatních pracovníků
 - 3.1 Hodnocení pracovníci
 - 3.2 Hodnotitel
4. Hodnotící rozhovor
5. Výsledky hodnocení a čtvrtletního stanovení úkolů

1. Úvod

Tato směrnice upravuje hodnocení pracovníků města Vyškova se zařazením do MěÚ. Předpis upravuje hodnocení vedoucích pracovníků a hodnocení ostatních pracovníků. Stanovuje rozsah působnosti systému hodnocení pracovníků, osobu hodnotitele, hodnoceného a jejich povinnosti v rámci systému hodnocení. Dále stanovuje metody hodnocení pracovníků, organizační zajištění procesu hodnocení pracovníků, upravuje formu výstupů hodnocení pracovníků a jejich další využití.

1.1 Rozsah působnosti

Hodnocení pracovníků je prováděno u úředníků, zaměstnanců a dalších pracovníků úřadu kteří jsou v pracovním poměru na dobu neurčitou a jsou zaměstnáni na MěÚ Vyškov po dobu delší než 1 rok.

U pracovníků, kteří jsou na úřadě v pracovním poměru kratší dobu než 1 rok je prováděno vstupní hodnocení po zaučení pracovníka na pracovní pozici, tj. po 3 měsících trvání pracovního poměru. Následujícím hodnocením těchto pracovníků je hodnocení prováděné na úřadě v následujícím hodnotícím období, nebylo-li hodnocení provedeno v uplynulých 3 měsících.

1.2 Časové vymezení, frekvence a organizační zajištění hodnocení pracovníků

Hodnocení vedoucích pracovníků probíhá na konci kalendářního roku, a to v období měsíců listopadu a prosince, dle časových možností hodnotitele a hodnoceného. Hodnocení se pravidelně opakuje v ročních intervalech.

Hodnotitel písemně informuje hodnoceného pracovníka o prováděném hodnocení nejpozději 2 týdny (tj. 10 pracovních dní) před jeho konáním, zajistí místnost pro konání hodnotícího rozhovoru, kterou není jeho kancelář ani kancelář hodnoceného pracovníka a na dobu hodnotícího rozhovoru si vyhradí dostačující čas a zajistí jeho nerušený průběh.

1.3 Čtvrtletní stanovení úkolů

Každé čtvrtletí se setká hodnocený pracovník a hodnotitel na krátkém setkání, na kterém pro účely stanovení odměn, společně vyhodnotí úkoly z uplynulého období a stanoví pracovní úkoly na další čtvrtletí. Pro záznam této schůze oba účastníci společně vyplní formulář čtvrtletního stanovení úkolů, který je v příloze č.1 tohoto dokumentu. Celkové vyhodnocení plnění čtvrtletních úkolů za hodnotící období se uskutečňuje v rámci hodnotícího rozhovoru na konci roku.

2. Hodnocení vedoucích pracovníků

Hodnocení vedoucích pracovníků probíhá jednou ročně formou hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel má povinnost zajistit organizaci rozhovoru včetně místa konání, kterým nesmí být pracoviště hodnotitele ani hodnoceného.

Hodnocený i hodnotitel se na hodnocení připravují formou vyplnění hodnotícího formuláře pro hodnocení vedoucích pracovníků, vyjma části věnující se závěrům z hodnocení. Tento formulář je v příloze č. 2 tohoto dokumentu. Dále si hodnotitel pro účely hodnocení připraví a prostuduje všechny formuláře čtvrtletního stanovení úkolů za uplynulý rok.

2.1 Hodnocený pracovník

- a) Hodnocenými pracovníky jsou vedoucí pracovníci jednotlivých odborů úřadu MěÚ Vyškov
- b) Hodnocenými pracovníky nejsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení úřadu

2.2 Hodnotitel

- a) Hodnotitelem je přímý nadřízený vedoucích pracovníků jednotlivých odborů, a tím je tajemník úřadu.

3. Hodnocení ostatních pracovníků

Hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně formou hodnotícího rozhovoru. Hodnotitel má povinnost zajistit organizační záležitosti rozhovoru včetně místa konání, kterým nesmí být pracoviště hodnotitele ani hodnoceného.

Hodnocený i hodnotitel se na hodnocení připravují formou vyplnění formuláře pro hodnocení pracovníků vyjma části věnující se závěrům z hodnocení, tato část je vyplněna na závěr hodnotícího rozhovoru. Tento formulář je v příloze č. 3 tohoto dokumentu. Dále si hodnotitel pro účely hodnocení připraví a prostuduje všechny formuláře čtvrtletního stanovení úkolů za uplynulé hodnotící období, případně si připraví své další poznámky.

