

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Bc. Lucie Humhalová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Humhalová Lucie

Provoz a ekonomika

Název práce

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Anglický název

Methods of employees assessment in selected organization

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit metody hodnocení zaměstnanců v podmínkách konkrétní organizace a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

60 až 80 stran

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Thomas. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. Vyd. 1. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. 272 s. ISBN 978-80-7452-020-4.
HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
KOCIANOVÁ, Renata. Personální řízení – teoretická východiska a vývoj. 1. vydání. Praha: EUROLEX BOHEMIA, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5.
THOMSON, R. Řízení lidí : Managing people. Vyd. 1. české. Praha : ASPI, 2007. 249 s. ISBN 978-80-7357-267-9.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 18.3.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 2. 3. 2015 _____

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi pomáhali při psaní diplomové práce. Především Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za její odborné vedení a cenné připomínky, dále zaměstnancům Městského úřadu v Tišnově za jejich ochotu a vstřícný přístup, samozřejmě také mé rodině, která mě podporovala nejen při psaní diplomové práce, ale i po celou dobu studia.

Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Methods of employees assessment in selected organization

Souhrn

Každá organizace v současné době určitým způsobem hodnotí své pracovníky, a to alespoň v podobě finančního ohodnocení. Bohužel to často neodráží reálné výkony pracovníka. Proto je třeba vhodně nastavit systém hodnocení pracovníků a objektivně hodnotit a odměňovat jejich práci. Správně prováděné hodnocení se významně podílí na výkonnosti pracovníka.

Cílem diplomové práce je zhodnotit proces hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově a navrhnout řadu doporučení vedoucích ke zlepšení procesu hodnocení. Na základě zúčastněného pozorování, rozhovorů se zaměstnanci úřadu a dotazníkového šetření je možno říct, že systém hodnocení pracovníků je na Městském úřadě v Tišnově průměrně propracovaný. Chybí dostatečné informování zaměstnanců o tom, kdo, kdy a jak hodnotí jejich práci. Rovněž je zapotřebí sjednotit a písemně zaznamenat postupy u jednotlivých metod hodnocení zaměstnanců na jednotlivých odborech a zavést některé nové metody hodnocení, kde nebudou pracovníci hodnoceni pouze jejich nadřízenými, ale také jinými osobami, například kolegy.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, metody hodnocení, pracovní výkon, organizace, výzkum

Summary

Every organization evaluates its employees in a certain way currently, at least in the form of financial remuneration. Unfortunately, it often does not reflect the actual performance of the worker. Therefore, it is necessary to suitably set up the system of employee evaluation and evaluate and reward their work objectively. Properly conducted evaluation significantly contributes to employee performance.

The aim of the thesis is evaluate the process of evaluation of employees in the Municipal authority of Tišnov and propose a series of recommendations to improve the evaluation process. On the basis of direct observation, interviews with employees and a questionnaire survey, it is possible to say the process of evaluation of employees in the Municipal authority of Tišnov is averagely elaborated. There is a lack of informing employees about who, when and how their work will be evaluated. It is also necessary to unify and write procedures for each method of evaluation of employees in different departments and introduce some new methods of evaluation, by which employees are not evaluated only by their superiors, but also by other people, such as colleagues.

Key words

Human resource management, evaluation of employees, evaluation methods, job performance, organization, research

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	13
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika práce	13
3	Teoretická východiska práce	16
3.1	Definování základních pojmů	16
3.1.1	Management organizace	16
3.1.2	Řízení lidí	17
3.1.3	Personální činnosti	17
3.2	Hodnocení pracovníků	18
3.2.1	Proč provádět hodnocení pracovníků	20
3.2.2	Oblasti hodnocení	20
3.2.3	Kritéria hodnocení	21
3.2.4	Chvála a kritika	21
3.2.5	Kompetenční modely	22
3.2.6	Návaznost hodnocení	23
3.2.7	Problémy nesprávného hodnocení pracovníků	24
3.3	Nástroje a metody hodnocení pracovníků	25
3.3.1	360° zpětná vazba a 540° zpětná vazba	25
3.3.2	Assessment centre (AC) a Development centre (DC)	26
3.3.3	Hodnotící pohovor	26
3.3.4	Hodnotící škály	27
3.3.5	Interní audit	28
3.3.6	Klíčový ukazatel výkonnosti	28

3.3.7	Metoda kritických událostí.....	29
3.3.8	Metody zařazování.....	29
3.3.9	Mystery Shopping.....	30
3.3.10	Nucená distribuce.....	30
3.3.11	Párové srovnávání.....	31
3.3.12	Psychologické testy a dotazníky.....	31
3.3.13	Metoda sociogramu.....	31
3.4	Veřejná správa.....	33
3.5	Shrnutí teoretických východisek.....	34
4	Charakteristika organizace.....	36
5	Analytická část.....	42
5.1	Hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově.....	42
5.1.1	Interní audit.....	43
5.1.2	Klíčové ukazatele výkonnosti.....	44
5.1.3	Kompetenční model a hodnotící pohovor.....	45
5.1.4	Průběžné hodnocení.....	46
5.1.5	Finanční odměny v návaznosti na hodnocení zaměstnanců.....	46
5.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	47
5.2.1	Identifikační údaje.....	48
5.2.2	Hodnocení pracovníků.....	48
5.3	Hodnocení pracovníků v genderovém auditu.....	58
5.4	Shrnutí systému hodnocení pracovníků.....	59
5.5	Doporučení k procesu hodnocení pracovníků.....	61
6	Diskuse.....	64
7	Závěr.....	66
8	Seznam použité literatury.....	68

9	Seznam obrázků a grafů	71
10	Přílohy.....	72

1 Úvod

Řízení lidských zdrojů je dnes velmi populární tématikou jak mezi odborníky, personalisty a manažery, tak i mezi širokou veřejností. Umění vést lidi je spojeno s dobrou znalostí lidských povah.

Právě znalost rozličných typů lidí, umění komunikace či osvojení určitých zásad práce s lidmi je základním klíčem k úspěšnému řízení lidských zdrojů a následně i zásadním předpokladem pro úspěšný chod celé organizace.

Přestože je to téma aktuální, mezi lidmi stále více diskutované, nedá se říci, že by všichni vedoucí pracovníci a personalisté ovládali alespoň základní zásady a postupy. I proto je zapotřebí se této problematice věnovat a usilovat o neustálé zlepšování a odstraňování nedostatků.

Jednou z mnoha dovedností řízení lidských zdrojů je hodnocení pracovníků, kterým se zabývá i tato práce. Je to úkol velmi důležitý jak z hlediska pracovníka, tak i z hlediska jeho vedoucího.

Vedoucímu umožní získat zpětnou vazbu od podřízeného pracovníka, jeho nápady a postřehy. Hodnocení rovněž umožní zjistit stav jeho pracovního nasazení a plnění zadaných úkolů či porovnání s ostatními pracovníky. To je dále spojeno s finančním ohodnocením, které právě díky systému hodnocení může být důležitým motivačním mechanismem.

S tím souvisí i výhody pro podřízeného pracovníka, jenž prostřednictvím hodnocení rovněž získá zpětnou vazbu od nadřízeného a dozví se, co dělá dobře a co špatně, jaké jeho činnosti jsou žádoucí a jaké naopak nežádoucí.

Ač by se tyto úkony mohly zdát samozřejmostí i bez hodnocení pracovníků, často tomu tak není a komunikace mezi jednotlivými stupni řízení je chabá a nedostatečná, což může být zdrojem mnoha problémů a nedorozumění.

Častou chybou je také spojování hodnocení pracovníku pouze s finančním ohodnocením, protože nefinanční ohodnocení zaujímá stejně tak důležitou část a je mu zapotřebí věnovat patřičnou pozornost.

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci, na Městském úřadě v Tišnově. Vysvětluje základní pojmy a postupy používané při hodnocení, dále se věnuje zhodnocení procesu provádění hodnocení pracovníků a navržení vhodných opatření ke zlepšení tohoto procesu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků ve vybrané organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit proces hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci, kterou se stal Městský úřad Tišnov.

Dílními cíli práce jsou:

- vysvětlit základní pojmy a souvislosti spjaté s hodnocením pracovníků a rovněž vysvětlit metody používané při hodnocení,
- popsat současný stav provádění hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově,
- zjistit požadované cíle hodnocení, postupy a výstupy a také jejich následné uplatnění v ostatních oblastech personálního řízení,
- identifikovat možnosti zlepšení, slabá místa a především nedostatky, které je třeba odstranit,
- navrhnout doporučení pro zlepšení provádění procesu hodnocení pracovníků.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a analytické.

Jednotlivé kroky a metody použité při tvorbě diplomové práce budou dále popsány a vysvětleny, nejprve je třeba definovat několik základních pojmů, které souvisí s metodikou práce:

- **Kvantitativní výzkum** – vychází z metod přírodních věd. Využívá náhodné výběry, experimenty a strukturované sběry dat pomocí testů či dotazníků. Měření musí být validní a reliabilní (Hendl, 2005, str. 46).
- **Kvalitativní výzkum** – kvalitativní výzkum je chápán jako doplněk či naopak protipól výzkumu kvantitativního. Jedná se o výzkum, u kterého

není dosahováno výsledků pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Patří sem například pozorování nebo rozhovor (Hendl, 2005, str. 50).

- **Analýza** – metoda založená na rozdělení celku na jednotlivé komponenty, které jsou zkoumány. Zaměřuje se na jednotlivé prvky i vztahy mezi nimi (Hendl, 2005, str. 35).
- **Syntéza** – metoda založená na složení jednotlivých částí do celku. Jedná se o popis principů, kterými se celek řídí ve vztahu k jednotlivým částem (Hendl, 2005, str. 35).
- **Zúčastněné pozorování** – kvalitativní výzkumná metoda, která umožňuje popsat to, co se děje, kdo nebo co se dění účastní, kdy, kde a jak se věci dějí. Výzkumník je sám účastníkem děje (Hendl, 2005, str. 193).
- **Nestrukturovaný rozhovor** – rozhovor vycházející z přirozené komunikace tazatele a respondenta, na základě zvoleného tématu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 191).
- **Polostrukturovaný rozhovor** – tazatel má předem připravený seznam otázek, které jsou dále doplňovány dalšími otázkami v průběhu rozhovoru (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 191).
- **Dotazníkové šetření** – metoda poskytující vysoce standardizovaná data, což zajišťuje srovnatelnost dat a vysokou reliabilitu. Pomocí dotazníkového šetření jsou zjišťovány názory, postoje a pocity lidí (Sedláková, 2014, str. 158).

Pro zpracování práce bylo zapotřebí nejprve nastudovat odbornou literaturu, provést syntézu poznatků a osvětlit tak základní pojmy spojené s hodnocením pracovníků a možné postupy hodnocení. Syntéza poznatků je zahrnuta v teoretické části práce.

Dále bylo třeba charakterizovat vybranou organizaci, tedy Městský úřad Tišnov.

Následuje analytická část, kde hlavním bodem bylo důkladné seznámení se s průběhem hodnocení, jeho následný rozbor a syntéza získaných poznatků.

Informace o provádění hodnocení byly získány zúčastněným pozorováním během diplomní praxe, která probíhala na Městském úřadu v Tišnově v období od 3. března do 6. června 2014 na Odboru kanceláře starosty a tajemníka, konkrétně u personalistky

městského úřadu. Během praxe bylo možno získat mnoho informací o chodu úřadu, které byly doplněny řadou drobných nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci úřadu.

Dále byly provedeny dva polostrukturované rozhovory se zaměstnanci úřadu, kteří se podílejí na procesu hodnocení, jeden před provedeným dotazníkovým šetřením a druhý po něm, aby bylo možné upřesnit získané informace.

První rozhovor byl proveden 9. 6. 2014 s personalistkou úřadu Libuší Suchánkovou, které bylo položeno celkem 9 otázek. Rozhovor trval 30 minut. Druhý rozhovor byl proveden 7. 11. 2014 s tajemnicí úřadu Ivou Dvořáčkovou, které bylo položeno 10 otázek. Rozhovor trval 45 minut.

Opisy polostrukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 3.

Pozorování a provedené rozhovory tvoří kvalitativní část výzkumu.

Další částí, tentokrát kvantitativního výzkumu, se stalo dotazníkové šetření, které zjišťovalo názory jednotlivých pracovníků na hodnocení zaměstnanců úřadu, prostor byl ponechán i pro jejich názory a připomínky.

Dotazník se skládá z 8 otázek, byl položen všem zaměstnancům úřadu, tedy 115 osobám, a zodpovědělo jej 86 respondentů. Dotazník je uveden v příloze č. 2. K vyhodnocení dotazníkového šetření byl použit program Microsoft Office Excel 2007.

Na závěr jsou získané informace shrnuty a je vytvořena řada doporučení pro následné zlepšení procesu provádění hodnocení.

3 Teoretická východiska práce

Kapitola Teoretická východiska práce shrnuje poznatky od různých autorů týkající se hodnocení pracovníků v pracovním procesu. Tyto poznatky budou dále využity v analytické části práce.

3.1 Definování základních pojmů

Nejprve je třeba definovat základní pojmy, které úzce souvisí s procesem hodnocení pracovníků v organizaci.

3.1.1 Management organizace

Slovník cizích slov definuje management jako „*systém teoretických a praktických řídicích znalostí a činností; vedení, skupina manažerů*“ (ABZ.cz, 2014).

Úkolem managementu je dosahovat stanovených cílů dané organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů (peněz, času, materiálu a lidí). Za plnění cílů jsou manažeři zodpovědní. Úspěšné vedení organizace ke splnění daných cílů závisí především na dvou dimenzích schopností manažera – **odborné** a **personální**.

Odborné schopnosti spočívají na rozhodování o cílech a strategiích organizace, pracovních postupech a využívání zdrojů. Personální schopnosti zahrnují řízení lidí, což znamená stanovit jejich úkoly, řešit konflikty, rozvíjet schopnosti, motivovat, hodnotit či odměňovat (Urban, 2003, str. 11 – 12).

Tureckiová ve své knize *Řízení a rozvoj lidí ve firmách* přikládá slovu management více významů. Management chápe jako

- specifické funkce pracovníků v řídicím postavení;
- pojmenování pracovníků v řídicím postavení;
- předmět nebo účel studia;
- způsob práce s lidmi v řízeném postavení (Tureckiová, 2004, str. 28).

Slovo management různí autoři vykládají různými způsoby. Pro někoho je to soubor znalostí a činností, skupina manažerů, specifické funkce nebo způsob práce s lidmi. Každý autor význam slova management popisuje odlišným způsobem.

Diplomová práce je zaměřena především na management zabývající se vedením lidí v organizaci, čemuž se věnují i následující kapitoly.

3.1.2 Řízení lidí

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Amstrong, 2007, str. 27).

Řízení lidí bývá označováno mnoha různými termíny, jako je personální řízení, personalistika, personální práce nebo řízení lidských zdrojů. Personální řízení je velmi důležitou složkou každé organizace, jeho velká část spočívá na vedoucích pracovnících, často je právě řízení lidí ústřední manažerskou činností, přestože v mnoha organizacích je přítomen i specializovaný odborník – personalista. Personální práce by měla být „pateří řízení firmy“ (Koubek, 2011, str. 14).

3.1.3 Personální činnosti

K zajištění personálního řízení je třeba provádět řadu různých činností, kam patří:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování, získávání, výběr a následné přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmíst'ování (zařazování) pracovníků,
- ukončování pracovního poměru,
- odměňování, vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém (Koubek, 2011, str. 18).

Soubor personálních činností má ustálenou podobu, různí autoři ve svých knihách uvádí vždy stejný seznam personálních činností.

Diplomová práce se zabývá především hodnocením pracovníků. Není ale možné na hodnocení pracovníků nahlížet izolovaně, vždy je třeba uvažovat v souvislosti s dalšími personálními činnostmi, které se s hodnocením pracovníků vzájemně ovlivňují.

3.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků zahrnuje „*činnosti mající zjistit, jak pracovník vykonává svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál, projednat s ním hodnocení, ocenit jeho úsilí a rozhodnout o opatřeních vyplývajících z hodnocení.*“ (Koubek, 2011, str. 18).

Existuje více typů hodnocení. Pracovníky lze hodnotit každý den neformálním způsobem prostřednictvím komentářů vedoucího pracovníka. Dále je možné hodnocení prostřednictvím finanční odměny. Významnou roli hraje systematické hodnocení, které může probíhat např. jako rozhovor mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem za účelem zlepšení pracovních výsledků a zkvalitnění vzájemné komunikace (Bělohlávek, 2009, str. 29).

