

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

**SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ S VAZBOU NA VÝKON
ÚŘEDNÍKA V PODMÍNKÁCH STÁTNÍ A VEŘEJNÉ
SPRÁVY (MĚSTSKÉHO ÚŘADU)**

**THE SYSTEM OF REMUNERATION LINKED TO PERFOR-
MANCE IN TERMS OF OFFICIAL GOVERNMENT AND PUBLIC
ADMINISTRATION (MUNICIPAL OFFICE)**

Magisterská diplomová práce

Bc. Tomáš Nezmeškal

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, PhD.

Olomouc, 2014

Autorské prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně, a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Olomouci, dne 14. června 2014

Poděkování

Děkuji PhDr. Heleně Kubátové PhD. za vedení práce a za podporu během její tvorby.

Děkuji Ing. Stanislavu Zemánkovi, Ing. Pavlu Šafaříkovi a Bc. Heleně Brziakové z Městského úřadu Moravská Třebová za spolupráci, za vstřícný a milý přístup, a za poskytnuté informace a materiály.

Děkuji svým dvěma dcerám, sedmileté Anetce a tříleté Adélce za to, že mě nechaly práci dopsat, byť to bylo někdy vyčerpávající pro obě strany. Adélce pak děkuji za to, že hodlala diplomku napsat za mě, a opravdu se o to pokoušela. Výsledný útvar bohužel není způsobilý k publikaci.

Rovněž děkuji své ženě Evě, že obě divoké malé slečny zaměstnávala takovými činnostmi, že jsem se mohl věnovat této práci (ve chvílích psaní tohoto poděkování pořádají exkurzi po chrámech a kostelích města Olomouce), dále že mi poskytovala servis (jenom toho kafe, co se vypilo), a že to přežila – už podruhé.

Obsah

Úvod.....	7
1 Organizace veřejné správy – funkce městského úřadu	10
1.1 Organizace státní a veřejné správy.....	10
1.1.1 Charakteristika státní a veřejné správy.....	10
1.1.2 Poslání a funkce městského úřadu.....	11
1.2 Úřad – věc veřejná	12
1.2.1 Veřejná správa jako služba veřejnosti	12
1.2.2 Společensko-politické imperativy pro zlepšení služeb veřejné správy	13
1.2.3 Principy motivace, hodnocení a odměňování v podmínkách veřejné správy.....	15
2 Procesní řízení v organizaci veřejné správy	16
2.1 Procesy řízení v organizaci veřejné správy.....	16
2.1.1 Procesy v organizaci – definice a charakteristika.....	16
2.1.2 Procesy - členění.....	20
2.1.3 Organizace a její procesní model	21
2.1.4 Vyhodnocování procesů	22
2.2 Řízení pomocí procesů v prostředí organizace veřejné správy.....	23
2.2.1 Procesní řízení	23
2.2.2 Modelování procesů a procesní mapy	24
2.2.3 Procesní výkonnost a její měření.....	24
2.2.4 Řízení pomocí procesů – aplikace v prostředí metody BSC	25
3 Balanced ScoreCard, perspektivy BSC	27
3.1 Balanced Scorecard	27
3.1.1 Balanced Scorecard – nástroj řízení a motivace.....	27
3.1.2 Převedení vize organizace do měřitelných cílů	30
3.1.3 Propojení ukazatelů BSC se strategií organizace	32

3.1.4 Strategická mapa	33
3.2 Perspektivy metody Balanced Scorecard	35
3.2.1 Perspektiva finanční	35
3.2.2 Perspektiva zákaznická.....	35
3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	36
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu.....	37
4 Teorie motivace, hodnocení a odměňování	38
4.1 Motivace.....	38
4.1.1 Pojem motivace	38
4.1.2 Pracovní motivace a výkon	39
4.1.3 Teorie motivace	40
4.2 Nástroje motivace.....	43
4.2.1 Hmotné prostředky	43
4.2.2 Nehmotné prostředky	44
4.2.3 Specifika motivace ve státní správě	44
4.2.4 Motivace zaměřené na proces – teorie cílů	45
4.3 Význam, formy a možnosti procesu hodnocení zaměstnanců	46
4.3.1 Pracovní výkon zaměstnanců, jeho řízení a hodnocení.....	46
4.3.2 Vztah mezi řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením	47
4.3.3 Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě.....	47
4.4 Odměňování zaměstnanců	48
4.4.1 Strategie odměňování a mzdová politika	48
4.4.2 Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě.....	49
5 Vazba procesního řízení a Balanced Scorecard na systém hodnocení a odměňování.....	50
5.1 Vazba PM a BSC na systém hodnocení.....	50
5.1.1 Propojení strategických cílů města s nástroji řízení personální práce	50
5.1.2 Určení osobních cílů (Management by Objectives)	53
5.1.3 Sledování a vyhodnocování výkonu.....	54

5.2 Odměňování podle výkonu a výsledků	55
5.2.1 Systém odměňování podle výkonu a kompetencí	55
5.2.2 Kompetenční model.....	56
6 Projekt procesního řízení na Městském úřadu Moravská Třebová.....	59
6.1 Městský úřad Moravská Třebová se představuje	59
6.1.1 Základní charakteristiky města a popis MÚMT.....	59
6.1.2 Organizační struktura MÚMT	59
6.2 Strategické cíle MÚMT.....	60
6.2.1 Poslání a vize MÚMT	60
6.2.2 Strategické cíle MÚMT	61
6.2.3 Stávající systém motivace, hodnocení a odměňování MÚMT....	61
6.2.4 Kritéria hodnocení výkonu pracovníků MÚMT.....	63
6.3 Procesní řízení MÚMT	64
6.3.1 Převedení strategických cílů na procesní cíle.....	64
6.3.2 Režim hodnocení výkonu	65
6.3.3 Generický kompetenční model a hodnocení výkonu úředníků ...	67
6.3.4 Nastavení hodnocení výkonu zaměstnanců a vazba na odměňování zaměstnanců.....	69
Závěr	71
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	73
Seznam příloh	76

Úvod

„*Quo vadis? Cui prodest? Status quo?*“ ptají se mnozí, především pak ti, jejichž úkolem je řídit organizaci – a nikoli organizaci ledažakou, nýbrž organizaci státní anebo veřejné správy. Je to lehké, anebo těžké? Řídí se taková organizace státní anebo veřejné správy snadno, protože existuje spousta legislativy, která říká, jak se to má dělat? Anebo je to naopak těžké, protože prostředí svázané reglementy neumožňuje použití standardních nástrojů řízení známých z komerční sféry? Mnoho otázek, mnoho odpovědí ...

Cílem této práce je v její teoretické části popsat možnosti aplikace procesního přístupu k řízení organizace státní anebo veřejné správy, možnosti uplatnění metody Balanced Scorecard v těchto organizacích, zavedení motivačních nástrojů do života zmíněných institucí a jejich propojení se systémem hodnocení a odměňování.

V aplikační části práce je představeno zavedení popsané teorie do praxe skutečné organizace, městského úřadu města Moravská Třebová. Na městském úřadu v Moravské Třebové se projektové řízení zavádí v rámci projektu podporovaného prostřednictvím finanční podpory z prostředků Evropské unie a rozpočtu České republiky.

V prostředí státní a veřejné správy dnes existují výrazné tendence zavádět „tržní“ nástroje do řízení organizací z důvodu efektivní reakce na změny prostředí a dále z důvodu vyhovění poptávky veřejnosti, zprostředkovaně voličů, kteří svými hlasy volí ty, kdož zřizují anebo řídí úřady státní a veřejné správy. Optimalizační snahy, které vedou k rozvíjení služeb klientům, ke vstřícnosti vůči jejich požadavkům a k uspokojování jejich rostoucích potřeb, jsou v dnešní době velmi rozsáhlé, a můžeme se s nimi setkat v mnoha institucích státní a veřejné správy. Systém organizace práce, řízení organizačních procesů a schopnost a možnost měřit jejich výkonnost je i ve státní a veřejné správě cestou k fungujícím institucím, kvalitním službám a spokojeným klientům.

Tak jako v komerční sféře, jsou i v podmínkách státní a veřejné správy klíčovým činitelem produktivity, výkonnosti a kvality organizace lidé. Pro

organizace státní a veřejné správy je velmi důležitá schopnost získat a udržet si schopné a kvalifikované zaměstnance, na jejichž pracovní výkon má zásadní vliv motivace, vycházející z hodnotového rejstříku zaměstnance a kultury organizace.

V první kapitole seznamují čtenáře s organizací státní a veřejné správy, s jejími funkcemi a posláním, jmenovitě pak funkcemi a posláním městského úřadu. Čtenář se dozví o důvodech pro zlepšování fungování organizací státní a veřejné správy, o politických a společenských požadavcích, a nakonec o principech motivace, hodnocení a odměňování v podmínkách veřejné správy.

Ve druhé kapitole se věnují teorii procesního řízení. Čtenář se dozví vše o procesu jako takovém, seznámí se s procesní mapou a modelem organizace a s metodikou hodnocení procesů, uvědomí si, jak se projevuje procesní přístup řízení organizace ve vztahu k metodě Balanced Scorecard.

Ve třetí kapitole popisují metodu Balanced Scorecard a její čtyři perspektivy, které jsou zavedeny do všech úrovní řízení organizace. Metoda BSC je převodní platformou vize a strategie organizace do měřitelných cílů. Perspektivy BSC jsou čtyři: finanční, zákaznická, procesní a perspektiva učení se a růstu (rozvojová). V těchto čtyřech perspektivách se sledují a měří procesní ukazatele.

Čtvrtá kapitola představuje čtyři teorie motivace, Maslowovu, Alderferovu, Herzbergovu a Vroomovu. Uplatnění těchto teorií v organizaci určuje motivační nástroje, jež jsou používány v praxi, a poskytuje základ, v jehož rámci jsou voleny optimální nástroje motivace zaměstnanců. Užité nástroje mají pro motivované zaměstnance zásadní význam při hodnocení jejich výkonu a následném odměňování za vykonanou práci.

Pátá kapitola hovoří o vzájemném vztahu procesního řízení a Balanced Scorecard k hodnocení a odměňování. Teprve propojení procesního řízení se systémem hodnocení a odměňování vytváří účinný nástroj pro podporu výkonu a kvality práce. Výrazná motivovanost zaměstnanců zajistí kvalitní fungování organizace vedoucí k dosažení strategických cílů organizace.

Kapitola pojednává také o řízení prostřednictvím osobních cílů a o kompetenčním modelu zaměstnance. Dozvíme se, jak lze hodnotit a odměňovat podle dosahovaného výkonu a kompetencí.

Šestá kapitola se věnuje popisu konkrétního projektu realizovaného na Městském úřadu Moravská Třebová. Krom jiného se v této kapitole představí i město Moravská Třebová a jeho městský úřad, jenž slouží jeho řízení a správě; čtenář se seznámí se strukturou úřadu a s jeho posláním a vizemi, jakož i strategickými cíli. V další části se dozvíme, jakými metodami se provádí motivace, hodnocení a odměňování v podmínkách před realizací projektu. V poslední části je řešen samotný průběh projektu zavedení procesního řízení do úřadu, režim hodnocení výkonu, vznik generických kompetenčních modelů s vazbou na hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců.