3.1 Hodnocení pracovníci

- a) Hodnocenými pracovníky jsou úředníci, zaměstnanci a další pracovníci přímo podřízení vedoucímu oddělení
- b) Hodnocenými pracovníky jsou úředníci, zaměstnanci a další pracovníci přímo podřízení vedoucímu odboru, včetně vedoucích oddělení

3.2 Hodnotitel

- a) Pro úředníky, zaměstnance a další pracovníky přímo podřízené vedoucímu oddělení je hodnotitelem vedoucí oddělení
- b) Pro úředníky, zaměstnance a další pracovníky včetně vedoucích oddělení zařazených do odboru, coby nejnižšího stupně organizační struktury, je hodnotitelem vedoucí odboru

4. Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor probíhá formou diskuse mezi hodnoceným a hodnotitelem. Oba zúčastnění jsou povinni se tento rozhovor řádně připravit. Rozhovor probíhá jednou ročně a jeho průběh

je řízen hodnotitelem. Během rozhovoru by měli účastníci dodržet následující strukturu rozhovoru:

- Diskuse nad vyplněným hodnotícím formulářem
- Diskuse nad formuláři čtvrtletního stanovení cílů
- Diskuse nad závěry hodnocení
- Dohoda závěrů hodnocení a případných opatření
- Aktualizace vzdělávacího plánu
- Dohoda cílů na další čtvrtletí

Hodnotitel na základě hodnotícího rozhovoru upraví výši osobního příplatku, dle výsledků hodnocení. V případě, že je hodnotitelem vedoucí oddělení, předá návrh na výši osobního příplatku včetně odůvodnění jeho změny vedoucímu odboru.

5. Výsledky hodnocení a čtvrtletního stanovení úkolů

Na základě čtvrtletního stanovení úkolů a jejich vyhodnocení z minulého období hodnotitel vypracuje návrh na udělení odměny pracovníkovi. V případě, že je hodnotitelem vedoucí oddělení, zkonzultuje tento návrh s vedoucím odboru. Vedoucí odboru poté zašle návrh na schválení tajemníkovi úřadu.

Formuláře čtvrtletního stanovení úkolů jsou archivovány na personálním a mzdovém oddělení pro potřeby ročního hodnocení pracovníků.

Výstupem hodnotícího rozhovoru jsou vždy vyplněné hodnotící formuláře, včetně závěrů a návrhů na opatření. Tyto formuláře musí být podepsány jak hodnotitelem, tak hodnoceným pracovníkem, čímž tyto strany ztvrzují svůj souhlas se závěry hodnocení a návrhy na opatření.

Hodnotitel po hodnotícím rozhovoru předá vyplněné formuláře, včetně aktualizace vzdělávacího plánu, personálnímu a mzdovému oddělení, které v případě potřeby dále spolupracuje s hodnotitelem na navržených opatřeních. Personální a mzdové oddělení archivuje výstupy hodnocení do osobního spisu pracovníka.

ČTVRTLETNÍ STANOVENÍ ÚKOLŮ

Hodnocený

Jméno	
Příjmení	
Odbor	
Oddělení	
Pracovní pozice	
Doba trvání pracovního poměru	

Hodnotitel

Jméno	
Příjmení	
Odbor	
Oddělení	

Stanovení úkolů pro období (čtvrtletí, rok):

Vyhodnocení úkolů z minulého čtvrtletí:

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Slovní hodnocení plnění čtvrtletních úkolů za uplynulé období

--

Úkoly na další čtvrtletí

--

Poznámky

--

Hodnocený a hodnotitel svým podpisem stvrzují souhlas s výše uvedeným hodnocením a stanovenými úkoly na další období.

Datum:

.....

Hodnotitel

.....

Hodnocený

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
vedoucích pracovníků MěÚ Vyškov

Hodnocený

Jméno	
Příjmení	
Odbor	
Doba trvání pracovního poměru	

Hodnotitel

Jméno	
Příjmení	
Odbor	

Hodnotící období (měsíc, rok):

Kritérium	Hodnotící škála	Poznámky
Flexibilita	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Iniciativa	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Proaktivním přístup	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Koncepční myšlení	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Práce pod stresem	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Ochota se vzdělávat	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Komunikace s odborem	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Schopnost vést lidi	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Vyhodnocení plnění čtvrtletních úkolů za hodnocené období:

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Slovní hodnocení plnění čtvrtletních úkolů za hodnocené období

Závěry z hodnocení

Návrhy na opatření

Hodnocený pracovník svým podpisem stvrzuje souhlas s výše uvedeným hodnocením, seznámení se se závěry hodnocení a návrhy na opatření.

Datum:

.....

Hodnotitel

.....

Hodnocený

HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ
pracovníků MěÚ Vyškov

Hodnocený

Jméno	
Příjmení	
Odbor	
Oddělení	
Pracovní pozice	
Doba trvání pracovního poměru	

Hodnotitel

Jméno	
Příjmení	
Odbor	
Oddělení	

Hodnotící období (měsíc, rok):

VÝSLEDKY PRÁCE		
Kritérium	Hodnotící škála	Poznámky
Množství práce	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Kvalita provedené práce	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Dodržování termínů	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
PRACOVNÍ A SOCIÁLNÍ CHOVÁNÍ		
Přístup k práci	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Dodržování pravidel (zákony, vnitřní předpisy, etické zásady)	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Komunikace se spolupracovníky a klienty	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Ochota se dále vzdělávat	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Loajalita	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
ZNALOSTI A DOVEDNOSTI		
Odbornost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Komunikační dovednosti (písemné, ústní)	1 - 2 - 3 - 4 - 5	
Samostatnost	1 - 2 - 3 - 4 - 5	

Vyhodnocení plnění čtvrtletních úkolů za hodnocené období:

1 - 2 - 3 - 4 - 5

Slovní hodnocení plnění čtvrtletních úkolů za hodnocené období

Návrhy na opatření

Závěry z hodnocení

Hodnocený pracovník svým podpisem stvrzuje souhlas s výše uvedeným hodnocením, seznámení se se závěry hodnocení a návrhy na opatření.

Datum:

.....

Hodnotitel

.....

Hodnocený

Pramen: Vlastní zpracování