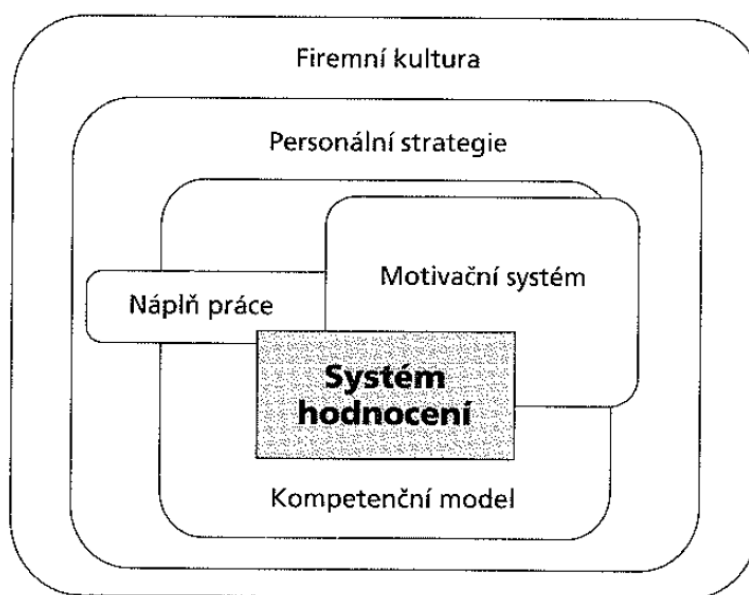
Systematické hodnocení probíhá v pravidelných periodách (např. 1x ročně) nebo v určitých situacích (např. při přeřazení pracovníka) a řídí se jasně definovanými postupy (např. kritéria hodnocení nebo účel hodnocení). Zatímco nesystematické hodnocení je prováděno náhodně, podle aktuální potřeby bez předem daných postupů a metod (Pilařová, 2008, str. 11 – 12).

Halík v knize *Vedení a řízení lidských zdrojů* zdůrazňuje, že hodnocení by mělo probíhat alespoň dvakrát ročně. Musí mít vždy písemnou formu a musí zde být rovněž podpis obou stran – hodnotícího i hodnoceného. Podřízení pracovníci zde dostanou prostor k vyjádření svého názoru (Halík, 2008, str. 85).

Pravidelné hodnocení hraje důležitou roli v mnoha klíčových oblastech jako je stanovení cílů organizace, koučování, motivace či získávání zpětné vazby. Je to také příležitost ke shrnutí výkonu za minulé období a stanovení nových cílů (Urban, 2003, str. 133).

Důležité je uvědomit si, že hodnocení pracovníků úzce souvisí s mnoha dalšími aspekty, jako je motivační systém, náplň práce, kompetenční model, personální strategie a firemní kultura, jak ukazuje obrázek 1. Není možné na něj nahlížet izolovaně.

Obrázek 1: Kontext hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník (2006)

Stýblo v knize *Personální management* navíc uvádí, že hodnocení pracovníků je prostředkem k neustálému zvyšování účinnosti vedení. Dále popisuje, že hodnocení vede ke zjišťování pracovních rezerv, možností, jak a kde zvyšovat pracovní výkonnost, a celkově ke zlepšení systému řízení práce lidí (Stýblo, 1993, str. 297).

Používá se mnoho druhů rozdělení hodnocení pracovníků. Jedno z nich uvádí *Bělohlávek* v knize *Jak řídit a vést lidi*.

- **Každodenní hodnocení** – je používáno v rámci každodenního styku. Vedoucí pracovník sděluje svým podřízeným, co je v pořádku a co není. Je to důležitý motivační nástroj a je třeba na tento typ hodnocení nezapomínat.
- **Hodnocení při dosažení výsledků** – hodnocení, které následuje po ukončení činnosti.
- **Finanční hodnocení** – je využíváno při stanovování mzdy. Mohou zde nastat dva zásadní problémy – vedoucí pracovník nesdělí podřízenému pracovníkovi, co vedlo ke zvýšení či snížení mzdy; vedoucí nerozlišuje mezi dobrými a špatnými pracovníky.
- **Systematické hodnocení** – provádí se v pravidelných intervalech, často je spojeno s prováděním hodnotícího pohovoru a je písemně zaznamenáno na hodnotící formulář.

- **Hodnocení v 360°** - hodnotícího nehodnotí pouze nadřízení, ale i ostatní pracovníci. Tento typ hodnocení je více rozebrán v další části práce (Bělohlávek, 2000, str. 59).

Pojem „Hodnocení pracovníků“ je někdy označován jako pojem zastaralý a je nahrazován pojmem „Řízení výkonnosti“. Přesto je stále ve většině literatury používáno označení „Hodnocení pracovníků“ (Hroník, 2006, 12).

3.2.1 Proč provádět hodnocení pracovníků

Existuje několik základních důvodů, proč organizace provádí hodnocení pracovníků.

- **Změna a posílení organizační kultury** – hodnocení pracovníků je vhodný nástroj pro změnu organizační kultury a vyzdvižení priorit organizace.
- **Sladění zájmů** - sladění zájmů společnosti a jednotlivých pracovníků.
- **Zvyšování výkonnosti** – hodnocení pracovníků neslouží jen ke zvýšení jejich uvědomělosti, ale také ke zvýšení jejich výkonu, bez toho by hodnocení bylo zbytečné (Hroník, 2006, str. 16).

Naopak *Koubek* v knize *Řízení lidských zdrojů* uvádí, že hodnocení práce slouží k vytváření mzdových struktur, ale v žádném případě se nepoužívá k hodnocení výkonu. To je podle *Koubka* úkol mzdových struktur (Koubek, 2007, str. 293).

3.2.2 Oblasti hodnocení

Jsou rozlišovány tři oblasti hodnocení pracovníků:

- **Výstup** – mezi výstupy se řadí především výkony a výsledky. Mohou být měřeny přímo, pokud je lze číselně vyjádřit, např. obrat. Pokud je číselně vyjádřit nelze, pak jsou měřeny nepřímou pomocí stupnice, která odhaduje hodnotu výstupu.
- **Vstup** – vstupem je myšleno vše, co pracovník do své práce vkládá. Nejčastěji jsou za vstup považovány kompetence, ale patří sem také zkušenosti.

- **Proces** – je to mezičlánek mezi vstupy a výstupy, hodnotí se především přístup pracovníka k úkolům, zadáním apod.

Ke správnému a efektivnímu hodnocení by měly být řešeny všechny tři oblasti (Hroník, 2006, str. 21).

3.2.3 Kritéria hodnocení

Podobně jako oblasti hodnocení jsou rozlišována také různá kritéria hodnocení. Existují 3 základní typy:

- **Ukazatele** – jsou to objektivní kritéria, mezi něž patří např. počet vyrobených výrobků, počet získaných zakázek nebo počet chyb.
- **Plnění úkolů** – při plnění úkolů je důležité jasně, přesně a srozumitelně stanovit očekávaný výsledek. Podle toho je pak možné hodnotit míru splnění.
- **Osobní kvality** – patří mezi subjektivní kritéria a jsou založeny na hodnocení výkonu nadřazeným. Mezi hodnocené položky patří odbornost, komunikace nebo pracovní nasazení.

Jednotlivá kritéria umožňují porovnat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem (Bělohlávek, 2000, str. 59 - 60).

3.2.4 Chvála a kritika

Chvála a kritika jsou druhy neformálního hodnocení pracovníků, které může vedoucí používat každodenně při běžných činnostech. Měl by se při tom řídit určitými zásadami.

Pochvala je velmi účinný motivační nástroj. Pochvala by měla být vždy adresná, aby se pracovníci nemohli domnívat, že se jejich úsilí ztratilo „v davu“. Měla by se také vztahovat ke konkrétní činnosti či ke konkrétnímu výsledku a měla by být zveřejněna. Na druhou stranu je třeba dávat pozor na mimořádně sebevědomé jedince, u kterých by pochvala mohla vyvolat spíše negativní efekt (Bělohlávek, 2009, str. 35 – 36).

Kritika je rovněž důležitý motivační nástroj. Slouží k upozornění na chyby a nedostatky. Kritiku je třeba správně používat, aby nezpůsobila spíše demotivaci

pracovníků. Vedoucí by se měl řídit zásadami společenského taktu. Vždy je třeba zjistit skutečné důvody nedostatků a selhání, vytýkat především chyby z nedbalosti a nezodpovědnosti. Výtka, stejně jako pochvala, musí být adresná a týkat se konkrétní činnosti či výsledků. Ovšem na rozdíl od pochvaly by měla být sdělována pouze mezi čtyřma očima a především nesmí obsahovat osobní napadení (Bělohávek, 2009, str. 38 – 39).

Důležitým pravidlem je, že během hodnocení pracovníka by měla být použita zároveň chvála i kritika, nikoliv pouze jedno, přestože to někdy může být velmi těžké. Kritika nemusí být pojata pouze jako negativní aspekt, ale může poukazovat na oblast možného zlepšení (Arthur, 2010, str. 40-41).

3.2.5 Kompetenční modely

Kompetenčních modelů se dnes využívá stále častěji. Představují velmi důležitý nástroj řízení lidí. Kompetence se definuje jako způsobilost, čili soubor předpokladů k určité činnosti. Kompetenční modely jsou pak určitým způsobem uspořádané kompetence.

Zavedení kompetenčního modelu má mnoho výhod, mezi něž patří např. vytvoření jednotných kritérií pro výběr a hodnocení pracovníků nebo vytvoření základny pro následné hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Efektivní kompetenční model obsahuje maximálně 10 – 12 kompetencí (Hroník, 2006, str. 29 - 30).

V knize *Manažerské kompetence* je zdůrazňován dvojitý význam slova kompetence. Může to být jednak **pravomoc** obvykle patřící nějaké autoritě, případně udělená autoritou, a dále je to schopnost vykonávat určitou činnost, umět ji vykonávat či mít příslušnou kvalifikaci (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, str. 14 – 15).

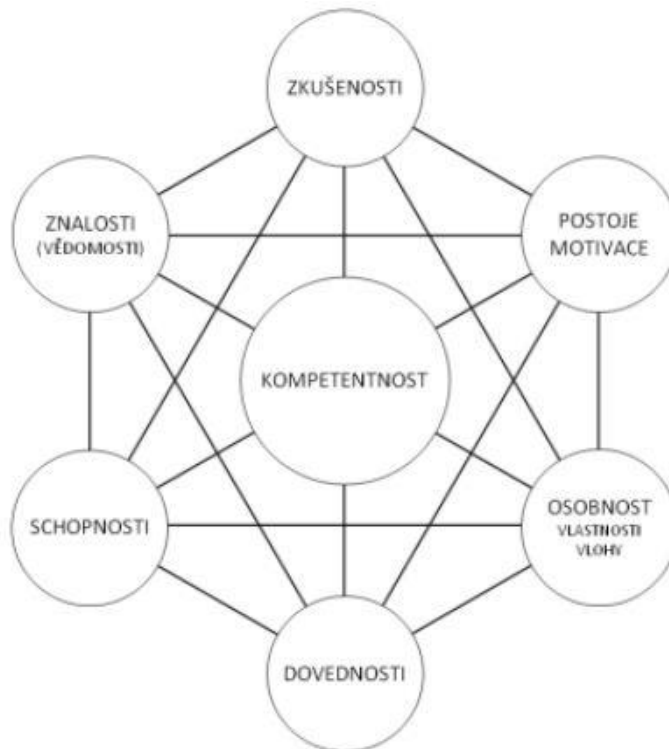
V souvislosti s hodnocením pracovníků a kompetenčními modely je uvažován druhý význam slova kompetence, čili schopnost vykonávat určitou činnost.

Kompetence se rozdělují do tří základních skupin:

- přístup k úkolům a věcem;
- vztah k druhým lidem;
- chování k sobě a projev emocí (Hroník, 2006, str. 31).

Jednotlivé složky kompetentnosti a jejich provázanost znázorňuje obrázek 2.

Obrázek 2: Kompetence a její složky



Zdroj: MANAGEMENT MANIA (2014)

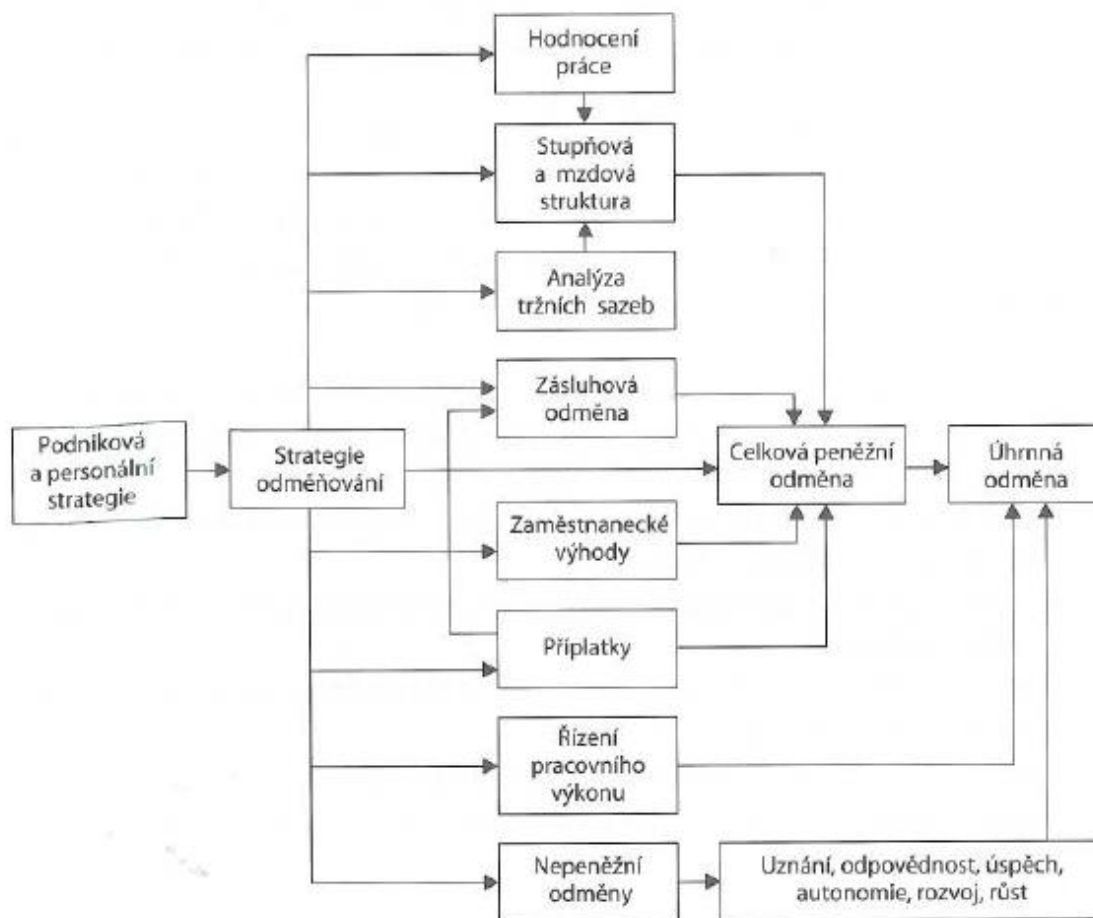
Kompetence pracovníků patří k základním předpokladům pro úspěšné vykonávání činnosti, v každé společnosti hrají důležitou roli. Každá pracovní pozice vyžaduje jiné kompetence, proto je správně vytvořený kompetenční model velmi podstatný, především pro usnadnění další personální práce (MANAGEMENT MANIA, Kompetence, 2014).

3.2.6 Návaznost hodnocení

Při provádění hodnocení pracovníků je třeba nezapomínat na jeho praktické využití a návaznost na další oblasti personální politiky. Patří sem především návaznost na odměňování a návaznost na rozvoj (Hroník, 2006, str. 78).

Propojení hodnocení zaměstnanců a systému odměňování znázorňuje obrázek 3.

Obrázek 3: Propojení systému hodnocení a odměňování pracovníků



Zdroj: Armstrong (2008)

3.2.7 Problémy nesprávného hodnocení pracovníků

Pokud hodnocení pracovníků neprobíhá vůbec nebo neprobíhá správně, způsobuje to řadu různých problémů:

- Pracovníci nemají zpětnou vazbu, nevědí, co dělají špatně a co správně.
- Pracovníci se přestávají snažit, protože nikdo nehodnotí výsledky jejich práce. Domnívají se, že jejich úsilí není oceňováno a je tudíž zbytečné.
- Pracovníci se neuvědomují svoje nedostatky, nesnaží se je odstranit.

Problém nastává i v případě, že je množství kritérií pro hodnocení příliš velké (více než 10) nebo je dokumentace příliš obsáhlá, hodnocení se stává pouze formálním

a vedoucí pracovníci je opisují z předchozích období. Hodnocení tak ztrácí svůj význam (Bělohávek, 2009, str. 29).

3.3 Nástroje a metody hodnocení pracovníků

Moderní systém hodnocení klade důraz na kvalitativní i kvantitativní prvky hodnocení. Podle toho jsou cíle vymezeny kvantitativně či verbálně a jsou vybírány různé nástroje a metody hodnocení (Urban, 2003, str. 140).

Nejprve je důležité stanovit, CO je třeba hodnotit a PROČ to hodnotit. Teprve poté je třeba položit otázku, JAK to hodnotit. K tomu slouží různé metody hodnocení pracovníků. Mezi metody hodnocení patří např. hodnotící pohovor, zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící škály, psychologické testy, dotazníky apod. (Pilařová, 2008, str. 30).

3.3.1 360° zpětná vazba a 540° zpětná vazba

Metoda 360° zpětná vazba, stejně jako 540° zpětná vazba, se nazývá také metodou vícezdrojového hodnocení. Hodnocený pracovník je podle zadaných kritérií hodnocen různými lidmi/hodnotiteli. Patří sem:

- sebehodnocení;
- hodnocení kolegy;
- hodnocení podřízenými;
- hodnocení nadřízenými;
- hodnocení zákazníky;
- hodnocení dodavateli;
- hodnocení „žolíkem“, tj. další osobou nepatřící do žádné z předchozích kategorií, např. přítelem, manželem (Hroník, 2006, str. 66 - 67).