1 Organizace veřejné správy – funkce městského úřadu

1.1 Organizace státní a veřejné správy

1.1.1 Charakteristika státní a veřejné správy

Podle Pekové, Pilného a Jetmara jsou organizace státní a veřejné správy veřejně prospěšnými organizacemi, jejichž posláním a činností je poskytovat služby veřejnosti. Nejsou zřízeny za účelem generování zisku, nýbrž za účelem zajištění obecného společenského blaha. Na základě této skutečnosti jsou jejich finanční prostředky omezené, o jejich výši rozhoduje výhradně stát. Všechny činnosti a postupy těchto institucí jsou významně ovlivněny politikou a podléhají zákonům, vládním nařízením a dalším vyhláškám nadřízených orgánů. Tyto instituce mají tedy jen velmi malý prostor pro vlastní rozhodování. Veškerá činnost podléhá povinným schvalovacím procedurám, jež mají své zákonné lhůty, které jsou zdoluhavé a neumožňují rychlou reakci na změnu aktuálních podmínek.

V organizacích státní a veřejné správy zavedeny exaktně vymezené služební vztahy, nadřízenost a podřízenost. Každý zaměstnanec má přesně definované pracovní místo, definovanou odpovědnost a stanovenou rozhodovací pravomoc. Pouze vedoucí pozice na úřadech se podílejí na rozhodovacích procesech. Tyto organizace jsou založeny na tradičních byrokratických prvcích, jako jsou zákonnost, pravidelnost, účinnost díky dělbě práce, spolehlivost, rychlost, jasnost, preciznost, hierarchické řízení, přesná pravidla a regulativy. Uvnitř těchto organizací se jedná a rozhoduje výhradně na základě obecných a neosobních pravidel (takhle to v praxi sice mnohdy nefunguje, nicméně problematika korupce a klientelismu není předmětem této práce). Od zaměstnanců se pak vyžadují disciplína, spolehlivost a loajalita (Peková, Pilný, Jetmar 2005).

Na základě ustanovení Ústavy ČR, nařízení vlády a prováděcích vyhlášek je garantem funkce státní veřejné správy Ministerstvo vnitra ČR, které

je zodpovědné za řízení aktivit státní a veřejné správy a ve spolupráci s jinými resortními ministerstvy uvádí do souladu vztažnou legislativu; rovněž odpovídá za činnosti zajišťující reformní procesy. Ostatní ministerstva jsou subjekty, které rovněž mají vliv na veřejnou správu v působnosti svých kompetencí a odborných zaměření, jelikož působí vertikálně na územně samosprávné celky (kraje), jež jsou největší složkou veřejné správy ČR. (Zákon o krajích 2000).

Orgány veřejné správy mají za úkol řídit a spravovat oblast veřejného sektoru. Činnosti orgánů veřejné správy probíhají jako výkon decentralizované správy (vlády), při němž samotný výkon této správy vede ve vertikálním směru od centra moci směrem dolů, tedy od některého z ústředních správních úřadů směrem k místní samosprávě. Další formou decentralizované správy je přenos rozhodujících pravomocí na nižší správní celky, jež jsou blíže občanům (typicky magistráty statutárních měst, městské úřady, obecní úřady a úřady městských částí) (Zákon o obcích 2000).

1.1.2 Poslání a funkce městského úřadu

Obecní či městský úřad, jímž se budeme v této práci zabývat, případně magistrát města, je kontaktním místem občana s veřejnou správou. Další institucí veřejné správy, určenou pro zajištění agend svěřených v tomto případě krajům, jsou krajské úřady. Krajské úřady nejsou předmětem našeho zájmu, nicméně výčet veřejnosprávních institucí by bez nich nebyl úplný. Oba tyto prvky veřejné správy (obecní a krajské úřady) jsou spojovacími články mezi občanem a úřednictvem.

Z organizačního řádu Městského úřadu Moravské Třebové lze dovodit, že posláním všech městských úřadů v ČR je být orgánem města, který plní úkoly na úseku samostatné působnosti, které mu uloží zastupitelstvo a rada města a zároveň vykonává přenesenou působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, dále připravuje podklady pro rozhodování volených orgánů města, realizuje úkoly uložené volenými orgány a v souladu s příslušnými právními předpisy a pokyny nadřízených orgánů státní správy rozhoduje o právech, právem chráněných zájmech anebo povinnostech fyzických i práv-

nických osob v rámci výkonu přenesené působnosti. Obecně vzato plní městský úřad úkoly v oblasti samostatné působnosti obce a úkoly v přenesené působnosti podle zvláštního zákona. Pro účely této práce jsem zvolil jako model Městský úřad Moravská Třebová.

V oblasti samostatné působnosti Městského úřadu Moravská Třebová plní úkoly, které mu uložilo městské zastupitelstvo anebo městská rada a pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti, a sice v souladu s jednacími řády těchto orgánů, dále provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování městu, pokud není příslušný jiný orgán města. V oblasti přenesené působnosti obce vykonává Městský úřad Moravská Třebová státní správu v základním rozsahu s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města v rozsahu pověřeného obecního úřadu a v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností (Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 2013).

1.2 Úřad – věc veřejná

1.2.1 Veřejná správa jako služba veřejnosti

Na základě zákonů vycházejících z Ústavy ČR, dále zákona o obcích a zákona o krajích lze konstatovat, že decentralizovaná složka veřejné správy reprezentuje subsystém, v němž se odehrává vzájemná interakce úředníků a klientů veřejné správy. Z důvodu vnímání veřejné správy jako služby pro veřejnost je dáno, že občan prostřednictvím svých daňových odvodů tuto službu platí a úředník prostřednictvím takto získaných finančních prostředků odborně poskytuje zákonem nominované druhy služeb. Výkon povolání veřejné služby jako služby obyvatelstvu by měl být pro každého úředníka krédem (Ústava ČR 1993).

Úlohu byrokracie ve společnosti a projevy jejího chování popisuje Max Weber, který říká, že byrokracie odvozuje svoji legitimitu z principu legálního panství, v němž pravidla a normy určují kompetentní osoby anebo organizované skupiny, tedy politické strany. Vlastní podstatou činnosti byro-

kracie je tvorba obecných pokynů vedoucích k typizovanému řešení, případy nejsou řešeny jednotlivě, nýbrž jsou za tímto účelem vydávány směrnice (Weber 1997).

Takto stanovená pravidla mají obecnou platnost, nejsou však za všech okolností určována volenými zástupci lidu. Některé byrokratické normy jsou společnosti vnuceny, jsou dány direktivně a občané nemají možnost je ovlivnit, případně nerespektovat. Existence takových pravidel je nezávislá na politické moci, neboť tato pravidla se týkají administrativní správy, nikoliv politických programů politických stran v systému zastupitelské demokracie.

Weber uvádí, že za byrokratickými institucemi mnohdy stojí finanční a politické lobby, byrokracie se tak stává efektivním mocenským nástrojem v rukou těch, kdo jí disponují a ovládají (Weber 1997). Keller tvrdí, že byrokraté jsou často odměňováni i za zbytečné činnosti, jež mohou být v konečném důsledku i škodlivé (Keller 2007). Účelové jednání byrokracie jde mnohdy na vrub konkrétní objednavce zájmových skupin. Platy vysoce postavených úředníků bývají mnohdy neadekvátní běžné příjmové hladině ve společnosti. Takto uplatňovaná praxe v odměňování často vede k závazkům vlivných byrokratů vůči donátorům, a ovlivňuje jejich postupy a rozhodování, což vede k pokusům o zneužívání byrokracie ze strany vlivných osob a organizací.

1.2.2 Společensko-politické imperativy pro zlepšení služeb veřejné správy

V předcházejícím odstavci byla veřejná správa vyložena jako služba veřejnosti. Peková, Pilný a Jetmar dále uvádějí, že podstata služby veřejnosti není jediným specifíkem, jež musí úřad veřejné správy při výkonu své činnosti respektovat. Kromě jiného je třeba uplatňovat institut dobré správy. Samotný výkon dobré správy je zakódován v ustanoveních správního řádu, je právně závazný. I přes tuto závaznost však panuje nejednotnost výkladů na téma výkonu dobré správy, a vedoucí jednotlivých úřadů k této problematice přistupují různě. Společenským i politickým požadavkem a příkazem zároveň je taková služba veřejné správy, která přinese klientům, v tomto

případě občanům, a tedy vlastně voličům, maximální užitek, to znamená minimum překážek ve vyřizování agend, které veřejná správa zajišťuje. Politická reprezentace státu i obcí se snaží o takový výkon funkcí státní a veřejné správy, který povede ke spokojenosti voličské obce, ať už se jedná o zjednodušování administrativních úkonů, snižování počtu agend anebo o kratší časový interval vyřízení podání, dostupnost úřadů, komfort prostředí apod. Spolehlivá a dobrá funkce státní a veřejné správy může přinést cenné voličské hlasy při volbách do zastupitelských orgánů těm, kteří se o její dobrý chod a fungování zaslouží (Peková, Pilný, Jetmar 2005).

Podle Tůmy jednou z cest, jak přiblížit výkon veřejné správy občanům, je zavedení procesního přístupu do řízení úřadů veřejné správy. Procesní řízení má obecně za úkol zjednodušit organizaci práce. Tato skutečnost se musí projevit směrem ke klientovi, v tomto případě k občanovi. Procesní přístup instituce se projeví prozákaznickou orientací. Občanovi, jako klientovi úřadu, nezáleží na skutečnosti, jestli úřad je anebo není procesně orientován, občan pouze vyžaduje, aby byla uspokojena jeho potřeba. V rámci veřejné správy je klient do určité míry definován jen vágně, úředníci o něm nemají konkrétní představu; styk s klienty se v žargonu veřejné správy nazývá styk se stranami. Klient (občan) navíc neplatí za poskytované služby přímo, nýbrž prostřednictvím daní, vyjma správních poplatků vybíraných okamžitě při poskytnutí správního úkonu. Avšak i tyto poplatky jsou určeny pevnými sazbami. Samotné úřady pak mají přidělený rozpočet a jsou si vědomy skutečnosti, že je pro ně závazný a nepřekročitelný. Jejich úkolem je mimo jiné alokované prostředky ve stanoveném období vyčerpat.

Jinou věcí je skutečný výkon organizace a úředníka. Hlavní rozdíl mezi firmami a institucemi veřejné správy tkví právě v podávaném výkonu. Na rozdíl od komerční sféry není v podmínkách veřejné správy brán zřetel na tlak trhu a tlak zákazníka na instituci. Tlak, který je na úřady vyvíjen, není definován konkrétním zájmem jednotlivce, je určován celospolečenským zájmem a prosazován politickou strukturou. Za takové situace nedochází k naplnění základního principu konkurenčního prostředí, čili k zákaznické orientaci. S tím souvisí i rychlost reakcí na změny na trhu a s ní související

úprava procesů. Změny ve veřejné správě probíhají pomalu, a je rovněž otázkou, zda jsou aktivity veřejné správy vždy efektivní. Řešením tohoto problému je zavést principy procesního řízení i do správy veřejných institucí, definovat řídicí procesy a přidělit zodpovědnosti za ně a následně tyto procesy optimalizovat. (Tůma 2011). V podmínkách veřejné správy se nejedná o lehký úkol, ačkoli v dnešní době se jedná o trend, a mnoho úřadů se do zavádění procesního řízení pustilo.

1.2.3 Principy motivace, hodnocení a odměňování v podmínkách veřejné správy

Jak již bylo řečeno, veřejná správa má jasno, co se financí týče. Cestou ke kvalitnímu výkonu veřejné správy je zavedení takového pracovního prostředí, v němž budou stanoveny základní teze a principy výkonu veřejné správy. Zavedení principů procesního řízení a samotného procesního řízení ve veřejné správě je vhodným prostředkem k dosažení tohoto cíle. Obecně vzato je veřejná správa „podnik“ jako každý jiný. Musí se chovat efektivně s cílem naplnit své základní funkce, nikoliv nadměrně zatěžovat své okolí. Z tohoto důvodu je zavedení procesního řízení do života státních a veřejnosprávních institucí opodstatněné.

Jako klíčový problém se při samotné implementaci procesního řízení ukazuje často ani ne tak neschopnost úřadu veřejné správy praxi procesního řízení přijmout, jako spíše dogmatický přístup úřadu k samotnému výkonu funkce, pro něž je jako instituce veřejné správy zřízen. Tato rigidita se objevuje i proto, že všechny instituce tendují k sebepřeceňování, k permanentnímu potvrzování vlastní funkce a účelnosti, k rivalitě ve vztahu k jiným orgánům státní a veřejné správy. Jedním z řešení tohoto problému je zavedení principů motivace, hodnocení a odměňování v podmínkách úřadů veřejné správy tak, aby zaměstnanci těchto úřadů byli motivováni nejen k posilování institucionální povahy úřadu, nýbrž i k permanentnímu zlepšování a zkvalitňování vlastního výkonu v rámci poskytování služeb klientům-občanům. Následující kapitoly jsou zaměřeny na popis aplikace těchto principů do prostředí a praxe veřejné správy.

2 Procesní řízení v organizaci veřejné správy

2.1 Procesy řízení v organizaci veřejné správy

2.1.1 Procesy v organizaci – definice a charakteristika

Proces popisuje postup, jak se něco dělá, je to prvek dynamický. Pod pojmem proces lze chápat postupný, účelově zaměřený děj, konání anebo změnu, přičemž zároveň obsahuje časovou a obsahovou posloupnost stavů popisovaného systému. Oproti tomu nahodilé anebo chaotické dění nelze označit jako proces.

Podle Řepy se doporučuje při řízení organizací všech typů používat rozhodovacích nástrojů, které se nazývají řídicí procesy. Jedná se o ucelené rozhodovací (výkonné) bloky, které mají svoji nezaměnitelnou charakteristiku, kterou je každý proces definován (Řepa 2007).

Jedna z definic procesu uvádí, že proces je po krocích uspořádaná množina určitých aktivit, které ve výsledku přinášejí přidanou hodnotu (Fiala, Ministr 2003). Platí, že každý proces musí mít svého vlastníka, dále má své vstupy na začátku procesu a musí mít výstupy na svém konci. Pokud proces neobsahuje některou z uvedených komponent, není procesem. Proces obsahuje přesnou posloupnost aktivit, které jsou vykonávány za sebou tak, aby bylo dosaženo cíle (Davenport, Short 1990). Pořadí jednotlivých aktivit nelze mezi sebou zaměnit. Cílem může být například upečení bábovky. První aktivitou (vstupem) musí být příprava surovin, poslední aktivitou tepelná úprava. Obrácení směru procesu učiní aktivitu nesmyslnou.

Podle Řepy musí mít proces definovanou zodpovědnou osobu. Není nezbytné, aby zodpovědná osoba aktivity procesu přímo vykonávala (je možná i kooperace), musí však zodpovídat za celkový výsledek procesu (Řepa 2007). U popisovaného procesu upečení bábovky bychom jako zodpovědnou osobu mohli určit například vedoucího cukráře, přičemž kooperaci budou obstarávat pomocné síly. Typicky se v tomto ohledu projevuje jakákoliv výroba, jež je organizována prostřednictvím velkého počtu profesí – napří-

klad zodpovědnost stavbyvedoucího za výsledek procesu výstavby, do nějž vstupují desítky řemeslných profesí během celé stavby. Definovaným výstupem procesu pečení bábovky je samotný hotový výrobek – bábovka.

Laicky řečeno, proces je svého druhu kuchařka, manuál, recept a návod k obsluze, který popisuje, jak postupovat za pomoci konkrétních kroků ke konkrétnímu cíli. Uživatel procesu, který postup ovládá, nemusí procesní popis v psané formě používat, kdo postup nezná, může postupovat přesně podle něho.

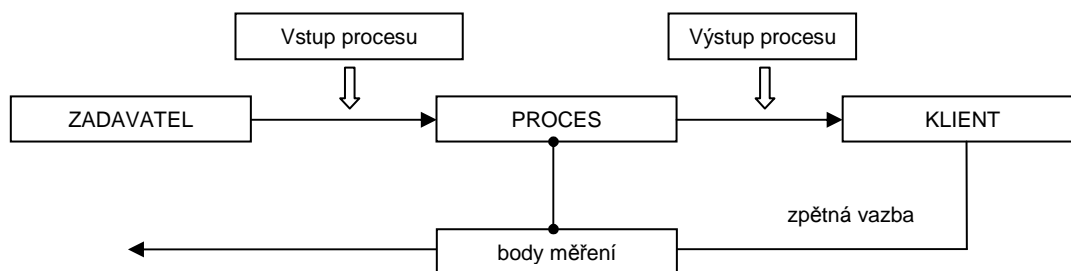
Proces rovněž definuje vstupy. V různých případech mohou těmito vstupy být organizační dokumenty, suroviny, polotovary, stroje, nástroje, hmoty, patenty, licence, výsledky vědecko-výzkumných úkolů, dále zvířata, i lidé (Řepa 2007).

Vycházím z toho, že každý proces má svou topologii, lze si jej představit jako itinerář, trasu zaznamenanou do mapy. Proces je děj, který začíná v konkrétním místě, přes další, přesně definované, místo prochází a v konkrétním místě končí – má tedy přesnou trajektorii, má přesný cíl. Na začátku procesu stojí předpoklad (zacílení procesu), na konci procesu stojí výsledek. Proces v tomto pojetí je transakcí, postupem – procedurou, řízeným dějem, jenž má svého autora (zadavatele) a svého klienta (spotřebitele).

Samotných procesů je velké množství. Rozeznáváme procesy chemické, matematické, procesy právně-legislativní, společensko-sociální, procesy výrobní, technologické, procesy mírové, vojenské, vesmírné, procesy výchovné, politické, vzdělávací, evoluční i revoluční, procesy lékařské, patologické, psychologické; dále jsou známy procesy vzniku a zániku, zrození a zániku. Procesy jsou vratné, jakož i nevratné, jedinečné a opakované, zrovna tak neopakovatelné. Pro potřeby této práce se budeme zabývat řídicími procesy organizace, tedy procesy, jež se uplatní v institucích veřejné správy, konkrétně v řízení městského úřadu. Jedná se o procesy, které ve své každodenní činnosti používají tisíce firem a organizací po celém světě, o procesy, které přeměnou vstupů na výstupy vytvářejí přidanou hodnotu a přinášejí novou kvalitu.

Vygenerovat přesnou definici procesu není úplně jednoduché, právě pro množství typů procesů uvedených v předchozím odstavci. Jako základní definice se však dá dobře použít výklad oborové normy, která pojímá proces jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000:2000). Taková definice procesu je jistě přesná, pro naše účely však poněkud lakonická. Neobsahuje ve svém konstatování ty aspekty procesu, které nás zajímají.

Trefně definoval proces Václav Řepa, který říká, že „podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa 2007, s. 15). Autoři Fiala a Ministr také výstižně definují proces, když říkají, že „proces je logicky nebo chronologicky seřazený soubor činností s definovanými vstupy a výstupy, které vytvářejí ucelenou hodnotu pro zákazníka procesu“ (Fiala, Ministr 2003, s. 51). Hammer a Champy definují, že „proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“ (Hammer, Champy 2000, str. 40), Davenport a Short pak uvádějí, že „proces je soubor logicky souvisejících úloh vykonávaných tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku“ (Davenport, Short 1990, s. 27). Kromě těchto definic existují i další, které jinými slovy říkají totéž. Procesy lze dobře graficky znázornit. Grafické zobrazení procesů je nezbytné pro tvorbu procesní mapy organizace. Na následující stránce je uvedeno schéma procesu se všemi procesními prvky tak, jak jej chápeme jako ucelený systém.



Obr. 2.1 Schéma procesu (volně podle Řepy 2007)

Aby byl proces skutečným procesem, musí podle Hromkové a Holočiové splňovat určité charakteristiky a kritéria:

1. má vstup a dodavatele na začátku a zákazníka a výstup na konci;
2. uskutečňuje se opakovaně a v definovaných fázích;
3. pomocí dekompozice jej lze rozložit na podprocesy a jednotlivé aktivity;
4. výstupy a výsledky lze předem definovat;
5. má lineární a logickou posloupnost kroků;
6. je funkčně závislý na vnitřních procedurách organizace a zdrojích (Hromková, Holočiová 2005).

K dalším klíčovým charakteristikám podle Hammera a Champyho patří:

1. návrh procesu – určuje, jakým způsobem se má proces uskutečnit;
2. majitel (vlastník) procesu – je zodpovědný za samotný proces a jeho výsledek;
3. vykonavatel (realizátor) procesu – zodpovědná osoba, která vykonává samotný proces za využití svých kompetencí (vykonavatel může být totožný s vlastníkem procesu);
4. doplňková infrastruktura – podpůrná manažerská a informační struktura;
5. procesní metriky – měřítko, jejichž prostřednictvím se sleduje v přesně stanovených bodech výkonnost procesu (Hammer, Champy 2000).

2.1.2 Procesy - členění

Procesy lze členit podle většího počtu metod. Před zvolením vhodné metody, jež bude použita k členění procesů, je potřeba brát v úvahu potřeby organizace a zároveň konkrétní účel členění, kvůli němuž se členění procesů provádí. Šmída (2007) člení procesy podle jejich důležitosti, a sice na procesy hlavní, řídicí a podpůrné. Každý typ procesu představuje speciální kategorii procesů. Tyto kategorie označují významnost a určení procesu ve společnosti.