Rozdíl mezi metodou 360° zpětné vazby a metodou 540° zpětné vazby spočívá právě v množství hodnotitelů. V metodě 360° zpětné vazby hodnocení provádí kolegové, nadřízení a podřízení daného pracovníka. U metody 540° zpětné vazby je hodnocení prováděno kolegy, podřízenými, nadřízenými a ostatními kontaktními osobami (např. zákazníky).

Existuje také metoda 180° zpětné vazby, kde jsou hodnotiteli kolegové a podřízení (Vodák, Kucharčíková, 2011, str. 149 – 150)

Účelem metody vícezdrojového hodnocení je získání všestranného hodnocení a následné zlepšení rozvoje pracovníka. Původně byla metoda používána pouze k hodnocení vedoucích pracovníků, dnes se již zcela běžně používá k hodnocení všech pracovníků, a to nejen jako nástroj hodnocení, ale také k posílení týmové spolupráce (Arthur, 2010, str. 51).

Metoda je obvykle prováděna pomocí standardizovaných dotazníků.

Při používání této metody je třeba klást důraz spíše na zpětnou vazbu než na samotné hodnocení. Metoda 360° zpětná vazba (případně 540° zpětná vazba) se soustředí především na další vývoj pracovníka. Pracovník by neměl mít pocit, že jeho budoucnost záleží na výsledcích této metody. Výsledky by měly být sděleny důvěrně a dále šířeny pouze tehdy, bude-li si to hodnocený pracovník sám přát (Liviu, Crișan, Salanță , Butilcă, 2009, str. 300-306).

Mnoho autorů mezi těmito metodami nerozlišuje a souhrnně je nazývají metodou 360° zpětné vazby, a to i tehdy, pokud hodnocení provádí větší počet hodnotitelů a jedná se již o metodu 540° zpětné vazby.

3.3.2 Assessment centre (AC) a Development centre (DC)

AC a DC jsou komplexní metody hodnocení, které v sobě spojují více různých metod. Užívají se k hodnocení jednotlivců i skupin. Nachází se zde více hodnotitelů. Obě metody obvykle trvají jeden den a výstupem je podrobná zpráva o kompetencích, která je uspořádána do určitého modelu. AC se používá při výběru pracovníků, zatímco DC je používáno pro další poznání pracovníků a jejich rozvoj (Hroník, 2006, str. 63).

3.3.3 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor by měl být součástí hodnotícího systému společnosti a být organizován jejím vedením v pravidelných intervalech (nejčastěji jednou ročně). Výstupy jsou předávány personálnímu oddělení a slouží k plánování kariéry a rozvoje lidských zdrojů (Bělohávek, 2009, str. 29 - 30).

Zásady hodnotícího pohovoru

- Přípravenost pracovníka i vedoucího.
- Klidné prostředí.
- Začít pozitivními výsledky, pak pokračit k negativním skutečnostem.
- Vést dialog, nikoliv monolog.
- Nesrovnávat s ostatními.
- Hodnotit celé sledované období.
- Zakončit konkrétními úkoly (Bělohávek, 2009, str. 30 – 31).

Je to nejběžnější metoda hodnocení pracovníků a je obvyklou součástí každého hodnocení. Hodnotící pohovor je obvykle standardizovaný nebo polostandardizovaný, otázky či okruhy pohovoru jsou předem dány. Hodnotitelé i hodnocení by se měli na pohovor předem připravit (Pilařová, 2008, str. 33).

3.3.4 Hodnotící škály

Hodnotící škály se řadí mezi nejčastěji používané psychometrické metody. Hodnotí chování, vztahy, osobnost nebo výsledky práce. Je to metoda relativně jednoduchá i časově nenáročná (Pilařová, 2008, str. 33 - 34).

Je třeba dbát na chyby, které se mohou při tvorbě hodnotících škál vyskytnout:

- stupně nejsou jasně slovně popsány;
- stupně se překrývají;
- označení jednotlivých stupňů nelze použít v dané organizaci;
- nevhodný počet stupňů;
- nevhodný počet hodnocených položek (Pilařová, 2008, str. 34).

Rozlišuje se několik druhů hodnotících škál:

- numerické škály;
- grafické škály;
- škály se slovním popisem.

Hodnotící škály je vždy zapotřebí doplnit dalšími metodami (Pilařová, 2008, str. 33 - 34).

3.3.5 Interní audit

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejích cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“ (ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, Etický kodex, 2014).

Interní audit je činnost, kterou obvykle vykonává specializovaný personál. Je zaměřen na všechny druhy operací vyskytující se v organizaci, aby mohla být zajištěna vnitřní kontrola a efektivní řízení (Dvořáček, 2003, str. 4).

Personální audit

Personální audit slouží k získávání informací o zaměstnancích. Umožňuje zjistit údaje o fungování procesů v organizaci, zpětnou vazbu, informace o motivaci, odborné a profesní způsobilosti, názorech a postojích zaměstnanců apod. Personální audit používá mnoho nástrojů, mezi které patří dotazníky, popis pracovních pozic, Mystery Shopping nebo zjištění efektivity a výkonu zaměstnanců (IPODNIKATEL.CZ, Personální audit, 2014).

Personální audit je jednorázová, většinou komplexní analýza lidských zdrojů. Může mít různé cíle podle aktuálních potřeb managementu organizace. Je využíván ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti organizace (MANAGEMENT MANIA, Personální audit, 2014).

3.3.6 Klíčový ukazatel výkonnosti

Klíčový ukazatel výkonnosti (Key Performance Indicator) je obvykle označován zkratkou KPI. Představuje základní jednotku pro měření výkonnosti a pomáhá dosahovat stanovených cílů organizace. KPI je konkrétní měřitelná hodnota při vykonávání určitého procesu, jako je např. počet přijatých žádostí (INDIGO, KPI, 2014).

Tvorba KPI má svůj specifický postup. Nejprve je zapotřebí popsat jednotlivé procesy probíhající v organizaci. Následně se stanoví cílový stav těchto procesů. Dále se určí, jak bude probíhat samotné měření a nakonec se nastaví systém jejich pravidelného hodnocení (D3BUSINESS CONSULTING, KPI, 2014).

Správné rozpoznání KPI je zásadní pro následné efektivní využití. Pokud by KPI nebyly vhodně určeny, mohlo by dojít ke zkreslení obrazu společnosti a také ke zkreslení výsledků do budoucna (Kocianová, 2012, str. 125).

Ovšem pouze malé množství organizací sleduje jejich skutečné KPI. Zde je uvedeno 7 charakteristik, jak mají vypadat správné KPI:

- nejsou vyjádřeny v peněžních jednotkách;
- jsou měřeny pravidelně (denně nebo týdně);
- jsou vytvářeny vedením společnosti;
- jasně ukazují, co je požadováno po pracovníkovi;
- jsou vázány na určité skupiny pracovníků;
- mají významný dopad;
- podporují vhodnou akci (Parmenter, 2013, str. 32).

Na vytváření KPI by se měli podílet pracovníci i pracovní týmy, měli by jim rozumět a také je akceptovat. KPI jsou vymezovány podle SMART(A), což znamená, že jsou konkrétní (**S**pecific), měřitelné (**M**easurable), dosažitelné (**A**chievable), důležité (**R**elevant), termínované (**T**ime framed) a doplňkově také v souladu se strategií organizace (**A**ligned) (Kocianová, 2012, str. 125).

3.3.7 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je založena na zaznamenávání „kritických událostí“, tj. mimořádně úspěšných či mimořádně neúspěšných událostí. Výsledkem je výčet těchto událostí, který slouží jako podklad pro další rozvoj zaměstnanců. Používá se především jako doplňková metoda (Pilařová, 2008, str. 33).

3.3.8 Metody zařazování

Metoda zařazování spočívá v seřazení pracovníků od nejlepšího k nejhoršímu. Je vhodná pouze pro menší skupiny, tj. do 15 osob. Výsledky hodnocení by měly být adekvátně svázány s dalšími personálními aktivitami, jako je odměňování či personální plánování, stejně tak jako u ostatních metod hodnocení (Pilařová, 2008, str. 31).

Nevýhodou metody je, že neumožňuje zobrazit úroveň pracovníků, zdali je dobrá či špatná. Hodnocení je vyjádřeno pouze relativně (Bělohlávek, 2000, str. 63).

3.3.9 Mystery Shopping

Mystery Shopping je metoda, kdy hodnocení pracovníci neví o tom, že jsou hodnoceni. Hodnotitelé jsou po celou dobu hodnocení v anonymitě. Zpětná vazba nenásleduje ihned, protože nejprve je třeba hodnocení vhodně zpracovat. Metoda je používána především tam, kde pracovník přichází do styku s veřejností – zákazníky, klienty apod. (Hroník, 2006, str. 74).

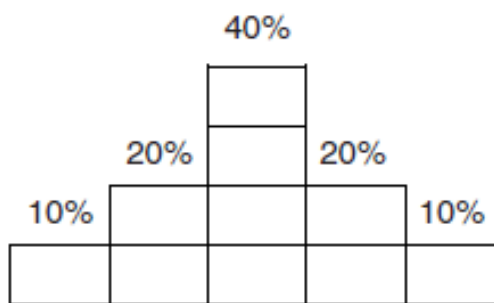
3.3.10 Nucená distribuce

Vedoucí zaměstnanec rozdělí své podřízené do jednotlivých skupin (např. vynikající, velmi dobrý, dobrý,...) podle zásad normálního rozdělení (Pilařová, 2008, str. 32).

Hroník v knize *Hodnocení pracovníků* uvádí, že nucená distribuce spočívá na rozdělení určitého počtu bodů mezi jednotlivé zaměstnance tak, že žádní dva zaměstnanci nesmí dostat stejný počet bodů. Je to poměrně náročná a méně využívaná metoda (Hroník, 2006, str. 49).

Bělohlávek naopak uvádí, že použití této metody je velmi výhodné, pokud je obtížné použít ostatní metody, např. z důvodů velkého počtu hodnocených pracovníků. V knize *Jak řídit a vést lidi* tuto metodu popisuje: „*Vedoucí zařazují lidi do pěti kategorií, do první dávají 10% nejlepších, do druhé 20% dobrých, do třetí 40% průměrných, do čtvrté 20% slabších a do páté 10% nejhorších.*“. Obrázek 4 ukazuje, jak hodnocení vypadá, pokud je hodnoceno 10 pracovníků (Bělohlávek, 2000, str. 63 - 64).

Obrázek 4: Hodnocení metodou nucené distribuce



Zdroj: Bělohávek (2000)

3.3.11 Párové srovnávání

Metoda založená na srovnávání výkonu nebo kompetencí hodnoceného pracovníka s ostatními pracovníky. Podle dosažených výsledků jsou jim udělovány body a následně je vytvořen seznam pracovníků od nejlepších k nejhorším (Pilařová, 2008, str. 32).

Párové srovnávání se využívá tehdy, pokud není možné jednoznačně změřit výsledek, můžeme však porovnat každé dva pracovníky - který dosáhl lepšího výsledku a který horšího. Tuto metodu lze rovněž využít jako metodu kontrolní, což používají např. Assessment Centra (Hroník, 2006, str. 48).

3.3.12 Psychologické testy a dotazníky

Používají se ke zjištění informací o hodnoceném, především o jeho vlastnostech, postojích, inteligenci či hodnotách. Nejčastěji jsou využívány při výběru a přeřazování zaměstnanců. Jejich interpretace je náročná, často jsou zapotřebí specializovaní odborníci (Pilařová, 2008, str. 38).

3.3.13 Metoda sociogramu

Sociogram hodnotí pracovníka ve vztahu k ostatním pracovníkům organizace. Rozlišují se dva typy sociogramu – klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru (Hroník, 2006, str. 69 - 70).

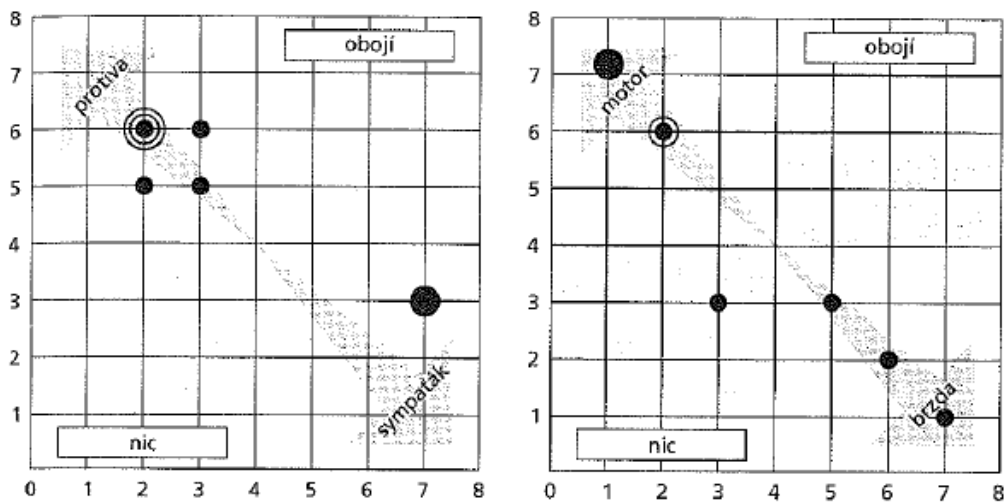
Klasický sociogram

Klasický sociogram využívá otázek, které mají kladnou a zápornou polohu. Obvykle jsou otázky 3-4, tedy celkově jich je 6-8. Otázky mohou být položeny přímo (Kdo je Vám nejvíce sympatický? x Kdo je Vám nejméně sympatický?) nebo projektivně (S kým byste se vydal za polární kruh? x S kým byste se určitě nevydal za polární kruh?). Výsledkem je grafické znázornění vztahů a sociometrické pozice (Hroník, 2006, str. 70).

Sociogram na bázi sémantického výběru

Jednotlivým protikladným pojmům (sympaťák x protiva) a také jednotlivým účastníkům jsou přidělovány symboly vybrané ze seznamu. Nevýhodou metody je nutnost elektronického zpracování a celkově větší časová náročnost. Výhodou je lepší přiblížení se realitě, protože zde není vynucována jednoznačně pozitivní či negativní volba. Grafický výstup sociogramu na bázi sémantického výběru je vidět na obrázku 5 (Hroník, 2006, str. 71).

Obrázek 5: Grafické zpracování sociogramu na bázi sémantického výběru



Zdroj: Hroník (2006)

3.4 Veřejná správa

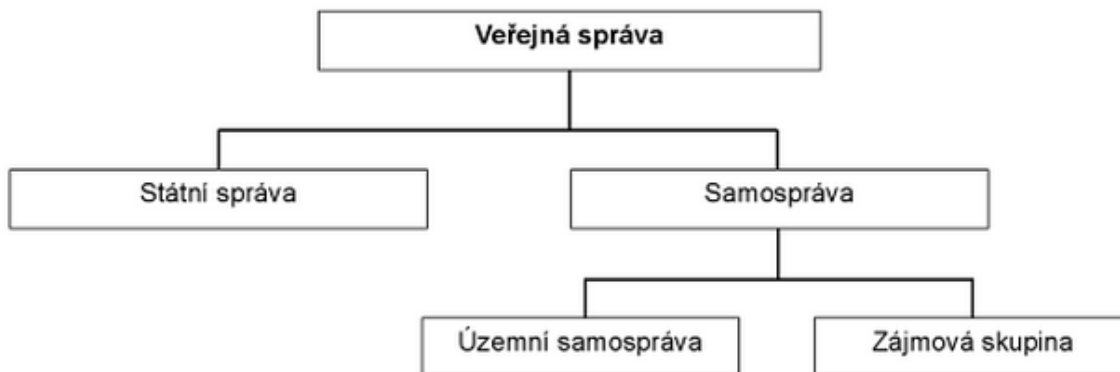
Veřejná správa je správa veřejných záležitostí. Jde o soubor činností, které mají záměrný charakter, uskutečňují se v relativně trvale organizovaných celcích, v objektivně vymezeném rámci. Činnosti správy vedou k dosažení určitých cílů (Tittelbachová, 2011, str. 49).

Veřejná správa zahrnuje 3 složky:

- **státní správu**, která zajišťuje přímý výkon veřejné správy a reprezentují ji státní orgány a instituce;
- **územní samosprávu**, jež má na starosti odvozený výkon veřejné správy a je tvořena obcemi a regiony;
- **zájmovou samosprávu**, což jsou profesní komory, nadace, veřejné fondy či vysoké školy (Dvořáček, 2003, str. 189).

Jiné členění uvádí *Provazníková*, jak je vidět na obrázku 6.

Obrázek 6: Schéma veřejné správy



Zdroj: Provazníková (2009)

Provazníková člení veřejnou správu na státní správu a samosprávu. Samosprávu pak dále rozděluje na územní samosprávu a zájmovou skupinu, na rozdíl od *Dvořáčka*, který staví státní správu, územní samosprávu a zájmovou samosprávu na jednu úroveň.

Obec a její působnosti

Základní jednotnou územní samosprávy je obec. Působnost obcí je rozdělena na samostatnou a přenesenou.

V rámci **samostatné působnosti** mají pravomoc vymezenou zákonem, což je dáno příkladným výčtem v zákoně, patří sem například hospodaření s majetkem obce, vydávání obecně závazných vyhlášek nebo správa školských zařízení. Samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy.

Přenesenou působnost vykonávají orgány obcí ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, v základním rozsahu a pro svůj správní obvod. Patří sem například vydávání nařízení obce, projednávání přestupků nebo rozhodování o místních a účelových komunikacích. Přenesená působnost představuje dekoncentraci veřejné správy (Provazníková, 2009, str. 27- 31).

3.5 Shrnutí teoretických východisek

Hodnocení pracovníků slouží ke zjištění, jak pracovník vykonává svou práci. Pracovníky lze hodnotit neformálně, například pochvalou po dobře odvedené práci, nebo systematicky, což obvykle probíhá v pravidelných periodách pomocí speciálních metod sloužících k hodnocení pracovníků.

Hodnotit pracovníky je důležité a výhodné nejen pro danou organizaci, ale i pro hodnoceného pracovníka. Dojde ke sladění cílů a záměrů a předejde se možným nedorozuměním. Pracovník ví, co se od něj očekává a co je hodnoceno. Získá také motivaci k dobrému odvedení práce, nestane se, že by si jeho výsledků nikdo nevšímal. Důležité je zvolit správnou metodu podle toho, co se od hodnocení očekává.

Nejčastěji je používán hodnotící pohovor. Na ten by se měl vedoucí i podřízený pracovník dobře připravit. Obě strany se mohou vyjádřit k výsledkům práce, tomu, co se jim líbí a nelíbí a co by chtěli změnit, ujasní si své cíle a priority.

Hodnotící pohovor je doplněn řadou dalších metod, jako je 360° zpětná vazba, Development Centre, klíčový ukazatel výkonnosti, párové srovnávání, psychologické testy a dotazníky nebo sociogramy.

Po provedení hodnocení by se výsledky měl dozvědět i hodnocený pracovník. Může to být formou finančního ocenění, pochvalou či kritikou nebo dalším vhodně zvoleným způsobem.

Stejně tak je prováděno i hodnocení ve veřejné správě, například na městských úřadech. Je třeba zvážit organizační strukturu a vhodný způsob provádění hodnocení.

Teoretická východiska jsou dále využita v analytické části diplomové práce.

4 Charakteristika organizace

Kapitola se zabývá charakteristikou vybrané organizace, kterou se stal Městský úřad Tišnov. Pro úplnost je třeba nejprve přiblížit základní informace o městě Tišnov, následně o samotném úřadu.

První písemná zmínka o Tišnově se datuje k roku 1233 a je spojována se založením ženského cisterciáckého kláštera Porta Coeli královnou Konstancií v nedalekém Předklášteří.

V té době byl Tišnov důležitou obchodní zemskou spojkou. Tišnov původně patřil cisterciáčkám a to až do roku 1782, kdy došlo ke zrušení kláštera. Charakterem středověké město tehdy získávalo stále více na významu a postupem času získalo rozsáhlá práva a svobody. Plynulý vývoj byl však narušován nejen válečnými, ale i přírodními katastrofami. V roce 1428 to byli husité, později třicetiletá válka. Z přírodních katastrof Tišnov nejvíce zasáhly požáry.

V roce 1788 se stal Tišnov městem. Během následujících let, díky železniční spojnici do Brna a Německého Brodu, i významnou dopravní spojkou. V roce 1896 byl Tišnov ustanoven okresním městem. Díky krásné okolní přírodě bylo město Tišnov prohlášeno za klimatické město a bylo zde postaveno léčebné sanatorium. Město bylo po stránce lázeňství a turistiky velmi oblíbené a vyhledávané.

Po první světové válce se ve městě postavilo mnoho nových významných a kulturních objektů a také most přes řeku Svratku. Další útlum rozvoje s sebou přinesla druhá světová válka. Až v 50. letech pokračovala výstavba sídlišť a základních škol. Po zániku tišnovského okresu se Tišnov stal součástí okresu Brno-venkova a nyní je to **město s rozšířenou působností** a žije zde 8 770 obyvatel (údaje k 31. 12. 2012).

Město Tišnov leží v podhůří Českomoravské vysočiny Jihomoravského kraje asi 25 km severozápadně od Brna a je nazýváno také „Bránou Vysočiny“. Údolním městem protéká řeka Svratka a lemují ho kopce Květnice a Klucanina (Město Tišnov, 2012, str. 8 – 10). Poloha města v rámci České republiky je znázorněna na obrázku 7.

Obrázek 7: Poloha Tišnova v rámci České republiky



Zdroj: Městský úřad Tišnov (2014)

V rámci Jihomoravského kraje se Tišnov, obec s rozšířenou působností, řadí na 13. místo v počtu obyvatel a 12. místo z hlediska své rozlohy. Správní obvod tvoří 59 obcí (Město Tišnov, 2012, str. 14). Mapa správního obvodu Tišnova je zachycena na obrázku 8.

Obrázek 8: Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem



Zdroj: Městský úřad Tišnov (2014)

Struktura města se skládá ze zastupitelstva, rady, starosty, městského úřadu v čele s tajemníkem a zvláštních orgánů (Město Tišnov, 2012, str. 18).

Zastupitelstvo

Zastupitelstvo je se svými 15 členy nejvyšším výkonným orgánem města. Zasedá veřejně a je svoláváno zpravidla starostou města.

V jeho kompetenci jsou hlavně činnosti spadající do samostatné působnosti, jako je bydlení, doprava, ochrana a rozvoj zdraví, vzdělání, kultura a veřejný pořádek.

Zastupitelstvo města Tišnova zřídilo několik výborů, a to:

- finanční výbor,
- kontrolní výbor,
- výbor pro komunitní plánování v oblasti sociálních služeb,
- osadní výbor Hájek – Hajánky, což je místní část Tišnova.

Dále zastupitelstvo schvaluje rozpočet, zřizuje a ruší příspěvkové organizace, vydává obecně závazné vyhlášky města a zajišťuje další činnosti podle pravomocí zákona č. 128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (Město Tišnov, 2012, str. 19 – 23).

Rada

Rada města Tišnova je výkonným orgánem města v samostatné působnosti. Rada je podřízena zastupitelstvu v určitých záležitostech, má 5 členů.

Jednání rady je dle zákona o obcích neveřejné. Pravomoci rovněž stanovuje zákon č. 128/2000Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Rada města Tišnova se skládá ze starosty, tří místostarostů a jednoho radního (Město Tišnov, 2012, str. 24).

Po volbách v roce 2014 je v Tišnově jeden uvolněný místostarosta a dva neuvolnění místostarostové (Město Tišnov, 2014).

Jako poradní a iniciativní orgány rady slouží jednotlivé komise. Jedná se o:

- Komisi pro děti a mládež,
- Komisi majetkovou,
- Komisi dopravní a stavební,
- Komisi pro občanské záležitosti,
- Komisi sociální a zdravotní,
- Komisi kulturní a školskou,

- Komisi sportovní,
- Komisi životního prostředí,
- Komisi prevence kriminality,
- Redakční radu Tišnovských novin.

Rada zřizuje své poradní a iniciativní orgány dle § 122 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (Město Tišnov, 2012, str. 26 – 27).

Starosta

Starostu volí zastupitelstvo. Stojí v čele města, zastupuje město navenek a je také za výkon své funkce zastupitelstvu odpovědný. Starosta jmenuje a odvolává tajemníka, zřizuje zvláštní orgány obce, jmenuje a odvolává jejich členy. Řídí krizové situace a provádí účinná opatření ke zmírnění jejich následků, zřizuje bezpečnostní radu a krizový štáb (Město Tišnov, 2012, str. 28).

Městský úřad

Po zrušení městského národního výboru byl v roce 1990 ustanoven Městský úřad v Tišnově. V kompetencích městského úřadu je výkon státní správy na základě příslušných zákonů a plnění úkolů samosprávy (Město Tišnov, 2012, str. 28).

Městský úřad má v současné době radou města povoleno zaměstnávat 118 zaměstnanců, nyní zaměstnává 115 zaměstnanců, z toho 83 úředníků.

V současné době je na městském úřadě **10 odborů**:

- Odbor kancelář starosty a tajemníka,
- Odbor správních a vnitřních věcí,
- Odbor stavebního řádu,
- Odbor územního plánování,
- Odbor živnostenský úřad,
- Odbor finanční,
- Odbor sociálních věcí,
- Odbor životního prostředí,
- Odbor dopravy,
- Odbor správy majetku a investic (Město Tišnov, 2014).

Organizační struktura městského úřadu je zobrazena v příloze č. 1.

Tajemník

V obcích s rozšířenou působností stojí v čele úřadů vždy tajemník, v případě Městského úřadu Tišnov je tato pozice zastoupena ženou, čili tajemnicí. Tajemnice úřadu je zaměstnancem města. Za plnění úkolů v samostatné i přenesené působnosti je odpovědná přímo starostovi města.

Jako vedoucí úřadu plní kromě úkolů zaměstnance i úkoly, které vyplývají z ustanovení § 110 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Tajemnice řídí a koordinuje činnost úřadu a zastupuje město v pracovněprávních vztazích (Město Tišnov, 2014).

Zvláštní orgány města

Na základě příslušných zákonů byly zřízeny zvláštní orgány města, které jsou tvořeny několika komisemi. Jsou to:

- Komise k projednání přestupků,
- Komise pro sociálně právní ochranu dětí,
- Povodňová komise.

Zvláštní orgány zřizuje starosta města (Město Tišnov, 2012, str. 18).

Organizační složky a příspěvkové organizace města

Město Tišnov zřizuje také tři organizační složky, jmenovitě Městskou knihovnu Tišnov, Úklid a údržbu města Tišnova a Jednotku sboru dobrovolných hasičů města Tišnova.

Mimo organizační složky zřizuje město 8 příspěvkových organizací, které tvoří převážně mateřské a základní školy, dům dětí a mládeže, městské kulturní středisko a centrum sociálních služeb (Město Tišnov, 2012, str. 34).

Hospodaření města

Hospodaření města Tišnova schvaluje každoročně Zastupitelstvo města Tišnova. Příjmy města jsou tvořeny příjmy daňovými, nedaňovými, kapitálovými a přijatými transfery. Výdaje jsou rozděleny na běžné a kapitálové (Město Tišnov, 2012, str. 74).

Rozpočet pro rok 2013 byl schválen 17. 12. 2012. Celkové příjmy v roce 2013 činily 172 624 916,83 Kč. Celkové výdaje v roce 2013 činily 173 293 962,28 Kč. Pro krytí schodku rozpočtu byly použity finanční prostředky z předchozích let (Město Tišnov, 2014, str. 8 – 10).

5 Analytická část

Analytická část diplomové práce se zabývá hodnocením pracovníku na Městském úřadě v Tišnově.

Je zde rozebrán proces hodnocení pracovníků a jednotlivé metody hodnocení, jak bylo zjištěno pomocí pozorování, nestrukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů, a také prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření, které zjišťovalo názory pracovníků úřadu na současný stav hodnocení pracovníků.

Závěrem je vypracována řada doporučení pro zlepšení procesu hodnocení pracovníků.

5.1 Hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově

Hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově je složitý proces složený z několika dílčích hodnocení.

Patří sem především interní audit, hodnotící pohovory, hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti, kompetenční modely a také průběžné hodnocení pracovníků. Jednotlivé metody hodnocení jsou navzájem provázané.

Povinnost provádět hodnocení pracovníků není nikde písemně zaznamenána. Neexistuje žádný dokument, návod či popis, jak vykonávat jednotlivé způsoby hodnocení. Výjimkou je pouze interní audit, který vychází z několika příruček a návodů.

Rovněž požadované cíle hodnocení nejsou nikde stanoveny. Hodnocení je částečně vázáno na finanční odměňování a na potřeby dalšího vzdělávání. Liší se to na jednotlivých odborech a jednotná vize doposud chybí. Tajemnice úřadu si uvědomuje nedostatky a ráda by do budoucna proces hodnocení pracovníků zlepšila.

5.1.1 Interní audit

Interní audit probíhá na Městském úřadě v Tišnově od 26. 10. 2011, vždy dvakrát ročně. Interní audit zde není povinný, ale vznikl jako výsledek projektu „*Nastavení systému projektového a procesního řízení na MěÚ Tišnov*“, kdy se úřad zavázal, že zavede systém evaluace úřadu - interní audit.

Se zavedením interního auditu pomáhala firma NeXA, s.r.o., která vyhotovila dvě příručky a několik vzorových dokumentů k prováděným auditům. Jedná se o:

- Vzor plánu interního auditu;
- Vzor zprávy z interního auditu;
- Evidenční list.

Interní audit na Městském úřadě v Tišnově se skládá z auditu procesního a auditu personálního. Audit provádí auditorický tým v čele s vedoucím auditorem. Auditorický tým je v současné době složen z personalistky úřadu, vnitřního kontrolora a tajemnice úřadu.

Auditorský tým stanovuje starosta vždy na jeden rok.

Auditorský tým vydává čtyři druhy zjištění:

- **pozitivní zjištění** – nejlepší možný výsledek;
- **doporučení** – drobná odchylka, která je doporučena napravit a je zkontrolována během příštího auditu;
- **odchylka** – závažnější nedostatek, sepisuje se opatření o nápravě, kontrola probíhá během příštího auditu;
- **neshoda** – závažné nedodržování systému, sepisuje se opatření o nápravě, které je termínováno.

Každoročně je sestavován **Roční program auditu**, který zahrnuje audity prováděné v daném roce. Dalším důležitým dokumentem je **Plán auditu** obsahující rozsah a časový rozvrh auditu. Závěrem je vydána **Zpráva z interního auditu**, případně **Evidenční list neshody či odchylky**.

Samotného auditu se neúčastní všichni zaměstnanci úřadu, ale pouze vedoucí pracovníci, kteří podávají informace o svých podřízených. Další zaměstnanci jsou zváni pouze tehdy, jedná-li se o specifické otázky, na které není vedoucí odboru schopen odpovědět.

Audit na odborech je složen z několika bodů:

- kontrola KPI;
- kontrola doporučení, popř. odchylek a neshod vzešlých z předchozích auditů;
- kontrola úkolů, které vzešly od procesního manažera projektu analýzou úřadu;
- diskuze o potřebách a problémech odboru.

Po provedení auditu na všech odborech je svolána porada auditorů a následně je vydána Závěrečná zpráva z interního auditu.

Pomocí interního auditu jsou hodnoceni jednotliví zaměstnanci, jednotlivé odbory a následně celý městský úřad.

5.1.2 Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) zavedl Městský úřad Tišnov společně s interním auditem. KPI jsou však využívány po celý rok jako ukazatelé výkonnosti jednotlivých zaměstnanců a následně k jejich hodnocení, případně odměňování.

KPI mohou být kvantitativní povahy, kdy sledují počet provedených úkonů, např. počet vydaných občanských průkazů či délku trvání vyřízení jedné žádosti, nebo kvalitativní povahy, např. počet zamítnutých odvolání či dodržování termínů.

Každý zaměstnanec úřadu má svá specifická KPI v závislosti na práci, kterou vykonává. KPI jsou zaznamenávány denně a jsou kontrolovány jednak v rámci interního auditu, ale i mimo dobu provádění auditu.

Vedoucí zaměstnanci předkládají svá KPI tajemnici úřadu vždy k 31. 12. daného roku. KPI ostatních zaměstnanců kontrolují jejich vedoucí průběžně, dle potřeby.

KPI slouží i ke srovnávání zaměstnanců mezi sebou, což je možné pouze u obdobných pozic, kdy následně dochází k přerozdělování práce. Problém nastává u pozic, které jsou specifické a není tak možné srovnání s žádnou jinou pozicí na úřadě. Pak dochází alespoň ke srovnávání mezi jednotlivými obdobími.

Pomocí KPI je také podpůrně určováno, zdali je zapotřebí zvyšovat či snižovat počet zaměstnanců. Některé odbory zpracovávají i grafy jednotlivých KPI, na kterých je

vidět kolísání práce, což je využíváno například při plánování dovolené. Grafické znázornění KPI není ovšem povinné.

KPI jsou využívány také při rozdělování finančních odměn, například pokud někdo vykazuje nadprůměrné KPI, ať již z důvodu vyšší výkonnosti nebo protože zastupoval nemocného kolegu.

Problémem jsou nevhodně nastavené KPI u některých zaměstnanců, které pak nepodávají objektivní výsledek o jejich práci.

O nesprávném používání KPI je přesvědčena také tajemnice úřadu, která zastává názor, že KPI jsou pouze formálně přijaty a není uvažována jejich vypovídající hodnota, případně možnost srovnávání.

5.1.3 Kompetenční model a hodnotící pohovor

Kompetenční model a hodnotící pohovor spolu úzce souvisí (v rámci Městského úřadu Tišnov), protože hodnocení kompetencí slouží jako podklad pro následně prováděný hodnotící pohovor.

Každý pracovník na Městském úřadě v Tišnově má určité kompetence, které jsou uspořádány v kompetenčním modelu. Jednotlivé kompetence jsou zaneseny i v popisu funkce u všech zaměstnanců úřadu a každý zaměstnanec je s nimi podrobně seznámen.

Kompetence jsou hodnoceny jednou ročně. Kompetence každého pracovníka jsou zaneseny v tabulce, každou kompetenci hodnotí pracovník bodově na stupnici od 0 do 3 (0 – nesplňuje; 1 – většinou splňuje; 2 – splňuje; 3 - převyšuje), a stejným způsobem to u něj hodnotí i jeho přímý nadřízený. Následně probíhá hodnotící pohovor.