Hlavní procesy: procesy, které samy o sobě produkují skutečnou hodnotu ve formě produktu (výrobku) anebo poskytované služby; výstupem jsou skutečné produkty, které lze finančně ocenit, tudíž jsou na jeho konci „peníze“; jsou to procesy, které přímo směřují k vlastní realizaci poslání organizace. Jsou pro organizaci klíčové. Tyto procesy jsou první, které jsou v organizaci mapovány. Klade se na ně největší důraz, neboť jdou to právě tyto procesy, které tvoří zisk (v případě městského úřadu nejde pochopitelně o zisk, nýbrž o zajištění nosných funkcí úřadu). V podmínkách městského úřadu je hlavním procesem například proces SÚ_P_035 Vydání územního plánu (Příloha č. 1).

Řídicí procesy: procesy, které zabezpečují aktivity organizace nezbytné pro její chod, nejsou však součástí hlavních procesů. Tyto procesy vytvářejí ucelený systém procesů řízení, starají se o hladký funkční chod organizace. Samotné řídicí procesy nepřinášejí organizaci žádný zisk. Příkladem řídicího procesu je plánování, vytváření strategie, atd. Tyto procesy jsou v organizaci mapovány jako poslední. Důvodem je, že jsou uskutečňovány managementem organizace a neprodukují hlavní činnosti organizace – tedy ty činnosti, za účelem jejichž zajištění je organizace zřízena. V podmínkách městského úřadu je řídicím procesem například proces Strategické řízení města (Příloha č. 2).

Podpůrné procesy: procesy, které zabezpečují produkty a služby pro zákazníky anebo poskytují podporu hlavním procesům organizace a podporují správnou funkci jiných procesů. Podpůrné procesy patří rovněž k procesům,

jež nevytvářejí žádný přímý zisk ani nosnou agendu. Pro organizaci jsou však nezbytné, poněvadž hlavní procesy by byly bez podpůrných procesů nefunkční. Podpůrné procesy totiž podporují a spoluvytvářejí prostředí pro úspěšnou realizaci hlavních procesů. Příkladem podpůrných procesů je například nákup materiálu, řízení vnitřní dokumentace aj. Podpůrné procesy se mapují jako druhé, hned po zmapování hlavních procesů. Podpůrné procesy mají nezaměnitelný, charakteristický rys – jsou stejné pro celou organizaci, oproti hlavním procesům, které jsou jedinečné. V podmínkách městského úřadu je podpůrným procesem například proces OVV_A_110 Centrální podatelna úřadu a spisová služba (Příloha č. 3) (Šmída 2007).

Popsané členění procesů je v podmínkách městského úřadu metodicky optimální, v praxi dobře využitelné a funkční, v podmínkách organizace veřejné správy v podstatě jediné možné. Jiné členění, například podle charakteru činnosti procesu, není pro řešený typ organizace vhodný, ani účelný.

2.1.3 Organizace a její procesní model

Podle Fialy a Ministra je procesy v organizaci třeba uspořádat do přehledné matice, aby bylo možno se v nich snadno orientovat – za tímto účelem je nezbytné vytvořit v organizaci její procesní model. Procesní model jsou informace o organizaci uspořádané do charakteristické struktury, jež vypovídá o všem, co se týká fungování organizace jako takové a procesů v ní probíhajících. Úkolem procesního modelu je zajištění podpory aktivit procesního řízení v organizaci. Procesní model se vytváří procesním modelováním, efektivní technikou, která vede k pochopení zákonitostí chodu organizace a zobrazení vzájemně souvisejících procesních vztahů.

Primárním krokem k sestavení procesního modelu organizace je provedení procesní analýzy, což reprezentuje komplexní vyhodnocení funkčních procesů, které se v organizaci realizují, jejich prvků, výkonu, množství a uspořádání.

Základní struktura procesního modelu organizace vznikne provázáním definovaných procesů organizace a samotné organizační struktury, kdy konkrétní procesy jsou přiřazeny k organizačním jednotkám, k úrovním řízení a

k jednotlivým funkčním místům, případně zodpovědným osobám. Výsledný procesní model tak obsahuje všechny důležité informace, které jsou nezbytné pro řízení firmy (Fiala, Ministr 2003).

Procesní model ve svém výsledku poskytuje ucelený pohled na organizaci, na všechny její součásti, segmenty a organizační jednotky a zároveň na řešení vnitřních i vnějších vazeb. Procesní model tvoří taktéž fundament pro plánovité permanentní provádění procesních změn (míněn trvalý změnový proces ve smyslu změn k lepší funkci) napříč všemi organizačními strukturami.

2.1.4 Vyhodnocování procesů

Podle Řepy cílem procesního řízení není pouhá samoučelná definice procesů v organizaci, a pak s „s nimi žít“. Organizace definuje a popisuje procesy především s cílem učinit chování organizace přehledným a zároveň s cílem umožnit její trvalý rozvoj, tedy vylepšování funkcí a poskytovaných služeb. Procesní řízení je základem pro neustálé zlepšování organizace, výhodou procesního řízení je sama možnost průběžného a trvalého zlepšování procesů. Jak uvádí Řepa, „zlepšování podnikových procesů je dnes holou nezbytností pro udržení firmy na trhu“ (Řepa 2007, s. 15).

Podle Fialy a Ministra je potřeba za účelem zlepšování procesů provádět jejich permanentní analyzování a hodnocení, které umožňuje identifikovat příležitosti ke zlepšení. Výstupy z analýzy procesů jsou využitelné při následné optimalizaci procesů, při níž se provedou návrhy na zlepšení funkce procesů, a tím i samotné chování organizace. Optimalizačními kroky, které vedou ke změně procesů, může organizace docílit například snížení nákladů, zvýšení efektivity, zavedení inovovaných produktů, poskytování nových služeb atd. (Fiala, Ministr 2003).

Optimalizace procesů může probíhat v malých krocích, které jsou ihned implementovány do funkčního života organizace bez většího zásahu do její činnosti, ale může se též jednat o poměrně radikální změny procesů, které způsobují zavádění zcela nových prvků do funkcí organizace. Návrhy změn

zásadní povahy musejí být pečlivě vyhodnoceny managementem organizace, neboť mohou vést až ke změně strategie organizace.

Soustavným zlepšováním procesů se provádí takzvaný procesní reengineering. Hodnocení procesů lze provádět ve třech úrovních. V první úrovni hodnotíme procesy podle charakteristik, například složitost procesu, počet zpětných vazeb apod. Ve druhé úrovni hodnotíme procesy podle jejich podílu na uskutečňování poslání a mise vlastnické organizace. Třetí úroveň je pak hodnocení samotného skutečného průběhu jednotlivých procesů z úhlu pohledu tří proměnných: účelnosti procesů, efektivity procesu a jeho adaptability (Řepa 2007).

2.2 Řízení pomocí procesů v prostředí organizace veřejné správy

2.2.1 Procesní řízení

Řepa uvádí, že pod pojmem procesní řízení si můžeme představit formu správy organizačních procesů, kdy cílem je výše popsaná optimalizace činnosti organizace a snaha o trvalé zlepšování procesů v organizaci. Procesní řízení je obecně definováno jako systémově-strukturní přístup zaměřený na permanentní zlepšování výkonu organizace, jenž je zacílen na návrhy procesů a kontrolu jejich samotného průběhu.

Procesní řízení poskytuje vysokou možnost optimalizace, díky množství informací, které popisy procesů a procesní modely poskytují. Oproti funkčnímu řízení definuje procesní řízení zodpovědnost za proces naprosto jednoznačně, přičemž tato zodpovědnost je určena na všech úrovních řízení bez výjimky. Procesní řízení zároveň umožňuje ukládat know-how organizace nikoliv v hlavách zaměstnanců (ztrácí tedy charakter tacitních znalostí, které organizaci opouštějí s jejich nositeli), nýbrž v procesech. Je tedy jednoduché a reálné tyto informace efektivně sdílet a pružně měnit. Procesní řízení umožňuje zprůhlednit fungování a chování organizace navenek i zevnitř.

Procesní řízení obsahuje tři základní realizační fáze:

1. přípravná fáze – proces je definován
2. realizační fáze – vlastní průběh procesu
3. vyhodnocovací fáze – sledování procesu a jeho vyhodnocování prostřednictvím zpětné vazby (Řepa 2007).

2.2.2 Modelování procesů a procesní mapy

Modelování procesů je aktivita, která vyprodukuje popis procesů, jenž je standardně uložen ve formě dat. Z takto vzniklého popisu procesů lze sestavit procesní mapu. Modelování procesů je autonomní vědecká metoda, jejímž prostřednictvím lze popsat skutečné prostředí organizace zjednodušenou formou a napodobením popisovaných jevů. Modelování procesů je nezbytné pro bezchybnou identifikaci procesů v organizaci a jejich řízení.

Řepa uvádí, že základními prvky modelu procesu řízení jsou proces, činnost, podnět a vazba – návratnost. Procesy se modelují jako struktura vzájemně navazujících činností; každá činnost může být popsána jako proces (ať už se jedná o mytí zubů anebo výrobu ložiska), když je dodržena podmínka, že tyto činnosti neprobíhají náhodně anebo živelně.

Výstupem modelování procesů je útvar zvaný procesní mapa, která topografickou formou zobrazuje vztahy, vazby a posloupnost organizačních procesů. Procesní mapa je přehledné schéma podnikových procesů, je i účinným nástrojem pro řízení procesů. Procesní mapa přináší transparentní popis procesů v organizaci a informuje o aktivitách organizace, o jednotlivých odpovědnostech za procesy i za činnosti, o realizačních tocích a vztazích mezi jednotlivými procesy, o zodpovědných osobách. Procesní mapa zároveň umožňuje podívat se na procesy v organizaci z různých úhlů. Cílem procesní mapy je zprostředkovat vyšší přehlednost a možnost orientace v organizaci i pro osoby, které funkci organizace neznají (Řepa 2007).

2.2.3 Procesní výkonnost a její měření

Aby bylo možno hodnotit skutečnou výkonnost procesů, což je nezbytné, je nutno výkon procesů měřit – z tohoto důvodu je nutné definovat objek-

tivní měřítka pro měření procesní výkonnosti. Bez tohoto měření není možno procesy ani optimalizovat, ani řídit.

Podle Kaplana a Nortona se nastaví v každém procesu exaktní měřítka, takzvané metriky, jejichž sledováním se provádí měření výkonu procesu (například prodej zboží za určité období). Metriky definují výkonové parametry procesu. Těmi jsou účelnost, efektivita a adaptabilita.

Definice správných metrik je nezbytná pro sledování stavu výkonnosti procesu v reálném čase. Stanovení chybných metrik způsobí nevěrohodnost výsledků měření a jejich nepoužitelnost. Výsledky měření dávají impuls k reakcím na probíhající procesní dění (zlepšování, případně zhoršování výkonu procesu), anebo k případným revizním zásahům do průběhu procesu (přenastavení nereálných metrik, revize metrik po úpravě procesu). Při hodnocení měření se sleduje, zda výsledky měření výkonu procesu korespondují s plánovaným požadavkem na výkon procesu. Pokud výsledný stav měření není v souladu s očekáváním, je nezbytné přijmout opatření k nápravě.

Volba vhodných metrik je klíčovou aktivitou, je nezbytné měřit správné hodnoty, tedy veličiny, které mají smysl z pohledu funkčnosti procesu. Získané výsledky měření nemusí být vztažné výhradně ke sledovanému procesu, spíše se požaduje, aby se týkaly souvislostí v rámci celé organizace. Za účelem efektivního měření a hodnocení výkonnosti procesů byla vytvořena řada metod, které je možno využít v různých podmínkách a v různých typech organizací. Pro účely této práce byla jako nejvhodnější zvolena metoda Balanced Scorecard (Kaplan, Norton 2007).

2.2.4 Řízení pomocí procesů – aplikace v prostředí metody BSC

Kaplan s Nortonom definují metodu Balanced Scorecard (dále jen BSC) jako strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku. Oba tyto američtí ekonomové, Robert S. Kaplan a David P. Norton, jsou zároveň autory této metody. Balanced Scorecard vychází ideově z poslání, vize a strategie organizace, kdy tyto atributy převádí do specifických (měřitelných) cílů a úkolů, ale také do systému měřítek a ukazatelů finančních a zároveň nefinančních ukazatelů výkonnosti. BSC nevyhodnocuje pouze

finanční hlediska, nýbrž se zaměřuje i na míru znalosti zákazníka (klienta), kvalitu interních procesů organizace a procesy inovace, velkou pozornost věnuje schopnosti organizace učit se a růst (Kaplan, Norton 2007).

Carda s Kunstovou k tomuto tématu uvádějí, že hlediska používaná v metodě BSC jsou využívána „pro sladění individuálních, organizačních a meziútvárových iniciativ a kromě toho pomáhají stanovit, které procesy splňují cíle klientů a akcionářů“ (Carda, Kunstová 2001, s. 64).

BSC je ryze manažerský přístup, který v sobě spojuje strategické a operační cíl. V rámci řízení podniku je důležité dosahovat rovnovážného stavu mezi finančními ukazateli organizace a ukazateli zaměřenými na klienty, dále procesy organizace a lidské zdroje. Metoda BSC byla pro účely této práce vybrána proto, že je v současnosti jedním z nejpoužívanějších postupů používaných pro analýzu procesů v organizacích. Dle mého soudu je tato metoda relativně přehledná a dostatečně srozumitelná a zachycuje všechna data potřebná k realizaci procesního řízení v organizaci. Určitou nevýhodou této metody se může stát vysoký nárok na shromáždění všech potřebných informací, což může být za určitých okolností poměrně obtížné.

3 Balanced ScoreCard, perspektivy BSC

3.1 Balanced Scorecard

3.1.1 *Balanced Scorecard – nástroj řízení a motivace*

Balanced Scorecard (dále rovněž BSC) je v současnosti pravděpodobně nejpoužívanějším a zároveň nejpropracovanějším systémem sloužícím ke komplexnímu hodnocení podniků (organizací) ve všech ohledech činnosti organizace.

Podle Horváta a partnerů systém vznikl jako reakce na charakteristické změny, které nastaly v ekonomickém prostředí v posledních třech desetiletích 20. století. Tyto změny se staly příčinou pro revizi do té doby používaných metod měření výkonnosti organizací výhradně prostřednictvím finančních (tedy číselných) ukazatelů. Požadavkem doby se stala nutnost měřit i nečíselné ukazatele, neboť na nich jsou číselné ukazatele v mnoha ohledech závislé. Ekonomická praxe do té doby vycházela z řízení podniku pouze na základě finančních ukazatelů, jejichž výpočet vychází z účetnictví organizace. Finanční výkaznictví zůstává zakotveno v účetním modelu, který již před staletími vytvořily nezávislé právní subjekty, aby mohly účtovat mezi sebou.

Účetní systémy ale neposkytují dostatečný obraz o vývoji nehmotných aktiv, jež se v čím dál větší míře podílejí na konkurenční schopnosti organizací. Je zřejmé, že příležitosti tvorby hodnot se přesouvají od řízení hmotných aktiv k řízení znalostně založených strategií, které rozvíjejí nehmotná aktiva organizace, a sice: vztahy se zákazníky, inovativní produkty a služby, vysoce kvalitní a citlivé operační procesy, informační technologie a databáze, zaměstnanecké schopnosti, zručnosti a motivaci.

Tlak na vznik takových ukazatelů zapříčinil vznik hodnotících systémů zaměřených na hodnocení nefinančních charakteristik podniku (organizace). Vznikl systém Balanced Scorecard, který byl Kaplanem a Nortonem před-

staven v roce 1992 na půdě Harvardské univerzity ve Spojených státech amerických.

„Měření výkonnosti podniku budoucnosti“ – tak se nazýval výzkumný projekt, v jehož rámci byla metoda Balanced Scorecard vytvořena a publikována. Právě přesvědčení o tom, že tradiční účetně-finanční výkaznické postupy měření výkonnosti jsou již naprosto nedostatečné, spustilo realizaci tohoto projektu. Podmínkou bylo, aby nové systémy řízení organizace a hodnocení jejích výkonnosti převzaly ukazatele, které souvisejí s vizí organizace a s budováním nehmotných aktiv organizace. Systém BSC zachovává finanční měřítka, která bezprostředně souvisí s finanční výkonností organizace, k nimž však přidává i další měřítka z nefinančních oblastí, která vyhodnocují strategické směřování podniku (Horváth & Partners 2002).

Obecně vzato lze konstatovat, že Balanced Scorecard (v doslovném českém překladu „vyvážená skórovací karta“, v přeneseném významu vyvážené hodnocení) je moderní manažerská metoda řízení, která k tradičnímu náhledu na organizaci pomocí finančních měřítek přidružuje i další hlediska, jimiž lze definovat a hodnotit hybné síly výkonnosti organizace v budoucím časovém horizontu.

Německý autor maďarského původu Peter Horváth, jeden z otců zakladatelů německého systému controllingu, se dále domnívá, že smyslem a funkcí BSC je převedení a zavedení strategie organizace do všech aktivit, které se v organizaci uplatňují, a sice do plánování, do inovací i do vlastní produkce; tímto způsobem lze dosáhnout optimálního naplnění aktivit podniku. Z vize a strategie organizace se takto odvozují strategické cíle, které jsou klíčové pro úspěch podnikání anebo splnění funkce organizace (v případě úřadu veřejné správy). BSC je metoda zaměřená na transformaci vizí a strategií organizací do strategických cílů, které si organizace určí, a k nimž jsou přiřazena měřítka; zaměřuje se na sledování, vyhodnocování a kontrolu dodržování stanoveného směru rozvoje organizace a skutečného plnění naplánovaných výsledků (Horváth & Partners 2002).

Podle Kaplana a Nortona je významnou předností BSC srozumitelnost pro manažery a vedoucí pracovníky různého profesního zaměření. Dohromady se strategickou mapou, která je grafickým zobrazením strategie podniku, vytváří metoda BSC dobrou základnu pro komunikaci strategie organizace; z tohoto důvodu je BSC vhodná pro široké spektrum organizačních aplikací. Balanced Scorecard ale neslouží výhradně managementu organizace. BSC naopak zdůrazňuje skutečnost, že finanční a nefinanční měřítka musí být součástí informačního systému dostupného zaměstnancům na všech úrovních organizace (Kaplan, Norton 2007).

V případě BSC jde o komplexní systém, který integruje strategické řízení organizace od určení její vize a jejího poslání, až po vlastní zavedení strategie organizace na její nejnižší úroveň. Systém Balanced Scorecard, respektive původní metoda, se za více jak dvacet let své existence vyvinul v plnohodnotný autonomní manažerský systém pro řízení strategie organizace, jehož prostřednictvím lze nikoli jen formulovat strategii organizace, nýbrž organizace také reálně řídit.

Kaplan s Nortonelem obecně popisují metodu Balanced Scorecard jako manažerský systém určený pro řízení podnikové strategie. V této souvislosti uvádějí, že „měřících vlastností BSC používají podniky k realizaci kritických manažerských procesů:

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se“ (Kaplan, Norton, 2007, s. 21).

Balanced Scorecard funguje ve čtyřech spolu propojených perspektivách, a sice finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu. Metoda má zdroj v teoretické bázi, jež předpokládá, že perspektivy jsou uspořádány do kauzálního řetězce, a sice tak, že perspektiva učení se a růstu (tato perspektiva je založena především na zaměstnancích, bývá tedy nazývána i zaměstnaneckou perspektivou) má zcela zásadní vliv na perspektivu interních procesů; tato perspektiva zase významně ovlivňuje perspektivu zákaznickou,

jež vyúsťuje do finanční perspektivy. Celý cyklus se ve tvaru nekonečné smyčky uzavírá reversním (zpětným) vlivem finanční perspektivy na zaměstnaneckou perspektivu. Uveďme si názorný příklad vztahu příčin a následků: práce vzdělaných, dostatečně kvalifikovaných, pocitově i profesně spokojených a správně motivovaných zaměstnanců má pozitivní vliv na kvalitu a rychlost procesů, které se v organizaci realizují. Takové klima má kladný vliv na věrnost a spokojenost zákazníků, jejichž realizovaná a opakovaná poptávka je zdrojem dobrých příjmů v případě komerčních podniků anebo spokojenosti veřejnosti se službami organizace veřejné správy. Takto vygenerované výsledné zisky (ať už ve formě peněz anebo ve formě spokojenosti se službami) by měly být znovu investovány do zvýšení efektivity a potřeby procesu, především však do procesu dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců (Kaplan, Norton 2007).

3.1.2 Převedení vize organizace do měřitelných cílů

Podle Petera Horvátha se vize v různých organizacích výrazně liší. Organizační strategie jsou vytvářeny proto, aby převedly vize do reálných cílů podnikání, případně života organizace. V oblasti znázornění strategií neexistují žádné závazné standardy, na rozdíl od zobrazování ekonomických údajů, jimiž jsou například standardizované výkaznické formuláře rozvahy, výkaz zisku a ztráty a jiné. Balanced Scorecard propojuje znalosti o realizaci strategie se srozumitelnou formou jejího grafického znázornění. Horváth se v tomto ohledu odvolává na Kaplana, podle nějž je formulace strategie uměním. Samotný popis strategie by však uměním být neměl. Pokud se podaří popsat strategii vysoce disciplinovaným způsobem, zvýší se pravděpodobnost úspěšné realizace (In Horváth & Partners 2002).

Peter Horváth v souvislosti s metodou Balanced Scorecard rovněž uvádí, že BSC působí v organizaci jako důležitý katalyzátor sloužící k zajištění a urychlení procesu strategického řízení – suma sumárum umožňuje BSC vytvoření organizace zaměřené na strategii (Horváth & Partners 2002).