Hodnotící pohovor probíhá také jednou ročně v termínu zadaném tajemnicí úřadu. Obvykle to bývá v únoru či březnu, v rozsahu 3 – 4 týdnů. Ovšem tajemnice úřadu uvažuje o možnosti provádět hodnotící pohovor dvakrát ročně.

Hodnotící pohovor každého zaměstnance probíhá s jeho přímým nadřízeným.

Podkladem pro hodnotící pohovor je hodnocení kompetencí. Nejdříve kompetenční tabulky vyplní sám zaměstnanec (první list v souboru Excel), poté jeho přímý nadřízený (druhý list v souboru Excel) a finálním krokem je diskuse zaměstnance se svým nadřízeným o dané problematice. Rozprava se vede především o rozdílech, kde se vzájemně neshodli a z jakého důvodu, kde jsou identifikována slabá místa, popř. rizika,

a jak je budou následně řešit. Řešením může být specifické školení – např. školení asertivního chování nebo školení jak pracovat s problémovým klientem.

Výsledky jsou zaneseny do třetího listu v programu Excel, který představuje konfrontaci prvního a druhého listu a který je dále archivován.

Další částí hodnotícího pohovoru je doba vyhrazena pro zaměstnance, kdy může svému nadřízenému sdělit svá přání, pocity, co ho trápí, co potřebuje apod.

Hodnocení kompetencí na Městském úřadě v Tišnově je považováno za nástroj koučování a vzdělávání, propojenost na odměny prozatím není dořešena.

5.1.4 Průběžné hodnocení

Průběžné hodnocení pracovníků může probíhat kdykoliv v rámci pracovní doby, pokud zaměstnanec vykonal svou práci dobře či naopak špatně nebo pokud mu chce jeho nadřízený sdělit své názory či poznámky k jeho práci.

Podle výpovědí zaměstnanců probíhá průběžné hodnocení nejčastěji na poradách, tajemnice hodnotí vedoucí odborů na poradách vedoucích odborů. Vedoucí odborů hodnotí své podřízené na pravidelných poradách v rámci jednotlivých odborů. Nedílnou součástí porad je diskuze o tom, co je zapotřebí změnit, zlepšit, co bylo provedeno správně či nesprávně.

5.1.5 Finanční odměny v návaznosti na hodnocení zaměstnanců

Výsledky hodnocení zaměstnanců se na Městském úřadě v Tišnově promítají především do finančního ohodnocení, a to různým způsobem.

Do samotného platu zaměstnanců se promítá KPI, které je zahrnuto v osobním ohodnocení a je trvalejšího rázu. K navýšení osobního ohodnocení dochází na návrh vedoucích odborů, například pokud došlo ke zlepšení výkonu pracovníka, ke zvýšení kvality odvedené práce, či navýšení kvantity.

Klíčové ukazatelé výkonnosti mohou ovlivnit finanční ohodnocení i jednorázově, a to formou odměň, například při krátkodobém navýšení KPI (zastoupení za kolegu v době dlouhodobé nemoci apod.).

Další možností odměny v návaznosti na hodnocení jsou tzv. cílové odměny. Zaměstnanci je mohou získat, pokud splní dlouhodobý úkol, vykonávají práci nad rámec jejich pracovní náplně, např. při aktivní účasti na projektech.

Největší význam pro hodnocení zaměstnanců má nově nastavený systém „Budgetu“, který obdrží příslušný vedoucí odboru ve výši 1000 Kč na každého zaměstnance jeho odboru na 1 roční čtvrtletí (tj. 4000 Kč/zaměstnanec/rok). V návaznosti na hodnocení pracovníků finance rozdělí, podle vlastní úvahy, kdy bere v potaz výkony pracovníků, kvalitu odvedené práce apod.

Tajemnice zde zdůrazňuje efektivní rozdělení tak, aby si zaměstnanci skutečně uvědomovali spojitost finanční odměny s okamžitým hodnocením práce zaměstnanců.

Na Městském úřadě v Tišnově v této souvislosti řešili i nepochopení systému odměňování ze strany některých vedoucích odborů, kdy byla každému zaměstnanci na odboru udělena odměna ve výši 1000 Kč, což zcela ztratilo svůj význam.

Tento problém byl vydiskutován, pochopen a v současné době je již správně nastaven. Daný systém je zaměstnanci kladně hodnocen, zejména si ho pochvalují ti, co pracují nad rámec svých pracovních povinností. Pro všechny ostatní je to nanejvýš motivační. Zaměstnanec nečeká na roční či půlroční odměny, je odměněn v příslušném kalendářním měsíci.

Přestože hodnocení pracovníků ovlivňuje mnoho složek odměňování, vedení úřadu si uvědomuje potřebu provedení změn a další provázání hodnocení a odměňování pracovníků. Podstatné je především správné pochopení a využívání vedoucími pracovníky.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

V následující části práce jsou analyzovány výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo na Městském úřadě v Tišnově. Skládalo se ze dvou částí – Identifikační údaje a Hodnocení pracovníků.

Dotazník je možno nalézt v příloze č. 2.

5.2.1 Identifikační údaje

Na Městském úřadě v Tišnově v současné době pracuje 115 zaměstnanců na 10 odborech a ve dvou organizačních složkách (Městská knihovna, Úklid a údržba města). Dotazníkové šetření bylo položeno všem 115 zaměstnancům, vyplnilo jej celkem 86 osob, z toho 53 žen a 33 mužů.

Graf č. 1 znázorňuje věkové rozložení pracovníků Městského úřadu Tišnov.

Graf 1: Věkové rozložení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Věkové rozložení zaměstnanců na Městském úřadě v Tišnově je vyrovnané. Odpovídá normálnímu rozložení dle Gaussovy křivky, nejvíce pracovníků je ve středním věku. 43 % respondentů je ve věku 31 až 45 let, 40 % respondentů je ve věku 46 až 62 let. Respondentů mladších 30 let je 16 % a respondentů starších 63 let pouze 1 %.

5.2.2 Hodnocení pracovníků

Následně jsou hodnoceny zjištěné výsledky jednotlivých otázek zabývajících se názory a zkušenostmi pracovníků Městského úřadu v Tišnově s hodnocením pracovníků.

První otázka

Otázka č. 1 v dotazníkovém šetření v části Hodnocení pracovníků se zabývala tím, zdali pracovníci získávají zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků. Výsledky jsou velmi pozitivní, 74 zaměstnanců odpovědělo, že zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků získává. Pracovníci díky tomu vědí, co dělají dobře a co špatně, a mohou tak svoji práci neustále zlepšovat a předcházet opakování stejných chyb.

12 zaměstnanců odpovědělo, že zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků nedostává. Graf č. 2 znázorňuje, na kterých odborech, či v kterých organizačních složkách, zaměstnanci odpověděli, že zpětnou vazbu nezískávají.

Graf 2: Získávání zpětné vazby od vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

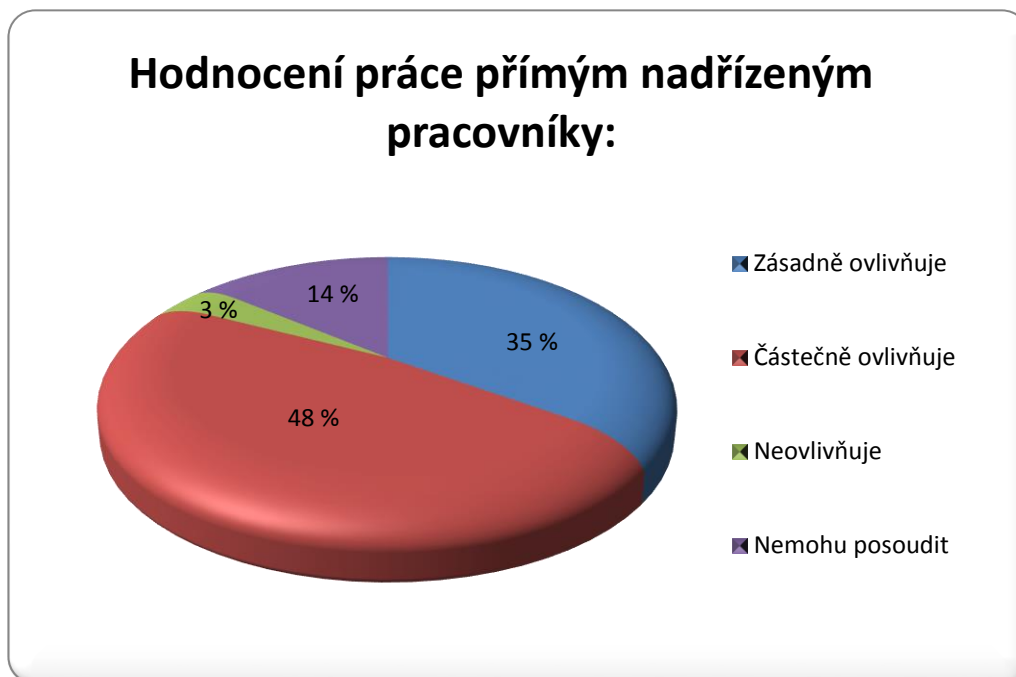
Nejčastěji zpětnou vazbu nezískávají zaměstnanci v organizační složce Úklid a údržba města, což je pravděpodobně způsobeno charakterem vykonávané práce. V organizační složce Úklid a údržba města představují pracovníci s negativní odpovědí významnou část, téměř polovinu všech respondentů.

Na ostatních odborech respondenti s negativní odpovědí tvoří pouze menšinu. Pravděpodobně je to způsobeno individuálními odlišnostmi či rozdílnou představou toho, co znamená získávat zpětnou vazbu.

Druhá otázka

Druhá otázka se zabývala tím, jak hodnocení práce přímým nadřízeným pracovníky ovlivňuje. Výsledky jsou znázorněny v grafu č. 3.

Graf 3: Jak ovlivňuje pracovníky hodnocení práce jejich přímým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování

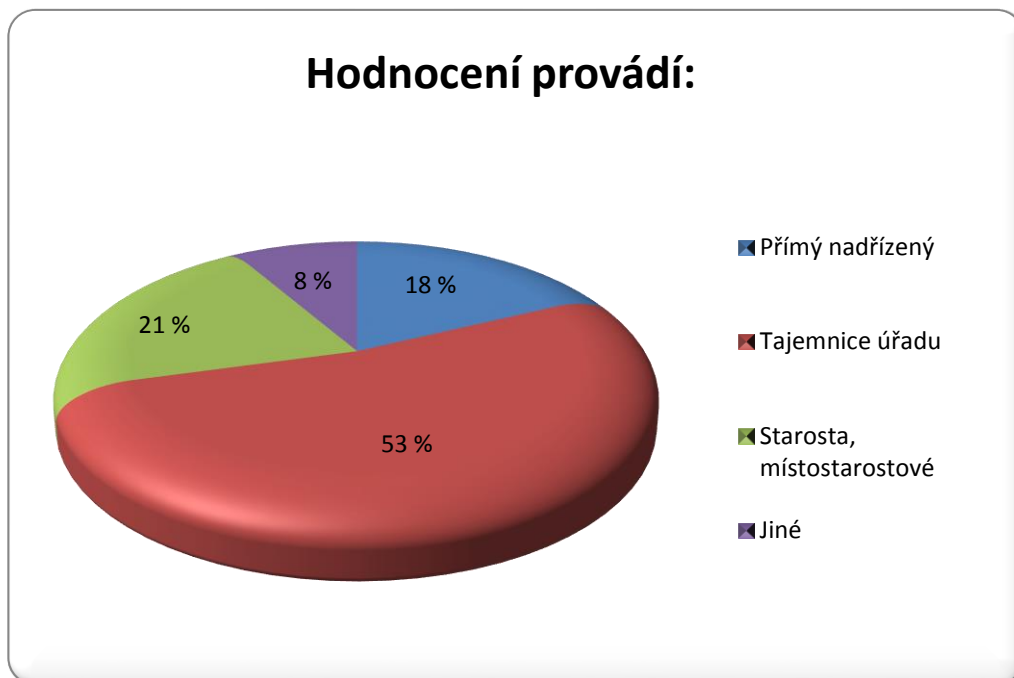
Z grafu je patrné, že hodnocení zaměstnanců je poměrně silným nástrojem, který ovlivňuje podřízené pracovníky. 35 % pracovníků uvedlo, že je hodnocení jejich práce zásadně ovlivňuje, 48 % pracovníků si myslí, že je hodnocení jejich práce částečně ovlivňuje. Pouze 3 % pracovníků uvedla, že je hodnocení jejich práce neovlivňuje, z toho jeden pracovník pracuje na Odboru kancelář starosty a tajemníka a 2 v organizační složce Úklid a údržba města. 14 % pracovníků uvedlo, že nemohou tuto otázku posoudit.

Třetí otázka

Další otázka se zabývala tím, kdo provádí hodnocení pracovníků. Zde měli respondenti na výběr několik možností: přímý nadřízený, tajemnice úřadu, starosta či místostarostové nebo jiné (uvést vlastní odpověď). Zakroužkovat zde mohli libovolné množství odpovědí.

Počty označení jsou uvedeny v grafu č. 4.

Graf 4: Kdo provádí hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky jsou velmi překvapivé, protože z nastaveného systému hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově vyplývá, že hodnocení pracovníků řeší především přímí nadřízení. Jak uvedla personalistka úřadu, každý vedoucí hodnotí své přímé podřízené. Ovšem přímého nadřízeného v této otázce označilo pouze 19 respondentů.

Nejvíce voleb obdržela tajemnice úřadu, která byla označena v 56 případech. Svědčí to o silné centralizaci moci. Není však zcela jasné, jak může tajemnice úřadu zvládat provádět hodnocení u takového množství pracovníků.

Určitou roli zde může hrát fakt, že současná tajemnice ještě v nedávné minulosti pracovala řadu let jako personalistka úřadu, takže je podrobně seznámena s pracovními činnostmi všech zaměstnanců, kteří se s ní často radí a konzultují své problémy.

Podobně si to vysvětluje i tajemnice úřadu, která byla na její názor, v souvislosti s výsledky této otázky, dotazována. Kromě spojitosti s její bývalou pozicí přikládá význam

i tomu, že se účastní porad odborů, hovoří s lidmi o jejich práci a různé problémy a pochybení projednává s lidmi osobně.

Dalších 22 respondentů uvedlo, že hodnocení provádí starosta nebo místostarostové, což je také poměrně vysoké číslo.

9 respondentů označilo volbu „Jiné“, kam měli doplnit vlastní odpověď. Nejčastější odpovědí bylo „Všichni“ nebo „Nevím“, několikrát zůstalo pole pro vlastní odpověď prázdné.

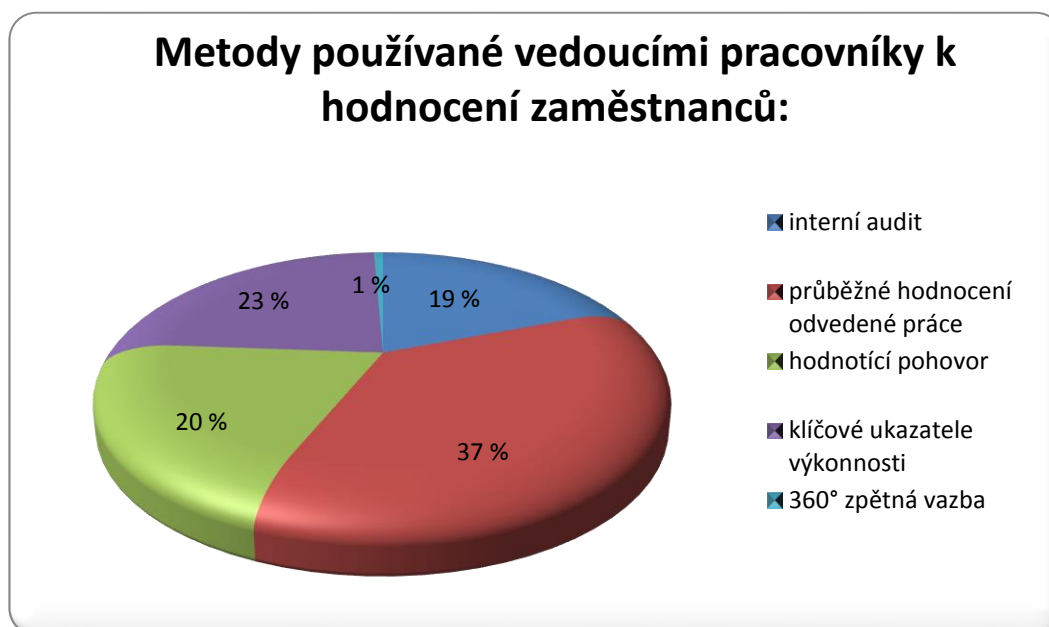
Čtvrtá otázka

Čtvrtá otázka zjišťovala, jaké metody používají vedoucí pracovníci k hodnocení zaměstnanců. V seznamu možností byly metody, které vedoucí pracovníci používají, i některé další, a také možnost zvolit „Jiné“ a dopsat vlastní odpověď.

Otázka měla za cíl zjistit, na kolik jsou pracovníci seznámeni s metodami, pomocí kterých je hodnocena jejich práce.

Obecné výsledky jsou znázorněny v grafu č. 5.