Základem úspěchu aplikace této metody je definice stěžejních cílů organizace, neboť samotné určení pouze finančních cílů nemůže být dostatečné

– ve vizi organizace přece není zakotveno dosažení jenom finančních cílů podnikání (existence organizace). Zrovna tak oddělené stanovení strategických cílů je považováno za neúčelné, protože při tomto pojetí problémů se ztrácí efekt vzájemného působení cílů, respektive je tento efekt zanedbáván. Všechna pro organizaci významná hlediska její činnosti musejí být sloučena a propojena (Horváth & Partners 2002).

Aby se organizace mohla podle cílů orientovat, potřebuje tyto cíle také mít, definovat je. Jako cíle jsou označovány základní orientační principy, jimiž je ovlivněno jednání řídicích i výkonných pracovníků. Nejdůležitějším úkolem vedení je definování cílů organizace; převedení strategického myšlení do jasných cílů je klíčovým úkolem managementu podniku. Nejde však o nijak snadný úkol. V podstatě všechny organizace se potýkají s obtížemi při určování konkrétních strategických cílů, neboť strategie samotné nemají jasné kontury; většinou se jedná o změť jednotlivých názorů, autonomní koncepce a konstrukce, rozličné analýzy, nejasné anebo naopak nabubřelé vize, které se „někde“ v organizacích vyskytují, aniž by byly v jasném kontextu k budoucnosti organizace. Metoda Balanced Scorecard se tak stává impulsem ke sjednocení a konkretizaci cílů, neboť donutí tvůrce výše popsaného pal-malu ke srovnání a precizaci obecně definovaných cílů se čtyřmi perspektivami BSC (Horváth & Partners 2002).

Zjednodušeně řečeno začíná aplikace BSC v top-managementu organizace, jehož úkolem je převedení strategické vize organizace do měřitelných strategických cílů s jasnou konturou a půdorysem. Výsledná strategie organizace se následně rozpadne do autentických strategických cílů ve všech perspektivách BSC. Tyto cíle mají k sobě přiřazeny ukazatele, s jejichž pomocí hodlá organizace cíle dosáhnout. Jedná se o manažerský nástroj řízení známý pod českým názvem řízení prostřednictvím cílů, v anglickém originále se mluví o metodě řízení s názvem Management by Objectives, uváděné v odborné literatuře pod zkratkou MbO (Kaplan, Norton 2007).

3.1.3 Propojení ukazatelů BSC se strategií organizace

Podle Kaplana a Nortona v momentu, kdy jsou určeny základní strategické cíle, vize organizace a odpovídající měřítka, jejichž pomocí lze hodnotit úspěšnost dosahování cílů, je nezbytné propojit všechny tyto prvky se samotnou strategií organizace a uvést tento systém činností do chodu. Pro bezproblémový proces naplňování strategie organizace je nezbytný systém měření, který organizaci zprostředkuje komunikaci mezi cíli a záměry organizace. Systém měření musí mít jasné zadání, směr i úmysl, a sice motivaci všech manažerů a zaměstnanců organizace k přesné – a rovněž rychlé – implementaci strategie do vnitřního života organizace.

Rovněž metodu Balanced Scorecard je nevyhnutelné seřadit a nastavit tak, aby věrně odrážela strategii organizace. Pomocí takové konstelace vzniká v organizaci takzvané „sdílené porozumění“. Pod tímto pojmem si představujeme vznik validní zpětné vazby, která umožňuje všem aktérům zainteresovaným na podnikových procesech definovat jejich vlastní pozici, význam této pozice a její přínos a příspěvek pro organizaci jako celek.

Transformace strategie organizace do systému ukazatelů se podle výše uvedených autorů v metodě BSC provádí za pomoci tří principů, a sice:

1. zjištění vztahů mezi příčinami a důsledky
2. definice hybných sil výkonnosti organizace
3. navázání BSC na finanční hodnoty organizace

Jednotlivé principy lze definovat takto:

Zjištění vztahů mezi příčinami a důsledky

Strategie organizace určuje způsoby, kterými lze (se má) dosáhnout stanovených strategických cílů organizace. V rámci metody Balanced Scorecard je strategie vnímána jako komplex hypotéz a teorií, které vyjadřují posloupnost příčin a jejich důsledků, na jejichž základě je reálné stanovené strategické cíle dosáhnout.

Definice hybných sil výkonnosti organizace

Je zapotřebí zvolit takové ukazatele a systém měřítek, které umožní sledovat plnění převádění strategie do cílů a zároveň umožní sledovat vztahy příčin a důsledků mezi nimi. Rozlišujeme dvoje měřítka:

Výstupní měřítka, též zvaná zpožděné indikátory, zachycují výsledky minulých, již provedených činností. Srovnáním skutečně dosažených hodnot s hodnotami plánovanými ukazují, jestli se díky uplatněné strategii dosáhlo plánovaných výsledků. Příkladem jsou například finanční ukazatele (zisk), anebo nefinanční ukazatele (spokojenost zákazníků). Jelikož se jedná o obecná měřítka, musí být obsažena v každé BSC.

Hybné síly výkonnosti jsou oproti tomu takzvanými indikátory předstižnými; jejich pomocí lze měřit, jestli se plánované výsledky dosahují požadovaným způsobem. V této úrovni se vyjadřuje příčina, která má podle strategie vést k plánovanému výsledku (ten se poté měří zpožděnými indikátory). Jsou jedinečné pro každou organizaci, reflektují specifické podmínky organizace, protože se generují z rozdílných prvků charakteristické činnosti organizace (Kaplan, Norton 2007).

Správně sestavený Balanced Scorecard musí tedy obsahovat na jedné straně výstupní měřítka, která uvádějí, zda bylo dosaženo strategií stanovených cílů, na straně druhé ukazatele reprezentující hybné síly organizace tak, aby bylo patrné, jak se má daných výsledků dosáhnout, a aby bylo možno závčas reagovat na případné odchylky od žádoucího směřování organizace. Obecně lze konstatovat, že měřítka hybných sil mají v podstatě vždy nefinanční povahu, poněvadž informují o tom, co by zaměstnanci organizace měli každý den konat, aby organizace jako celek dosahovala stanovených dlouhodobých cílů. Výsledkem implementace BSC je kvalitativně nový druh organizace – organizace zaměřená na strategii, nejen organizace s existující strategií. Strategie se stává centrem manažerského procesu.

3.1.4 Strategická mapa

Kaplan a Norton uvádějí, že nástrojem metodiky BSC je strategická mapa, která je grafickým vyjádřením výslednice projekce strategie organi-

zace. Fundamentálním prvkem při tvorbě strategické mapy organizace je stanovení sady strategických ukazatelů, nezbytných pro realizaci strategických cílů a vizí. Za tímto účelem se generuje vrstva klíčových ukazatelů výkonnosti, takzvaných KPI-ukazatelů (KPI = zkratka anglických slov Key Performance Indicators). Tyto ukazatele jsou finanční i nefinanční povahy. Nefinanční KPI's se užívají pro hodnocení těch úspěchů organizace, které definují dosahování stanovených dlouhodobých strategických cílů. Jsou typické a hlavně zajímavé pro cíle zájmových skupin organizace (tzv. stakeholderi) – pod tímto názvem se skrývají majitelé podniků, zřizovatelé organizací, zaměstnanci, ale i exteriér podniku anebo organizace, tedy různé organizace státu, občanská sdružení apod. Nefinanční KPI's jsou primárně zaměřeny na ty atributy výkonu organizace, jež jsou pro její rozvoj a výkon funkce rozhodující. V reálné tvorbě strategické mapy je nutné jednotlivá KPI's spojit vzájemnými vazbami tak, aby bylo zřejmé, jak na sebe tyto ukazatele navzájem působí a jak se navzájem ovlivňují. Zároveň je nutné určit, jak ve svém činnosti působí na nadřazený strategický cíl a jak jej ovlivňují ve všech čtyřech perspektivách BSC (Kaplan, Norton 2007).

Největším rozdílem mezi KPI's a ostatními typy ukazatelů je možnost jejich častého a opakovaného měření a hodnocení nejen v běžném časově rozlišeném období (např. den, týden, dekáda, měsíc), ale i výrazně častěji, třeba během směny, úkonu, hodiny, ale i minut (například délka vyřízení podání klienta v prostředí úřadu veřejné správy).

Strategická mapa ve svém výsledku poskytuje jednotný a konzistentní způsob jak popsat strategii tak, aby bylo možno cíle a měřítka zavést a řídit. Strategická mapa poskytuje chybějící článek mezi formulací strategie a jejím uskutečněním. Strategická mapa je nástrojem trvalé komunikace mezi jednotlivými částmi organizace. Kaplan s Nortonem definovali čtyři perspektivy BSC zachycované do takzvaného rámce BSC jak součást strategické mapy podniku, a sice perspektivu finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu (tedy zdrojovou) (Kaplan, Norton 2007).

3.2 Perspektivy metody Balanced Scorecard

3.2.1 Perspektiva finanční

Strategie pro rozvoj, ziskovost a riziko viděná z perspektivy zřizovatele organizace. Finanční měřítka sumarizují lehce měřitelné ekonomické důsledky dějů, které již proběhly. Ukazují, jaká konkrétní zlepšení byla dosažena realizací strategie organizace. Finanční perspektiva zajišťuje, aby procesy organizace v konečném důsledku směřovaly k vrcholovému cíli, a sice udržitelnému růstu hodnoty organizace.

Finanční perspektiva je klíčovou (výchozí) perspektivou. Cíle se v této perspektivě vyjadřují v podobě tradičních finančních ukazatelů, které jsou sledovány na úrovni celé organizace. Jedná se o různé finanční a účetnické metody, jako jsou například analýza ekonomické přidané hodnoty EVA, různé typy analýz ziskovosti ROA, výnosnosti ROE a návratnosti investic ROI a ROCE (Krabec 2009). Organizace veřejné správy sledují ve finanční perspektivě i některá měřítka nefinanční povahy (odchylka skutečných výsledků od požadovaných) a určují požadavek v podobě cílové krajní hodnoty (například nereálné určení očekávaných výsledků). V této perspektivě se neuplatňují ukazatele popisující hybné síly – ty jsou předmětem ostatních perspektiv (Kaplan, Norton 2007).

3.2.2 Perspektiva zákaznická

Zákaznická perspektiva formuluje předpoklady strategie orientované na zákazníka a trh. Úspěch u cílových zákazníků poskytuje nejdůležitější součást pro vylepšení finanční výkonnosti. Kaplan a Norton říkají, že zákaznická obec v podstatě nikdy netvoří homogenní skupinu. Zákazníci jdou diferencování s ohledem na jejich příjem, velikost, zaměření, požadavek na produkt anebo na služby poskytované organizací. Určení metrik pro zákaznickou perspektivu je podmíněno vhodnou lokalizací klientských segmentů a definicí skupin zákazníků, na něž se organizace zaměřuje (v případě úřadu veřejné správy je tato skupina definována veřejnou službou, kterou organizace veřejné správy poskytuje).