Graf 5: Metody používané vedoucími pracovníky k hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce používanou metodou, jak označilo 37 % respondentů, je průběžné hodnocení odvedené práce. Je však otázkou, kdo toto průběžné hodnocení provádí, protože jak vyplynulo z předchozí otázky, přímý nadřízený provádí hodnocení jen zřídka a většinu hodnocení provádí tajemnice úřadu. Otázkou je, jak může tajemnice zvládat průběžně hodnotit tak velké množství zaměstnanců.

Druhou nejčastější metodou jsou klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Vzhledem k tomu, že KPI musí zaznamenávat každý zaměstnanec městského úřadu, je časté označení této metody pochopitelné, spíše by se dalo očekávat, že tuto metodu zahrne převážná většina zaměstnanců. To ukazuje na fakt, že mnoho z nich si význam KPI jako metody hodnocení práce neuvědomuje.

Respondenti často označovali také hodnotící pohovor (20 %) a interní audit (19 %). U interního auditu se také dalo očekávat více výběrů, pravděpodobně i zde si zaměstnanci neuvědomují jeho význam při hodnocení pracovníků. To může být způsobeno tím, že auditoři jednají pouze s vedoucími odborů, takže podřízení zaměstnanci sami průběh interního auditu příliš nezaznamenávají. Přestože audit hodnotí i jejich práci.

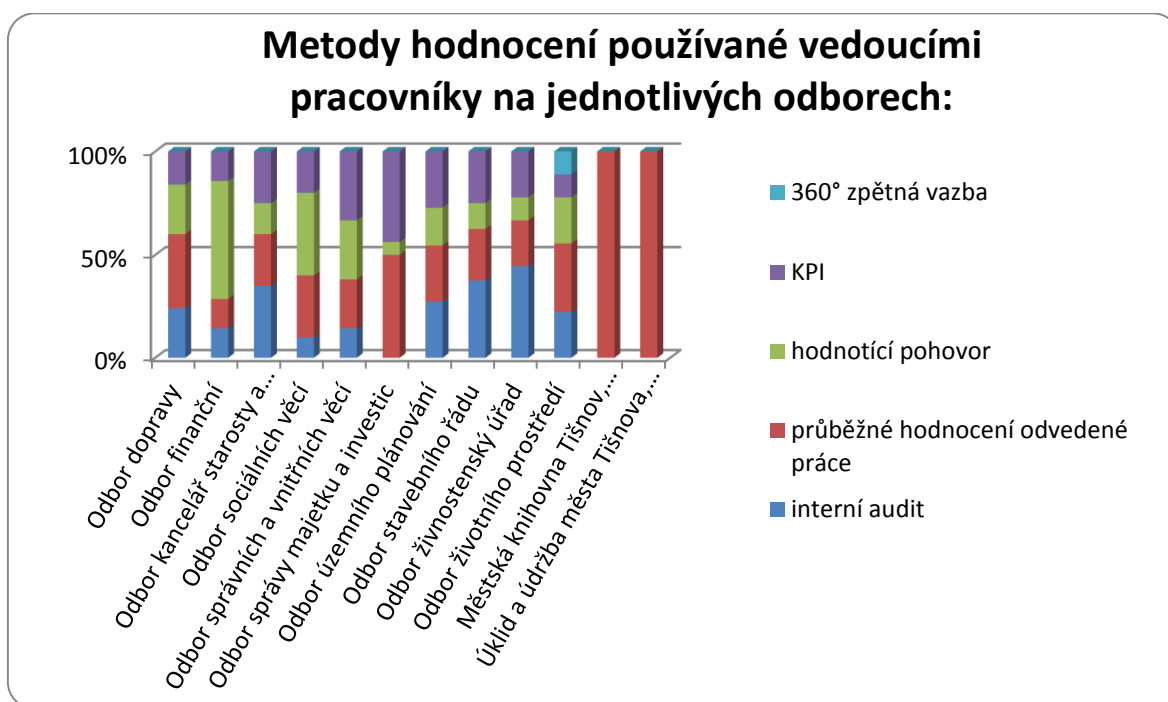
Metoda 360° zpětná vazba se objevila pouze jednou, metoda 540° zpětné vazby vůbec, což je pochopitelné, vzhledem k tomu, že metoda není na městském úřadě využívána.

Odpověď „Jiné“ se objevila pouze dvakrát, jednou byla dopsána odpověď „Nevím.“ a jednou „Nehodnotí.“

Mezi jednotlivými odbory na Městském úřadě v Tišnově se nachází také určité rozdíly mezi používanými metodami. Na některých odborech je zastoupení metod přibližně vyrovnané, jinde se vyskytují výraznější rozdíly.

Graf č. 6 zobrazuje, v jakém zastoupení jsou používány metody hodnocení pracovníků na jednotlivých odborech.

Graf 6: Používané metody hodnocení pracovníků na jednotlivých odborech



Zdroj: vlastní zpracování

Odbor finanční má výrazné zastoupení hodnotícího pohovoru, který se na ostatních odborech vyskytuje spíše sporadicky. Hodnotící pohovor zde pravděpodobně hraje významnou roli při hodnocení pracovníků, což je velmi dobrý ukazatel, který svědčí o tom, že zaměstnanci si uvědomují význam hodnotícího pohovoru, kde mohou, mimo jiné, i sami vyjádřit své názory, pocity a přání.

Výraznější zastoupení má hodnotící pohovor i na Odboru sociálních věcí.

Na druhou stranu na Odboru správy majetku a investic má hodnotící pohovor minimální zastoupení a interní audit se zde neobjevuje vůbec. To je zajímavý ukazatel vzhledem k tomu, že interní audit probíhá na celém úřadě, auditorský tým je po celou dobu provádění auditu stejný, takže nelze předpokládat nějaké odlišnosti mezi odbory. Pravděpodobnou příčinou odlišností bude pojetí interního auditu, zde případně i hodnotícího pohovoru, vedoucím odboru, který jim pravděpodobně nepřisuzuje významnou váhu a svůj názor předává i svým podřízeným. Naopak významnou roli přikládá průběžnému hodnocení a KPI.

Největší podíl interního auditu na hodnocení zaměstnanců je na Odboru živnostenský úřad.

Organizační složky Městská knihovna Tišnov a Úklid a údržba města Tišnova zaznamenali pouze průběžné hodnocení, což je způsobeno tím, že v organizačních složkách jiný způsob hodnocení neprobíhá.

Ve skutečnosti by měl každý zaměstnanec (kromě zaměstnanců pracujících v organizačních složkách) označit čtyři metody hodnocení – KPI, hodnotící pohovor, průběžné hodnocení odvedené práce a interní audit, protože všechny tyto metody jsou na Městském úřadě v Tišnově používané k hodnocení pracovníků.

Všechny čtyři metody označilo pouze sedm respondentů, což je vzhledem k celkovému počtu dotazovaných velmi malé číslo. Je to způsobeno pravděpodobně tím, že si zaměstnanci úřadu neuvědomují účel těchto nástrojů, což je negativní fakt především kvůli tomu, že mohou mít pocit zbytečného plýtvání času při provádění auditu či zaznamenávání KPI.

To, že si neuvědomují způsoby a frekvenci svého hodnocení, může být také velmi demotivující, zaměstnanci mohou nabýt pocit, že se o jejich práci nikdo nezajímá nebo zajímá nedostatečně.

Pátá otázka

Další otázka zkoumala, jaké hodnocení motivuje pracovníky k odvedení lepších výkonů. Pozitivní hodnocení (odměna) motivuje 81 pracovníků, nikdo z respondentů neuvedl, že by ho motivovalo negativní hodnocení (trest), 5 respondentů uvedlo, že nemůže danou otázku posoudit.

Je jednoznačné, že pozitivní hodnocení je pro pracovníky vždy více příjemné než hodnocení negativní. Přesto i negativní hodnocení (trest) může být efektivní. Vzhledem k tomu, že je to méně příjemný druh motivace, zaměstnanci se ho pravděpodobně báli označit, aby nebyl na Městském úřadě v Tišnově zaveden.

Šestá otázka

Následující otázka se zabývala tím, zdali zaměstnanci preferují hodnocení finanční či nefinanční. Všichni zaměstnanci úřadu se jednomyslně shodli, že preferují hodnocení finanční. Třikrát se objevila poznámka, že respondenti by zvolili finanční i nefinanční

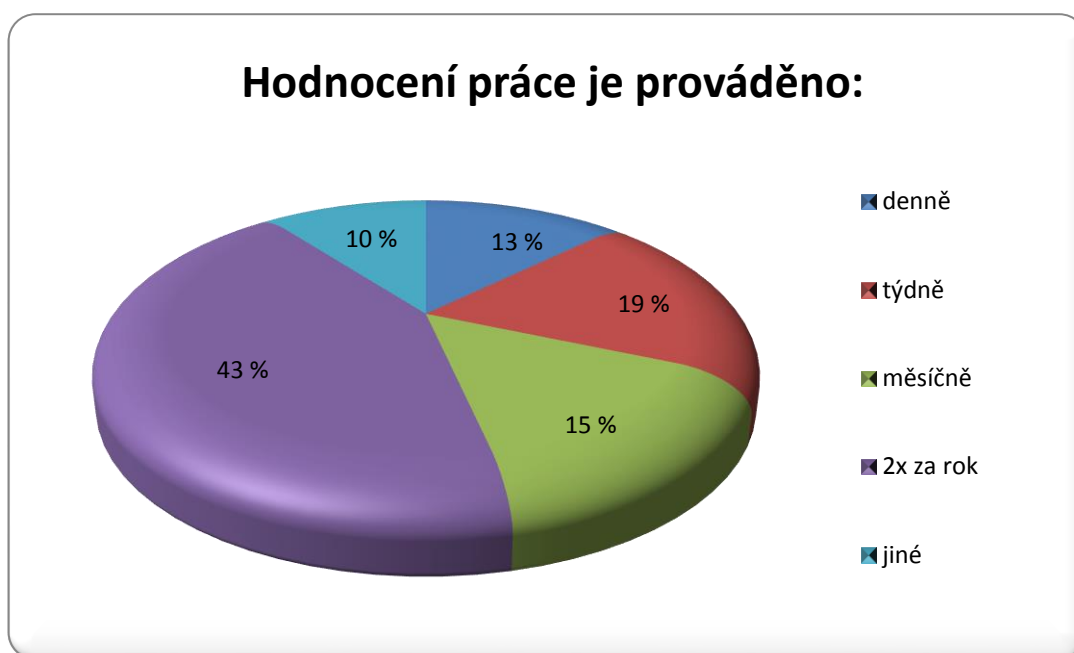
hodnocení. Může to být způsobeno tím, že si zaměstnanci neuvědomují možnosti nefinančního hodnocení, protože systém nefinančního hodnocení zaměstnanců není na Městském úřadě v Tišnově zpracován.

Nefinanční hodnocení zaměstnanců je však dobré neopomínat, protože pokud je vhodně nastavené, může být velmi přínosné, a to i pro zaměstnance i pro jejich nadřízené, případně zaměstnavatele. Pokud jako odměnu za dobře odvedenou práci získá zaměstnanec například jazykový, případně jiný kurz, zvýší se tím jeho kvalifikace, z čehož mohou mít užitek všichni.

Sedmá otázka

Sedmá otázka zjišťovala, jak často je hodnocena práce zaměstnanců městského úřadu. Výsledky znázorňuje graf č. 7.

Graf 7: Četnost provádění hodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji byla u této otázky označena odpověď 2x za rok, což souvisí pravděpodobně s interním auditem, který probíhá dvakrát ročně. Druhou nejčastější odpovědí je, že jsou zaměstnanci hodnoceni týdně, což souvisí s pravidelnými poradami,

jejichž součástí je i hodnocení zaměstnanců. Méně často se vyskytovala odpověď měsíčně nebo denně.

10% respondentů uvedlo volbu „jiné“, kam mohli dopsat svoji odpověď. Zde se nejvíce objevovala odpověď průběžně, dvakrát se objevila odpověď, že práce není hodnocena a dvakrát odpověď, že je hodnocena jednou ročně.

Aby nedocházelo k žádnému hodnocení práce nebo byla práce hodnocena pouze jednou ročně, není vzhledem k zavedenému systému hodnocení pracovníků možné a svědčí to o neznalosti tohoto systému.

Osmá otázka

V rámci osmé otázky mohli zaměstnanci sami navrhnout změny v systému hodnocení zaměstnanců. Učinilo tak pouze 9 zaměstnanců, kteří uvedli:

- Ohodnotit stoprocentní účast - žádná absence z důvodu nemoci atd.
- Častější hodnocení, cílené, motivované.
- Lepší finanční ohodnocení za práci, která je vykonávána.
- Lépe finančně ohodnocená práce, která je vykonávána.
- Abychom byli vůbec hodnoceni, nic takového tady není.
- Lepší motivační odměnu.
- Dobře placená.
- Zvýšení platu.
- Úkolování.

Z toho vyplývá, že ne všichni zaměstnanci mají dostatečné povědomí o tom, že jsou hodnoceni a na základě čeho jsou hodnoceni, popř. jak toto hodnocení ovlivňuje jejich finanční odměnu.

Bylo by dobré zaměstnance se systémem hodnocení lépe seznámit. Na druhou stranu většina připomínek pochází z organizační složky Úklid a údržba města Tišnova, kde jsou možnosti hodnocení omezeny.

5.3 Hodnocení pracovníků v genderovém auditu

V dubnu a květnu 2014 proběhl na Městském úřadě v Tišnově generový audit, který se v některých bodech zabýval stejnými otázkami, kterými se zabývá i tato diplomová práce.

Se svolením tajemnice úřadu, Ivy Dvořáčkové, byla využita Zpráva z genderového auditu Městského úřadu Tišnov pro doplnění výsledků získaných pomocí dotazníkového šetření.

Pomocí generového auditu bylo zjištěno, že 75,9 % respondentů uvedlo, že jejich práce je pravidelně hodnocena vedoucím, 8,9 % respondentů uvedlo, že práce není pravidelně hodnocena vedoucím a 3,8 % respondentů tvrdilo, že jejich práce není hodnocena vůbec. Tyto výsledky jsou téměř shodné s výsledky získanými v dotazníkovém šetření.

Genderový audit doplnil výsledky dotazníkového šetření o rozhovory, které byly provedeny s 20 zaměstnanci úřadu. Prostřednictvím rozhovorů byla zpochybňována objektivita a efektivita hodnocení. Někteří zaměstnanci dokonce uvedli, že hodnotící pohovor neprobíhá vůbec nebo je to „jen formalita a papírování“.

Dále bylo zjištěno, že nedochází ke generovému zatížení finančního hodnocení mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi úřadu. Mediánové hodnoty hodinových mezd u mužů a žen jsou téměř totožné.

Dalším zjištěním bylo, že práce žen je častěji hodnocena pravidelně než práce mužů. 78,8 % žen uvedlo, že jsou pravidelně hodnoceny, zatímco u mužů to bylo jen 70,4 %.

Audit poukázal také na rozdílnost pravidelnosti hodnocení podle zastávané pozice. Vedoucí pracovníci uvedli všichni, až na jednu výjimku, že jsou pravidelně hodnoceni. 80 % běžných referentů uvedlo, že jsou pravidelně hodnoceni, z úklidových a údržbářských pozic to bylo pouze 54,5 % dotazovaných (NORA - Genderové informační centrum, 2014).

5.4 Shrnutí systému hodnocení pracovníků

Systém hodnocení zaměstnanců na Městském úřadě v Tišnově je sice zavedený, ale pouze průměrně propracovaný. K hodnocení využívá mnoho různých metod a hodnocení provádí mnoho osob, čímž je zajištěna vysoká objektivita hodnocení.

Základními metodami používanými k hodnocení zaměstnanců jsou:

- průběžné hodnocení odvedené práce (bezprostředně po provedené práci, v rámci porad vedoucích odborů či porad jednotlivých odborů);
- vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonnosti;
- interní audit;
- hodnotící pohovory a s nimi spojené kompetenční modely.

Velkou nevýhodou je nevědomost zaměstnanců o těchto metodách, kteří se často domnívají, že jsou hodnoceni pouze některou z těchto metod, případně že nejsou hodnoceni vůbec. Nevýhodou je také absence jednotných psaných návoduů, jak provádět jednotlivé metody hodnocení.

U klíčových ukazatelů výkonnosti nastává problém, pokud nejsou dostatečně nastaveny a nepodávají tak správný obraz o práci pracovníka. Vzhledem k tomu, že KPI hrají v procesu hodnocení pracovníků významnou roli, je třeba klást velký důraz na jejich správné nastavení.

Hodnotící pohovor je považován za silný a základní nástroj hodnocení pracovníků. Pracovníci ho však v dotazníkovém šetření jako nástroj používaný k jejich hodnocení označovali pouze v malém množství případů, navíc v genderovém auditu jeden z pracovníků během rozhovoru označil hodnotící pohovor jako formalitu a papírování. Hodnotící pohovory nejsou pravděpodobně správně prováděny a nejsou z nich vyvozeny žádné či pouze malé následky. Z rozhovoru vyplynulo, že v návaznosti na hodnotící pohovory je rozhodováno především o dalším vzdělávání pracovníků, rovněž se jedná o nástroj koučování.

Hodnocení pracovníků se odráží i v jejich finančním ohodnocení, což je pozitivní výsledek, protože výsledky hodnocení jsou dále aplikovány. Návaznost odměňování na hodnocení pracovníků však není prozatím zcela dopracováno a funguje pouze částečně, ale vedení úřadu si uvědomuje potřebu změn.

Pozitivní skutečností je, že naprostá většina pracovníků uvedla v dotazníkovém šetření, že nějakou vazbu od vedoucích pracovníků ke své práci získává. To je základní předpoklad k tomu, aby mohla být práce efektivně vykonávána a zlepšována.

Hodnocení má navíc i u zaměstnanců odezvu, protože 83 % zaměstnanců uvedlo, že je hodnocení přímými nadřízenými zásadně ovlivňuje nebo částečně ovlivňuje.

Nejspornější otázka nastává v osobě, která pracovníky hodnotí. Z nastaveného systému vyplývá, že ve většině situací, podle většiny metod, by to měl být přímý nadřízený. Doplňkově pak tajemnice úřadu nebo vedení města. Ve skutečnosti ale většina zaměstnanců označila jako osobu, která provádí hodnocení, právě tajemnici městského úřadu.

Pro paní tajemnici to může být na jednu stranu vyznamenáním, protože její autorita je přijímána a většina pracovníků vnímá jako svého nadřízeného především ji. Na druhou stranu je to záležitost, kterou je zapotřebí odstranit, protože není možné, aby jeden člověk zvládal hodnotit více jak 100 zaměstnanců úřadu nebo aby se na něj takovéto množství lidí obracelo se svými připomínkami a prosbami.

Negativním faktem je výsledek této otázky pro vedoucí odborů, ve kterých jejich podřízení nevidí osobu, která by hodnotila jejich práci. Hodnocení je jedna ze základních povinností vedoucích pracovníků a zde by mělo nastat výrazné zlepšení dané situace.

Zaměstnanci úřadu se shodli, že preferují hodnocení pozitivní (odměnu) a také hodnocení finanční před nefinančním. Hodnocení pracovníků se na Městském úřadě v Tišnově odráží především do finančního ohodnocení, možnosti nefinančních odměn nejsou nijak zpracovány.

Nejednotní jsou zaměstnanci úřadu v tom, jak často je hodnocení prováděno. Nejčastěji jsou názoru, že jsou hodnoceni 2x ročně, ostatní možnosti hodnocení (denně, týdně, měsíčně) jsou téměř vyrovnané. Opět je to způsobeno tím, že nejsou seznámeni s tím, kdy a jak hodnocení probíhá, protože podle nastaveného systému hodnocení probíhá hodnocení zaměstnanců jednoznačně častěji.

Výsledky generového auditu ukázaly obdobné výsledky. Navíc zjistily, že na Městském úřadě v Tišnově, v otázkách hodnocení zaměstnanců, nejsou významné rozdíly mezi pohlavími. Rozdíl je pouze v tom, že ženy uvedly, že jsou hodnoceny více pravidelně nežli muži.

Rozdílnost je také v pravidelnosti hodnocení u jednotlivých pozic, vedoucí pracovníci jsou hodnoceni více pravidelně než běžní referenti. Nejméně pravidelně jsou hodnoceni pracovníci úklidových a údržbářských pozic.

5.5 Doporučení k procesu hodnocení pracovníků

Na základě dotazníkového šetření, provedených rozhovorů a pozorování autor práce vytvořil řadu doporučení, která mají sloužit ke zlepšení procesu provádění hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově.

Doporučení č. 1 – podstatně zvýšit povědomí zaměstnanců o systému hodnocení. Podrobně je seznámit s tím, jaké jsou používané metody k hodnocení jejich práce, v čem tyto metody spočívají, jak často hodnocení probíhá, co je konkrétně sledováno a jaký to má na pracovníky úřadu další dopad, např. v rámci finančního ohodnocení.

Důležitým bodem je zdůraznění osoby přímého nadřízeného (zejména vedoucích odborů) jako osoby provádějící hodnocení zaměstnanců. Vyhnout se tomu, aby tajemnice byla ústřední osobou provádějící hodnocení všech zaměstnanců.

Personalistka úřadu sestaví jednotné schéma procesu hodnocení pracovníků pro celý úřad a vedoucí jednotlivých odborů seznámí své podřízené s tímto schématem.

Sestavení schématu systému hodnocení proběhne do konce kalendářního roku 2015 a bude již obsahovat změny obsažené v následujících doporučeních.

Do 6 měsíců po seznámení pracovníků s procesem hodnocení autor práce navrhuje znovu zopakovat dotazníkové šetření, aby se ukázalo, jak se změnily názory zaměstnanců úřadu na hodnocení jejich práce, zdali již odpovídají skutečnosti a pracovníci si uvědomují všechny metody, které jsou k hodnocení využívány.

Doporučení č. 2 – nezaměřovat se pouze na hodnocení pracovníků jejich nadřízenými, ale využít také možnosti hodnocení pracovníků jinými osobami (kolegy, podřízenými, občany apod.), například s využitím metod 360° zpětné vazby nebo 540° zpětné vazby, což zajistí větší objektivitu hodnocení.

Personalistka úřadu navrhne do konce měsíce října 2015 množnost zařazení těchto metod do systému hodnocení zaměstnanců na Městském úřadě v Tišnově. Do konce kalendářního roku 2015 bude nový systém projednán na poradě vedoucích.

Doporučení č. 3 – zpracovat možnosti nefinančního odměňování zaměstnanců - možnosti zvyšování kvalifikace, dalšího vzdělávání, profesního růstu, benefitů apod.

Možnosti nefinančního odměňování sestaví personalistka úřadu ve spolupráci s vedoucími odborů. Do konce kalendářního roku 2015 navrhne systém nefinančních odměn, které doplní či částečně nahradí v současné době preferovaný systém finančních odměn a které bude možné od dalšího kalendářního roku využívat.

Vhodné je zařadit možnosti dalších benefitů, školení a vzdělávacích kurzů, jazykové kurzy nebo pohybové aktivity.

Doporučení č. 4 – zajistit informování vedoucích pracovníků o tom, jakým způsobem má být prováděn hodnotící pohovor. Tajemnice úřadu, nebo jí pověřený pracovník, by měl zpočátku dohlédnout na způsob provádění hodnotících pohovorů. Dále je vhodné určit, jak bude dále naloženo s výsledky hodnotících pohovorů.

Jako nejvhodnější způsob se autorovi práce jeví vypracování psané metodiky vedení hodnotících pohovorů, se kterou by tajemnice úřadu seznámila vedoucí pracovníky do konce měsíce ledna 2016, aby ji mohli následně využít při provádění hodnotících pohovorů, které probíhají každoročně v únoru a březnu.

U prvních několika pohovorů by měla být přítomná tajemnice úřadu nebo jí zvolený člověk, který je dostatečně seznámen s průběhem vedení hodnotících pohovorů.

Doporučení č. 5 – zjistit názory zaměstnanců na nastavení jejich klíčových ukazatelů výkonnosti, v případě nesrovnalostí nastavit KPI nově, ve spolupráci se zaměstnanci, kterých se to týká a s jejich přímými nadřízenými.

Vedoucí jednotlivých odborů v průběhu dvou měsíců osloví své podřízené a zjistí jejich názor na klíčové ukazatele výkonnosti, které v současné době zaznamenávají. Zaměří se především na to, zdali vhodně vystihují jejich práci.

Následně ve spolupráci se zaměstnanci, kteří uvedli a náležitě vysvětlili, že jejich KPI nevystihují dostatečně jejich práci, navrhne změny těchto KPI. Poté budou změny diskutovány s personalistkou a tajemnicí městského úřadu.

Do konce měsíce září 2015 dojde u vybraných pracovníků k novému nastavení KPI.

6 Diskuse

Diplomová práce Metody hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti se zabývala systémem hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově. Autor nejprve provedl syntézu současných poznatků z odborné literatury, což mu posloužilo jako podklad pro následné zpracování analytické části.

Pro vypracování analytické části byla využita řada metod, aby bylo možné co nejlépe postihnout proces hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově. Pozorování sloužilo k prvotnímu seznámení se s organizací a jejím systémem hodnocení. Dotazníkové šetření poskytlo obraz o názorech jednotlivých zaměstnanců na systém hodnocení a pomohlo ukázat odlišnosti na jednotlivých odborech. Konkrétní doplňující a vysvětlující informace přinesly polostrukturované rozhovory.

Díky uvedeným metodám autor práce zjistil, že systém hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově je poměrně komplexní. Snaží se pracovníky hodnotit různými způsoby a různými metodami. Ovšem zásadní problém spočívá v tom, že pracovníci sami nevědí, kdo, kdy a jak je hodnotí, což může způsobit sníženou motivaci pracovníků a pocit, že není o výsledky jejich práce zájem.

Dalším problémem je neexistence jakéhokoliv psaného návodu či dokumentu, s výjimkou interního auditu, kde by byl systém hodnocení zakotven. Celý systém spočívá pouze na ústní dohodě a zvyklostech, které jsou v rámci úřadu dodržovány. Z toho vyplývá nevědomost vedoucích pracovníků, jak mají své podřízené hodnotit. Ukázalo se to v grafech zpracovaných na základě dotazníkového šetření, při srovnání jednotlivých odborů. Přestože na celém úřadě by měl fungovat jednotný systém hodnocení, zaměstnanci různých odborů na to mají odlišné názory. To je způsobeno tím, že každý vedoucí pracovník preferuje jiné způsoby hodnocení a klade na ně jiný důraz. Na finančním odboru přisuzují pracovníci velký význam hodnotícímu pohovoru, zatímco na Odboru živnostenský úřad mu přisuzují význam minimální a většina pracovníků ho jako prostředek hodnocení jejich práce vůbec nevnímá.

Pokud má být systém hodnocení pracovníků skutečně efektivní a vypovídající, je třeba ho sjednotit, písemně zaznamenat a především s celým procesem důkladně seznámit nejen vedoucí pracovníky, ale i jejich podřízené. Teprve tehdy je možné vyvozovat z výsledků hodnocení adekvátní následky, ať už finanční či nefinanční.

Důležitým bodem je zavedení nefinančních odměn. Nefinanční odměňování je v současné době podceňováno, nejen zaměstnanci úřadu, ale i vedoucími pracovníky. Vzhledem k tomu, že přináší výhody oběma stranám, zejména jedná-li o zvyšování kvalifikace, dalšího vzdělávání či benefitů, je zavedení nefinančních odměn velmi přínosné pro obě strany. Rovněž systém finančních odměn by měl být dále dopracován.

K odstranění nalezených nedostatků navrhl autor práce několik doporučení, která mají sloužit k zlepšení procesu provádění hodnocení. Po realizaci opatření navrhuje znovu provést dotazníkové šetření a zjistit, jakým způsobem se změnili názory zaměstnanců úřadu.

7 Závěr

Správné a efektivní hodnocení pracovníků je klíčovým úspěchem každé organizace. Zhodnocení procesu hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, tedy na Městském úřadě v Tišnově, byl hlavní cíl diplomové práce.

Hlavní cíl práce byl splněn, je možné konstatovat, že systém hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově je na průměrné úrovni. Byla nalezena řada nedostatků, na které autor práce upozorňuje a navrhuje možnosti jejich odstranění, zejména v řadě doporučení týkajících se procesu provádění hodnocení.

Rovněž dílčí cíle práce byly splněny. Autor v teoretické části práce vysvětlil základní pojmy a souvislosti spjaté s hodnocením pracovníků a rovněž metody používané při hodnocení. Následně osvětlil současný stav provádění hodnocení pracovníků na Městském úřadě v Tišnově.

Dalším dílčím cílem bylo identifikovat možnosti zlepšení, slabá místa a především nedostatky, které je třeba odstranit. S tím souvisí i další dílčí cíl práce, tedy zjištění požadovaných cílů hodnocení, postupů a výstupů a také jejich následné uplatnění v ostatních oblastech personálního řízení, což je zároveň slabé místo celého procesu, protože Městský úřad Tišnov nemá písemně stanoveny požadované cíle.

Rovněž postupy a výstupy hodnocení nejsou stanoveny a uplatnění v ostatních oblastech personálního řízení je jen omezené, odráží se částečně ve finančním ohodnocení.

Odstranění zjištěných nedostatků autor práce navrhuje v řadě doporučení, které slouží pro Městský úřad Tišnov jako návod ke zlepšení procesu provádění hodnocení.

Pozitivně lze hodnotit fakt, že vedení úřadu si potřebu změn v systému hodnocení pracovníků uvědomuje a chce daný systém vylepšit a zefektivnit.

To je velmi důležité, protože právě uvědomění si významu hodnocení zaměstnanců a správného využívání metod hodnocení je velmi podstatné. Pokud je systém hodnocení správně nastaven, zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je sledována a kontrolována a že o ni mají vedoucí pracovníci zájem. To zvyšuje motivaci pracovníků a také pracovní výkon. Díky správnému hodnocení mohou být pracovníci spravedlivě odměňováni, ať už finančně či nefinančně.

Cílem každé organizace je zvyšování výkonnosti a spravedlivé odměňování zaměstnanců. Ne každá organizace si uvědomuje, že klíčem úspěchu je správné nastavení systému hodnocení pracovníků.

8 Seznam použité literatury

1. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, ISBN 978-80-247-2937-4.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-308-0.
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, a.s., 2009, ISBN 80-7226-873-2.
5. DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. 2. vydání. Praha: C.H.BECK, 2003, ISBN 80-7179-805-3.
6. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2475-1.
7. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2.
8. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-5.
9. KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení*. Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-3269-5.
10. KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3527-6.
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-168-3.

13. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0698-9.
14. LIVIU, I., CRIȘAN E., SALANȚĂ I. a BUTILCĂ D. THE USE OF 360-DEGREE FEEDBACK METHOD. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*. 2009, roč. 18, č. 4, s. 300-306.
15. PARMENTER, D. Setting KPIs that genuinely support corporate strategy. *Charter*. 2013, roč. 84, č. 6, s. 32-32.
16. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 80-247-2042-5.
17. PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, ISBN 978-80-247-3568-9.
18. SEDLÁKOVÁ, R. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2789-9.
19. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing., 1993, ISBN 80-85424-92-4.
20. TITTELBACHOVÁ, Š. *Turismus a veřejná správa*. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3842-0.
21. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.
22. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003, ISBN 80-86395-46-4.
23. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové zdroje

1. ABZ.CZ: SLOVNÍK CIZÍCH SLOV: *Management* [online] [citováno 18. 02. 2014] URL: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=management>.

2. ČIIA - ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ: *Etický kodex* [online] [citováno 16. 02. 2014] URL: <<http://www.interniaudit.cz/ciia/clenstvi/eticky-kodex.php>>.
3. D3BUSINESS CONSULTING: *KPI* [online] [citováno 19. 02. 2014] URL: <<http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/kpi.html>>.
4. INDIGO: *KPI - Key performance indicator* [online] [citováno 19. 02. 2014] URL: <<http://www.mereniprosesu.cz/KPI-Key-performance-indicator.html>>.
5. IPODNIKATEL.CZ: *Personální audit* [online] [04. 02. 20011, citováno 19. 02. 2014] URL: <<http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/personalni-audit.html>>.
6. MANAGEMENT MANIA: *Kompetence* [online] [aktualizováno 29. 05. 2013, citováno 19. 02. 2014] URL: <<https://managementmania.com/cs/kompetence>>.
7. MANAGEMENT MANIA: *Personální audit* [online] [aktualizováno 29. 05. 2013, citováno 19. 02. 2014] URL: <<https://managementmania.com/cs/personalni-audit>>.
8. MĚSTO TIŠNOV: *Členové* [online] [citováno 27. 10. 2014] URL: <<http://www.tisnov-mesto.cz/cs/mesto/zastupitelstvo-rada/>>.
9. MĚSTO TIŠNOV: *Kontakty* [online] [citováno 27. 10. 2014] URL: <<http://www.tisnov-mesto.cz/cs/mesto/mestsky-urad/kontakty.html>>.
10. MĚSTO TIŠNOV: *Tajemnice* [online] [citováno 5. 01. 2015] URL: <<http://www.tisnov.cz/cs/mesto/mestsky-urad/organizacni-struktura/tajemnice.html>>.

Další zdroje

1. MĚSTO TIŠNOV. *Výroční zpráva 2012*. Městský úřad Tišnov. Tišnov, 2012.
2. MĚSTO TIŠNOV. *Závěrečný účet za rok 2013*. Město Tišnov. Tišnov, 2013.
3. NORA - GENDEROVÉ INFORMAČNÍ CENTRUM. *Zpráva z genderového auditu Městského úřadu Tišnov*. Brno, 2014.