Konkrétní měřítka pro klientskou skupinu se definují na základě akceptací skutečných požadavků zákaznické skupiny. Na rozdíl od normálně sledovaných měřítek si každá organizace sama určuje nezaměnitelné přednosti a výhody, které představují hybné síly jejich vlastní zákaznické perspektivy. V nich jsou vetknuty klíčové hodnoty, jež slouží pro klienty organizace jako ukazatele-determinanty při volbě právě jejích služeb. Tato kritéria jsou ve shodě s vlastnostmi a charakterem poskytovaných služeb, jsou zároveň ve vztahu se zákazníky a mají vliv na image a dobrou pověst organizace. Mezi základní měřítka zákaznické perspektivy patří tržní podíl, získávání nových klientů, udržení si zákazníků, spokojenost a ziskovost zákazníků (Kaplan, Norton 2007).

3.2.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů se vyhledávají (definují) kritické interní procesy, v nichž musí podnik excelovat, aby mohl naplnit cíle finanční a zákaznické perspektivy. Na rozdíl od tradičních přístupů BSC zdůrazňuje, že nemusí jít pouze o existující procesy, nýbrž podněcuje i objevování nových procesů, doposud v podniku neexistujících.

Perspektiva interních procesů tak zobrazuje ty procesy s přiřazenými metrikami, jež mají zásadní dopad a klíčový vliv na dosažení cílů, které jsou předmětem finanční a zákaznické perspektivy. Kaplan s Nortonom uvádějí, že v každé organizaci existují tři základní (klíčové) procesy:

- inovační proces (proces vývoje a produkce výrobku/služby)
- provozní proces
- proces zajišťující klientskou podporu

Pro uvedené procesy se musí nastavit vyhovující cíle a metriky; dále se pro popsané procesy stanoví čtyři formáty metrik, z nichž tři jsou nefinančního charakteru, a sice finanční měřítko sledující vlastní náklady na proces, a dále nefinanční měřítka kvalita procesu, doba průběhu procesu a výkonnost procesu (Kaplan, Norton 2007).

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva definuje priority pro vytvoření prostředí, které podporuje organizační změnu, inovaci a růst. Perspektiva učení se a růstu se zabývá infrastrukturou organizace nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Balanced Scorecard vychází z ideového konceptu, že organizace nemůže být dlouhodobě úspěšná, pokud bude používat jenom stávající postupy a schopnosti.

Kaplan a Norton uvádějí, že perspektiva učení se a růstu definuje cíle a metriky, která tvoří infrastrukturu k zajištění vysoké výkonnosti ve třech ostatních perspektivách, a zároveň vytvářejí předpoklady pro trvalé dosahování stanovených cílů. Hlavní roli v každé organizaci hrají zaměstnanci a kvalita jejich práce – organizace je taková, jací jsou lidé v ní. U definovaných ukazatelů jde hlavně o metriky zaměřené na trvalý rozvoj znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců včetně jejich způsobilosti, dále o motivaci k plnění nastavených cílů, osobní aktivitu, schopnost samostatného výkonu a vlastní podíl na činnosti organizace a zároveň na dosahovaných výsledcích organizace. Za tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu se považují schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, Norton 2007).

4 Teorie motivace, hodnocení a odměňování

4.1 Motivace

4.1.1 Pojem motivace

Původem slova motivace je latinský výraz *movere*, který česky znamená hýbat se anebo pohybovat. Pod tímto termínem rozumíme označení pro vnitřní (endogenní) podněty, které motivují jedince ke konkrétní činnosti anebo chování. Podle Armstronga je „motiv důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“ (Armstrong 2007, s. 219).

Motivace má vztah k rozeznání cíle určitého chování a jednání, je psychologicky odůvodněná. Nakonečný v této souvislosti říká, že pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“ (Nakonečný 1996, s. 18). U každého se projevuje motivace jinak, jde o individuální prožitek, ale i o kolektivní prožitek. Neexistuje pouze motivace jedince, nýbrž i motivace skupiny, kdy například u zaměstnanců se výsledek motivace projevuje především jako pocit uspokojení z práce, zaměstnavatele zase motivuje dosažení dobrých výsledků.

Autorské duo Provazník a Komárková upozorňuje na skutečnost, že každé lidské jednání nemusí být nutně motivované. Působení motivačních instrumentů a sil není nezbytné u automaticky vybavovaných reflexů; proto je důležité rozlišovat mezi motivovanými a nemotivovanými činnostmi. Pouze takové jednání chování jedince je motivované, které je prostřednictvím motivačních proměnných aktivováno, udržováno a usměřováno kýženým směrem za účelem dosažení stanovených cílů.

Motivační činění má tři současně působící dimenze. V první dimenzi ovlivňuje povahu aktivit jedince tím, že jej k výkonu určitých činností stimuluje, na rozdíl od jiných, od nichž jej odrazuje. Ve druhé dimenzi působí na intenzitu, s níž se jedinec snaží dosáhnout určeného cíle. Při tomto půso-

bení platí jednoduchá rovnice, a sice že čím silněji je jedinec motivován, tím větší úsilí do realizace činnosti vloží. Ve třetí dimenzi se projevuje rozdílná míra schopnosti jedince překonat externí a interní vlivy (překážky), které dosažení vytčeného cíle komplikují, znesnadňují anebo přímo znemožňují. Jedinec, který i přes nezdary a překážky, které znehodnocují jeho snahu, pokračuje ve vytyčeném směru s nezměněnou intenzitou, je motivovaný jedinec disponující vysokou mírou vytrvalosti (Provazník, Komárková 1996).

Motivace a její působení na osobnost jedince je ryze individuální u každého jednotlivce, neboť co funguje v případě jednoho, nemusí zároveň fungovat u jiného; každý jedinec má své specifické a odůvodněné motivy, které ovlivňují a formují jeho jednání a chování.

4.1.2 Pracovní motivace a výkon

Lidské zdroje jsou pro organizace velmi důležité. Myslím si, že vedle zdrojů finančních, materiálních a informačních zdrojů jsou ty nejdůležitější. Žádná organizace nemůže existovat bez lidských zdrojů, bez živých lidí, kteří v ní pracují a tvoří. Bez lidí by byly továrny jenom prázdnými budovami s mrtvými stroji, úřady pustými přepážkami. Lidé jsou ti, kteří uvádějí ostatní zdroje do chodu, předurčují jejich použití a jsou tedy tím nejcennějším, co má organizace k dispozici – povětšinou jsou také zdrojem nejdražším. To je důvod, proč dnešní organizace usilovně hledají vhodné nástroje k zabezpečení maximálního výkonu svých zaměstnanců. Aby bylo možno dosáhnout co nejlepšího výkonu lidí v organizaci, musejí být tito lidé nejen kvalifikovaní a schopní, nýbrž i vhodně a dostatečně motivovaní.

Koubek k tomu uvádí, že motivovaný pracovník je pracovitý, seznámený s cíli organizace a je s nimi i ztotožněn; díky tomu je jeho výkon stabilní. Jednou z nejvýraznějších konkurenčních výhod každé organizace je právě motivovaný pracovník. Klíčové pro každou organizaci je znát, jak dochází k motivačnímu procesu u zaměstnanců – na základě takové znalosti lze podřízené pracovníky efektivně motivovat.

Pro vztah mezi úrovní motivace pracovníka a úrovní jeho pracovního výkonu obecně platí, že přímo úměrně s tím, jak se zvyšuje motivovanost a odhodlání jednotlivce k určité činnosti, roste i jeho výkon a zlepšuje se pracovní výsledek. Platí, že bez spokojeného a motivovaného personálu organizace nedosáhne úspěchu. Zároveň ale platí, že nelze dosáhnout úplné spokojenosti všech pracovníků v organizaci. Cílem tedy není snažit se o úplnou spokojenost všech zaměstnanců, nýbrž usilovat o maximální redukci nespokojenosti (Koubek 2005).

4.1.3 Teorie motivace

Podle Armstronga rozlišujeme dva typy motivace, a sice motivaci vnitřní a motivaci vnější. Vnitřní (endogenní) motivace má svůj zdroj v člověku samotném. Faktory vnitřní motivace jsou mj. odpovědnost (pocit, že práce má význam), autonomie (svoboda volby něco vykonat), zajímavost vykonávané práce, příležitost rozvíjet své schopnosti, možnost kariérového postupu. Součástí vnitřní motivace je i potřeba sociálních kontaktů (kamarádství a vztahy na pracovišti).

Vnější (exogenní) motivace je působení motivačních faktorů na jedince zevnějšku. Zpravidla tuto motivaci zajišťuje management tak, aby lidi motivoval k lepším pracovním výkonům. Jde se o vnější stimuly (pobídky), které se dělí na hmotné prostředky (odměny), prémie a benefity a nehmotné prostředky (pochvaly, uznání, kariérové plány); patří sem rovněž kritika a tresty (Armstrong 2007).

Aplikační přístupy k motivaci vycházejí z různých teorií motivace. Nejznámější a v praxi nejčastěji používané teorie motivace jsou tyto:

Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

Bělohávek tvrdí, že aktivita jedince je závislá na uspokojování jeho potřeb; zdůrazňuje dva předpoklady pro motiv:

1. potřeba již uspokojená není motivační, proto pouze potřeba, které je doposud neupokojená, vyvolá u jedince aktivitu

2. potřeby jedince jsou uspořádány v hierarchii, teprve po uspokojení jedné (nižší) se objeví další (vyšší), která rovněž vyžaduje uspokojení (Bělohlávek 2000).

Podle Tureckiové se jedná se o tyto stupně potřeb přizpůsobené prostředí podnikové reality (seřazeno od nejnižších po nejvyšší):

- **fyziologické potřeby** (mzda, vhodné pracovní a organizační podmínky)
- **potřeby jistoty a bezpečí** (jistota pracovního místa)
- **sociální potřeby** (sociální kontakt se spolupracovníky, pozice ve skupině)
- **potřeba uznání** (pozitivní hodnocení pracovního výkonu, nehmotné odměny)
- **potřeba seberealizace/sebeaktualizace** (uspokojení z dobře vykonané práce) (Tureckiová 2004).

Naproti tomu podle Bělohlávka **Alderferova ERG teorie** redukuje Maslowovu teorii na pouze tři kategorie motivačních úrovní, jež se týkají samotného uspokojování lidských potřeb a výsledků událostí mezi lidmi a prostředím, v němž lidé žijí; uspokojení je chápáno jako subjektivní reakce vztahující se výhradně k vnitřnímu stavu lidí. Tato teorie uvádí tři kategorie potřeb:

E (existence) = potřeby existenční; sem patří potřeby jídla, peněz, pracovních podmínek

R (relatedness) = potřeby vztahové; sem patří procesy sdílení a vzájemnosti

G (growth) = potřeby růstové; sem patří potřeby vnitřního růstu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001).

Herzbergova dvoufaktorová teorie podle Provasníka a Komárkové zaujímá mezi teoriemi motivace určité specifické postavení. Na rozdíl od ostatních motivačních teorií klade důraz na fakt, že jedinec je při svém jednání ovlivňován dvěma protichůdnými potřebami – a sice potřebou neustálého rozvoje na straně jedné a potřebou vyhnout se bolesti na straně druhé; v

důsledku toho je motivován i dvěma skupinami faktorů – satisfaktory a dissatisfaktory (Provazník, Komárková 1996).