9 Seznam obrázků a grafů

Obrázky:

Obrázek 1: Kontext hodnocení pracovníků

Obrázek 2: Kompetence a její složky

Obrázek 3: Propojení systému hodnocení a odměňování pracovníků

Obrázek 4: Hodnocení metodou nucené distribuce

Obrázek 5: Grafické zpracování sociogramu na bázi sémantického výběru

Obrázek 6: Schéma veřejné správy

Obrázek 7: Poloha Tišnova v rámci České republiky

Obrázek 8: Správní obvod obce s pověřeným obecním úřadem

Grafy:

Graf 1: Věkové rozložení zaměstnanců

Graf 2: Získávání zpětné vazby od vedoucích pracovníků

Graf 3: Jak ovlivňuje pracovníky hodnocení práce jejich přímým nadřízeným

Graf 4: Kdo provádí hodnocení zaměstnanců

Graf 5: Metody používané vedoucími pracovníky k hodnocení zaměstnanců

Graf 6: Používané metody hodnocení pracovníků na jednotlivých odborech

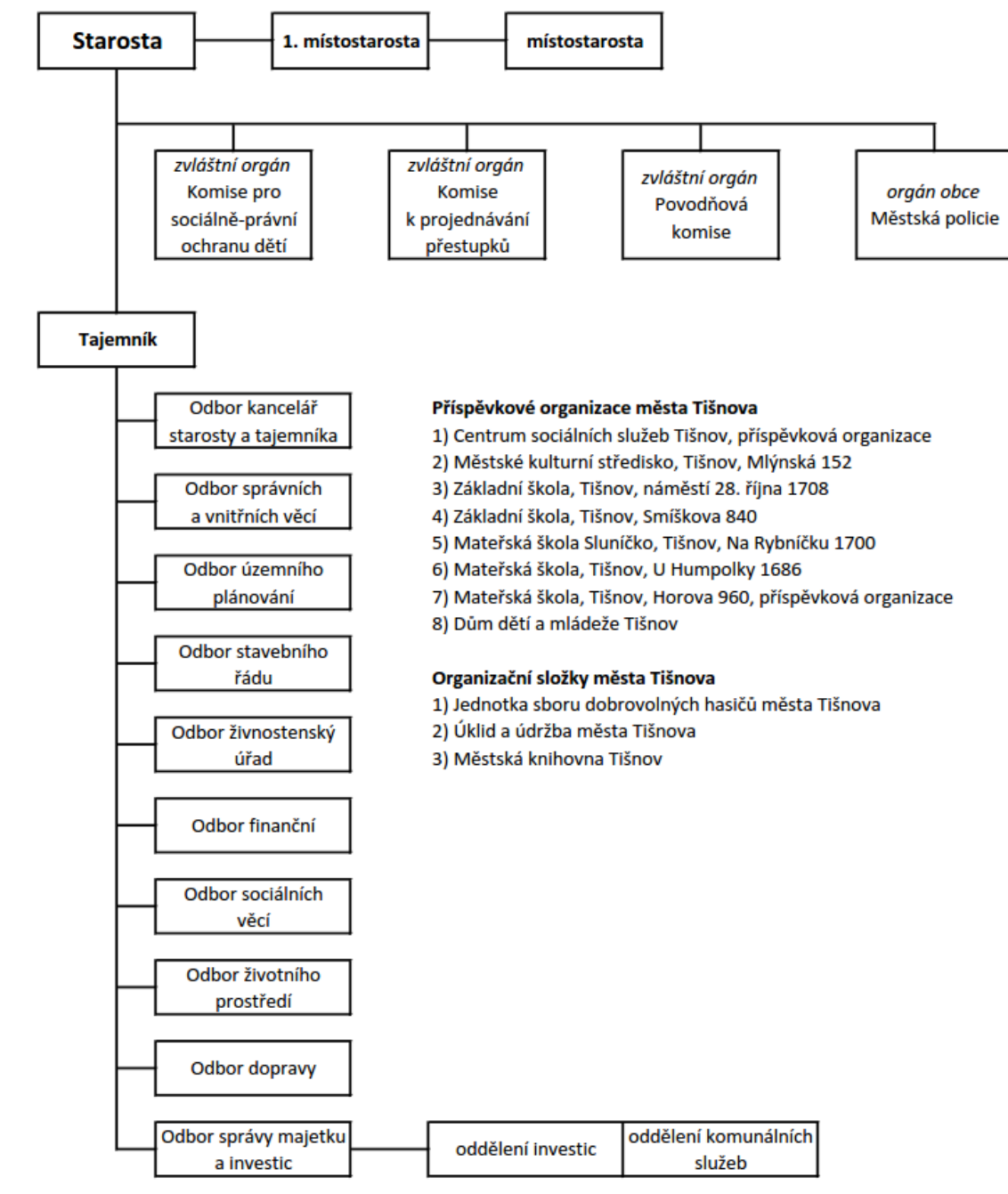
Graf 7: Četnost provádění hodnocení pracovníků

10 Přílohy

- 1) Organizační struktura Městského úřadu Tišnov
- 2) Dotazník Hodnocení zaměstnanců
- 3) Opisy rozhovorů

1) Organizační struktura Městského úřadu Tišnov

Organizační struktura MěÚ Tišnov



Zdroj: Městský úřad Tišnov (2014)

2) Dotazník Hodnocení zaměstnanců

Dotazník

Hodnocení zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze a touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníkového šetření. Výsledky budou použity při zpracování diplomové práce Hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Dotazník je anonymní. Není-li stanoveno jinak, označte prosím jen 1 odpověď.

Děkuji Vám za Váš čas a za vyplněný dotazník.

Prosím o jeho zaslání na adresu lucie.cr@gmail.com nebo vhození do schránky u paní Bc. Libuše Suchánkové, personalistky úřadu.

V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat.

Bc. Lucie Humhalová

I. HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

1. Zpětnou vazbu ke své práci od vedoucích pracovníků
 - a) získávám
 - b) nezískávám

2. Hodnocení práce přímým nadřízeným mě
 - a) zásadně ovlivňuje
 - b) částečně ovlivňuje
 - c) neovlivňuje
 - d) nemohu posoudit

3. Kdo provádí Vaše hodnocení? (*zvolte libovolný počet odpovědí*)
 - a) vedoucí oddělení
 - b) vedoucí odboru
 - c) tajemnice úřadu

- d) starosta, místostarostové
- e) jiné (uved'te).....

4. Jaké metody používají vedoucí pracovníci k hodnocení zaměstnanců? (*zvolte libovolný počet odpovědí*)

- a) interní audit
- b) průběžné hodnocení odvedené práce
- c) hodnotící pohovor
- d) klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)
- e) 360° zpětná vazba
- f) 540° zpětná vazba
- g) jiné (uved'te).....

5. Jaké hodnocení Vás více motivuje k odvedení lepších pracovních výkonů?

- a) pozitivní (odměna)
- b) negativní (trest)
- c) nemohu posoudit

6. Jaký způsob hodnocení preferujete?

- a) finanční
- b) nefinanční

7. Jak často je hodnocena Vaše práce?

- a) denně
- b) týdně
- c) měsíčně
- d) 2krát za rok
- e) jiné (uved'te).....

8. Jaké změny byste navrhl/navrhla v systému hodnocení zaměstnanců? *(doplňte)*

.....
.....
.....
.....
.....

II. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví

- a) žena
- b) muž

Vaše věková kategorie

- a) do 30 let
- b) 31 – 45 let
- c) 46 – 62 let
- d) 63 a více let

Odbor nebo organizační složka, kde pracujete

- a) Odbor dopravy
- b) Odbor finanční
- c) Odbor kancelář starosty a tajemníka
- d) Odbor sociálních věcí
- e) Odbor správních a vnitřních věcí
- f) Odbor správy majetku a investic
- g) Odbor územního plánování
- h) Odbor stavebního řádu
- i) Odbor živnostenský úřad
- j) Odbor životního prostředí
- k) Městská knihovna Tišnov, organizační složka
- l) Úklid a údržba města Tišnova, organizační složka

Děkuji Vám za Váš čas!

Bc. Lucie Humhalová

3) Opisy rozhovorů

Rozhovor č. 1 - s personalistkou úřadu

1. **Které osoby provádí hodnocení zaměstnanců na Městském úřadě v Tišnově?**

V případě, že vezmu systém hodnocení sestupně. Nejprve tajemnice provádí hodnocení vedoucích odborů, dále vedoucí odborů hodnotí vedoucí oddělení, v případě, že odbor nemá vedoucí oddělení, tak vedoucí odboru hodnotí všechny své zaměstnance. V případě, že na odboru je oddělení, vedoucí oddělení hodnotí své podřízené.

2. **Využívají všichni Vámi jmenovaní vedoucí pracovníci stejné metody hodnocení?**

Možná, nelze říct úplně stejné metody, ale rozhodně stejný formulář, protože jakožto Městský úřad Tišnov používáme jednotný formulář pro hodnocení zaměstnanců.

3. **Tím myslíte formulář v rámci hodnotícího pohovoru?**

Ano, přesně tak. Myslím hodnotící pohovor.

4. **K hodnocení zaměstnanců tedy používáte hodnotící pohovor. Je to jediná metoda, nebo používáte i jiné metody hodnocení?**

Rozhodně to není jediná metoda, ale je to metoda hlavní, která se provádí jedenkrát za rok, to znamená vždy za uplynulý rok. Většinou se provádí v měsíci únoru až březnu.

Mezi další hodnotící metody patří interní audit, kompetenční modely a samozřejmě práce je hodnocena také průběžně. Všechny metody jsou spolu vzájemně provázané.

Další metodou je pak pravidelné vyhodnocování KPI, a to minimálně dvakrát ročně v rámci interních auditů, ale současně KPI vyhodnocuje příslušný vedoucí odboru či oddělení jedenkrát měsíčně, to znamená, že má neustálý přehled

o kvantitě i kvalitě práce svých podřízených. KPI vedoucích odborů vyhodnocuje tajemnice, a to jedenkrát ročně, jelikož se jedná převážně o dlouhodobé plnění úkolů, případně návaznost na různá odvolací řízení, patří sem například celoroční plnění úkolů z porad vedoucích nebo počet odvolání za daný kalendářní rok.

5. Jakým způsobem jste vytvářeli KPI pro jednotlivé zaměstnance?

KPI nám v roce 2011 pomohla nastavit externí firma, která v rámci projektu Efektivní úřad prováděla na Městském úřadě Tišnov procesní a projektové řízení. V té době a v souvislosti s tímto projektem jsme začali postupně provádět i interní audit.

Jelikož městský úřad je živá instituce, zaměstnanci odchází a naopak přichází, jednotlivé odbory se štěpí či naopak slučují, systém práce se mění, je nutné KPI aktualizovat, popřípadě nově nastavovat.

6. Ještě bych se vrátila k hodnotícímu pohovoru. Jak probíhá hodnotící pohovor?

Městský úřad Tišnov má jednotný formulář, který příslušní vedoucí pracovníci vyhodnocují jedenkrát ročně, nejčastěji v měsíci únoru či březnu. Formulář je zpracovaný v programu Excel a má 3 listy.

První list vyplňuje zaměstnanec, druhý list vedoucí pracovník, tedy jeho přímý nadřízený, a třetí list slouží ke konfrontaci listu 1 a 2, kdy si vedoucí a zaměstnanec spolu sednou a společně projdou oba listy, jak se na danou problematiku, tedy kompetenci, dívá zaměstnanec a jak příslušný vedoucí. List číslo tři je tedy jakési vyhodnocení, které se zakládá do složky a na základě kterého vidí vedoucí posun zaměstnance z roku na rok.

7. Dobře, děkuji. Dále jste mluvila o interním auditu. Jakým způsobem využíváte interní audit k hodnocení zaměstnanců?

V prvé řadě se interní audit týká opět vyhodnocení KPI, jak už jsem říkala. Je to také určitá forma pohovoru s vedoucími pracovníky. Cílem interního auditu je kontrola nastavení funkčnosti, správnosti a rychlosti jednotlivých činností nebo procesů v rámci příslušného odboru. Pro více informací Vám mohu ukázat příručky

k auditu. Audit je v nich velmi hezky a podrobně zpracován. Navíc zde byl rozebírán i v době, kdy jste u nás byla na praxi, tam bylo řečeno snad vše důležité a hlavně aktuální.

8. **Existuje nějaký psaný manuál či postup pro provádění hodnotícího pohovoru?**

Není, máme pouze jednotný formulář pro hodnotící pohovory. A pak dokumenty týkající se interního auditu, jak jsem již zmiňovala.

9. **Je povinnost provádět hodnocení někde ukotvena?**

Není.

Děkuji Vám za rozhovor!

Rozhovor č. 2 - s tajemnicí úřadu

1. Jak jste spokojena se současně probíhajícím systémem hodnocení pracovníků?

V současné době, po roce mého fungování jako tajemnice úřadu, se systémem hodnocení zcela spokojena nejsem, jelikož dobře vím, jak pracují moji přímí podřízení, to znamená vedoucí odborů. Zpětná vazba od vedoucích odborů o jejich vlastních podřízených není pro mě dostačující. Chtěla bych vědět o jednotlivých zaměstnancích, o jejich výkonech a kvalitě odvedené práce mnohem více. Záleží mi velmi na kvalitě odváděné práce.

Někteří vedoucí odborů neumějí dobře své podřízené vyhodnocovat, ale i motivovat. Jedno souvisí s druhým. Pouze formálně převzali například jednotlivá KPI svých podřízených. Bez rozmyslu používají zaběhnutý systém, například zrovna KPI, aniž by přemýšleli do důsledků nad dostatečně vypovídajícími hodnotami, popřípadě srovnáním. Navíc se příslušní vedoucí nezamýšlí nad jedinečností některých pozic svých podřízených, kde není možnost srovnání v rámci úřadu a mnohdy je ani nenapadne srovnat si údaje s jinými srovnatelnými obcemi. Z tohoto důvodu vyžadují různé analýzy od vedoucích odborů a v současné době jsem byla nucena zadat vedoucím odborů zpracování rozvojových koncepcí, kde kromě podrobných SWOT analýz jednotlivých odborů požadují i srovnání s jednotlivými obcemi podobné velikosti či podobného členění.

2. A jak si vysvětlujete, že některá KPI nejsou správně nastavena?

Jelikož jsme v roce 2011 byli úplnými nováčky v rámci procesního a personálního řízení, o KPI jsme neměli žádné povědomí, nastavila nám je externí firma dle svých úvah a na základě konfrontace s jednotlivými lidmi, kteří sami nevěděli, co by bylo vhodné nebo možné měřit.

3. Plánujete v budoucnu nějaké změny týkající se systému hodnocení zaměstnanců?

Ano, moje představa je taková, že konkrétně hodnotící pohovor by měl probíhat ne jedenkrát ročně, ale alespoň dvakrát ročně a navázat ho přímo na odměňování zaměstnanců. V současné době není tento systém provázán s odměnami a je občas vnímán jen jako další papírová válka vedoucích úředníků.

4. Máte nějaké stanovené cíle hodnocení?

To souvisí svým způsobem s předchozí otázkou. Mým cílem je hodnotit lidi tak, aby v první řadě neustále věděli, zda pracují kvalitně či naopak nekvalitně, tím pádem zlepšit zpětnou vazbu nadřízených pracovníků se zaměstnanci a jak jsem již řekla, více propojit hodnocení s odměňováním, ať již finančním či nefinančním. Dostat rovněž do povědomí pracovníků i to, že máme jakýsi systém benefitů a i tento systém dále rozšiřovat.

5. Jsou tyto cíle splňovány již v současné době?

Bohužel ne, snažím se tyto cíle nastavit, ale je to běh na dlouhou trať, jelikož v současné době se nám mění velké množství vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců v rámci úřadu.

6. Jsou cíle hodnocení někde písemně zaznamenány?

Přímo popsané prozatím nikde nejsou. Určitě je to chyba.

7. Zaznamenáváte změny v práci či v chování zaměstnanců v návaznosti na provedená hodnocení?

Vzhledem k provedeným hodnocením ne, ale v poslední době zaznamenávám, že zaměstnanci mají pocit, že jsou nedostatečně motivováni. Dle mého názoru motivace musí být rovněž propojena právě s hodnocením zaměstnance.

8. Plynou pro zaměstnance úřadu z výsledků provedených hodnocení nějaké následky? Ať už v pozitivním slova smyslu nebo negativním?

Hodnotící pohovory jsou u nás nastaveny pouze jako nástroj vzdělávání a koučování zaměstnanců, to znamená, že po hodnotícím pohovoru následuje výstup pro zaměstnance, a to konkrétně vzdělávání či školení, které nezbytně potřebuje či naopak by rád sám získal jako určitý benefit.

Ostatní prvky hodnocení jsou částečně propojeny s finančními odměnami. V současné době je možnost finančně hodnotit pracovníky různými způsoby. Ovšem je to individuální. Někteří vedoucí to umí propojit, u jiných se na tom bude muset zapracovat, ale uvědomuji si potřebu zdokonalení tohoto systému.

9. Jak si vysvětlujete to, že Vás většina respondentů v dotazníkovém šetření označila jako osobu, která provádí hodnocení?

Domnívám se, že to souvisí i s mojí předchozí profesí, kdy jsem byla na pozici personalisty a možná si u lidí vybuodovala jakýsi kus důvěry. Pravděpodobně je to i díky tomu, že se pravidelně účastním porad odborů a s lidmi hovořím o jejich práci i problémech. Naopak vytýkací dopisy, kdy člověk nesplní konkrétní úkol či má problémy závažnějšího charakteru, projednávám s lidmi rovněž osobně.

10. Jak si vysvětlujete, že zaměstnanci nevědí, kdo a jak provádí hodnocení? Mnoho z nich nevedlo, že například KPI nebo interní audit jsou prostředky, kterými je hodnocena jejich práce.

Vysvětluji si to tím, že vedoucí odborů prozatím nezískali dostatečné manažerské vzdělání a potřebné dovednosti, například v souvislosti s hodnotícími pohovory. U vyhodnocování KPI rovněž někteří neumějí svým podřízeným dostatečně sdělit, zda jsou s jejich prací, výkonem nebo kvalitou opravdu spokojeni.

Občas jsem zaregistrovala i to, že zaměstnanci nevědí, zda jejich výkony jsou průměrné, podprůměrné či standardní ve srovnání s jinými kolegy, buď v rámci našeho úřadu, nebo i ve srovnání s ostatními úřady.

Děkuji Vám za rozhovor!