Podle Armstronga **satisfaktory** (rovněž vnitřní, motivační faktory) nahlíží Herzberg jako vnitřní pohnutky, skutečné motivační činitele, jejichž absence způsobí silnou demotivaci. Jsou spojeny s vlastním obsahem práce a potřebou seberealizace a rozvoje; Herzberg se domnívá, že tyto faktory nemohou být nikdy úplně uspokojeny. Příkladem motivačních faktorů – satisfaktory je úspěch, společenské a pracovní uznání, pracovní náplň, rozsah pravomocí, možnost kariéry aj.

Dissatisfaktory (rovněž vnější, udržovací faktory) jsou takzvané hygienické faktory, jsou aktivovány vnějšími stimuly a souvisejí s pracovními podmínkami. Herzberg je nedává do přímé souvislosti s motivací jedince, vnímá je spíše jako otázku spokojenosti anebo nespokojenosti jednotlivce. Důvodem je skutečnost, že do motivačního procesu vstoupí tyto faktory pouze tehdy, není-li s nimi člověk spokojený. Za této situace se motivační účinek snižuje. Dobrý stav těchto faktorů na druhé straně ke zvýšení motivace nevede. Tyto faktory tedy plní výhradně úlohu vyhnutí se strážním a nepohodlí (hédonismus). Jako příklady dissatisfaktorů můžeme uvést firemní kulturu organizace, administrativní procesy, míru kontroly, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, pracovní jistotu aj. (Armstrong 2007).

Jako poslední uváděnou teorii volím **Vroomovu teorii expektance**, která definuje motivaci jako volbu jedince a operuje s konceptem, že jedinec volí mezi různými formami chování, a přizpůsobuje své jednání na základě předpokladu, k čemu zvolená forma jednání povede, a jaké zisky anebo odměny mu přinese; pochopitelně používá ty varianty, jejichž výsledky jsou pro něj nejzajímavější. Podle Vrooma má každý výsledek činnosti pro jedince subjektivní hodnotu, která se odráží v míře předpokládaného uspokojení z dosažení stanoveného cíle.

Zároveň platí, že čím vyšší je pro jedince tato hodnota, čím vyšší je předpokládané uspokojení a čím více je jedince přesvědčen o tom, že může určeného cíle dosáhnout, tím motivovanější je jedinec ve svém jednání, a tím

lepších (pracovních) výsledků dosahuje. Význam Vroomovy teorie expektance tkví v důrazu, který klade na aktivní roli pracovníka, jeho subjektivního vnímání reality a v potvrzení přímého vztahu mezi motivací a jednáním. Klíčovými pojmy této teorie jsou:

valence – subjektivní význam, který připisuje jedinec výsledkům svého konání

expektance – očekávání výsledku konání

instrumentalita – subjektivní představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem konání a odměnou za něj (Armstrong 1999).

4.2 Nástroje motivace

4.2.1 Hmotné prostředky

Armstrong uvádí, že za hmotné motivační prostředky obecně považujeme především finanční stimuly, to znamená mzdu a plat a rozličné formy odměn a prémie, dále pak všemožné zaměstnanecké benefity, které mají sice méně univerzální povahu, zato jsou více v kontextu ke konkrétnímu jedinci, a tím nabývají osobitých charakteristik a dotyčného pracovníka více (adresněji) stimulují. Finanční prostředky jsou pro každého jedince přímo vyjádřeným ekonomickým výsledkem, jehož prostřednictvím racionalizují své jednání a dodávají svým aktivitám smysl.

Naproti tomu zaměstnanecké benefity představují systém individuálních výhod, které organizace poskytuje svým zaměstnancům nad rámec běžné mzdy, a jejichž prostřednictvím zároveň demonstruje svou sociální politiku. Podoba zaměstnaneckých benefitů odpovídá představám a motivačnímu profilu jednotlivých pracovníků na jedné straně, na druhé straně reflektuje potřeby a reálné možnosti organizace, která benefity poskytuje. V současnosti se jako velmi oblíbený systém poskytování zaměstnaneckých benefitů uplatňuje tzv. Cafeteria-systém, v jehož rámci si pracovník může vybrat benefity podle svého vlastní představy (Armstrong 1999).

4.2.2 Nehmotné prostředky

Rozsah této práce neumožňuje podrobný popis způsobů nehmotných prostředků motivačního působení, proto se pro naše účely spokojíme s jejich prostým vyjmenováním. Podle Bedrnové a Nového mezi nástroje nehmotné motivace patří:

- hodnocení pracovního výkonu
- zpětná vazba
- obohacování práce
- rozvoj osobnosti zaměstnance
- kvalifikační růst
- kariérový postup
- komunikace (Bedrnová, Nový 2007).

4.2.3 Specifika motivace ve státní správě

Vycházím z toho, že personální management ve státní a veřejné správě má významná specifika, jež ho odlišují od personálního managementu v privátní sféře. Motivace v podmínkách státní a veřejné správy je výrazně normovanou problematikou, neboť pro tuto oblast „podnikání“ platí přísná pravidla vycházející ze zákona, kterými se musí orgány státní a veřejné správy ve všech ohledech řídit. Tento systém podstatně ovlivňuje politické prostředí a zákony schválené kompetence pro výkonné orgány.

Pravidla poskytování platu úředníků a jeho jednotlivých složek jsou upravena ustanoveními §§ 109 až 144 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a vládním nařízením č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Vzhledem k existenci takto zásadních (a závazných) pravidel je prostor pro smluvní vyjednávání odměny značně omezen. Plat zaměstnanců institucí státní a veřejné správy je stanoven podle tarifních tabulek, které berou zřetel na kvalifikaci zaměstnance a délku jeho praxe (případně služebního poměru, tzv. platový automat), a má dvě složky – pevnou složku měsíční, do níž se zahrnuje platový tarif (Příloha č. 4) a různé typy příplatků (Příloha č. 5) plus takzvané ostatní (jiné) složky platu, mezi něž patří i odměny. Od roku 2011 je možno v prostředí státní a veřejné

správy používat také smluvní platy. Na smluvní platy mají nárok zaměstnanci zařazení do třinácté a vyšší platové třídy. Uplatnit lze rovněž tzv. pásmové odměňování, což je možnost stanovení tarifní složky platu bez ohledu na počet odpracovaných let.

Uvedená specifika státní a veřejné správy jsou dále rozšířena o fakt, že státní a veřejné organizace nekladou v rámci motivačních systémů takový důraz na dosahované pracovní výsledky a výkony zaměstnanců, než je tomu u podniků v soukromé sféře. Tato skutečnost je dána obtížností měření pracovních výstupů, protože organizace státní a veřejné správy si své klienty nehledají samy, množství jejich odváděné práce je závislé na státu anebo na zřizovateli, který určuje úkoly této organizace, a dále na veřejnosti, která musí jejich služby využívat. Kvalitativní stránka výkonu (množství vyřízených podání) je tak na mnoha pracovních pozicích to jediné, co může úředník ovlivnit. Kvantitativní rozměr jeho práce je ve většině případů neovlivnitelný, navíc velmi těžko měřitelný.

4.2.4 Motivace zaměřené na proces – teorie cílů

Jedna z metod motivace, kterou lze úspěšně aplikovat do podmínek státní a veřejné správy, je teorie cílů zformulovaná Lathamem a Lockem, kde, jak uvádí Wagnerová, je-li stanoven cíl, který je pro jedince přijatelný, přiměřeně náročný a měřitelný (SMART), jeho motivace se zvyšuje a dotyčný podává vyšší výkon (Wagnerová 2008).

Nezbytná je zpětná vazba po splnění stanoveného cíle, která vykonavatele ujistí o správném výsledku jeho chování, případně jej upozorní na jeho nedostatky. Zde je zcela zjevná vazba na procesní řízení a metodu Balanced Scorecard.

Při procesu stanovení cíle není vhodné postupovat direktivním způsobem. Jak bude popsáno v následujících kapitolách, osoba, pro niž je cíl určen, se musí spolupodílet na tvorbě tohoto cíle, protože takto se s navrženým cílem ztotožní. Obecně platí, že složitější a náročnější cíle mají větší motivační schopnost než cíle jednoduché. Teorie cílů – potažmo z ní vyplývající Management by Objectives (MbO), jejímž autorem je Peter Drucker –

je v současné době hojně používaným nástrojem řízení pracovního výkonu (Wagnerová 2008).

4.3 Význam, formy a možnosti procesu hodnocení zaměstnanců

4.3.1 Pracovní výkon zaměstnanců, jeho řízení a hodnocení

Smyslem řízení pracovního výkonu zaměstnanců je vytvořit prostředí vhodné pro další rozvoj pracovního výkonu jednotlivců, kdy se bere na zřetel rozvoj všech složek jednotlivce. Podle Armstronga lze „řízení pracovního výkonu definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností“ (Armstrong 2007, s. 413). Řízení pracovního výkonu má význam a důležitost pro zvyšování výkonu ve všech organizacích v každé oblasti její činnosti, a sice jak v privátním sektoru, tak v sektoru veřejném.

Pokusím se nyní definovat pojem „pracovní výkon“. Podle mého soudu byl pracovní výkon vždy chápán jako soubor množství vykonané práce jednotlivce anebo skupiny, které připadlo na ohraničenou jednotku času (den, týden, dekáda, měsíc, čtvrtletí, pololetí, rok). Jedná se o kvantitativní vyjádření veličiny, založené výhradně na měřitelné entitě. V současné době je popsání pojetí nahrazováno přesnějším vyjádřením, které obsahuje spojení kvantitativního výsledku práce s pracovním chováním. V praxi je tedy pracovní výkon pojímán především jako snaha o rozvoj schopností jednotlivce, o zvyšování jeho znalostí a úroveň sociálního chování jedince ve vztahu ke spolupracovníkům, zaměstnavateli, organizaci a ke klientům, s nimiž se pracovníci stýkají. Podle Koubka je „pracovní výkon výsledkem spojení úsilí, schopností a vnímání role“ (Koubek 2005, s. 199).

4.3.2 Vztah mezi řízením pracovního výkonu a jeho hodnocením

Podle Koubka musí být každý jedinec k práci motivován. K tomu, aby pracovník podval požadovaný pracovní výkon, je nezbytné, aby chtěl pracovat. Hodnocení pracovních výkonů ze strany zaměstnavatele je velmi důležitým motivačním stimulem zaměstnance, neboť mezi pracovním výkonem, procesem řízení pracovního výkonu a hodnocením tohoto výkonu je velmi úzká vazba. Hodnocení výkonu samotné je závěrečným aktem procesu řízení pracovního výkonu, při němž dochází za prvé k vyhodnocení výkonu za uplynulé období a za druhé k dohodě o výkonu na nadcházející období. Řízení pracovního výkonu slouží tedy k tomu, aby zaměstnanec mohl být takto komplexně veden a hodnocen. Kromě hodnocení samotných výsledků zaměstnance je hodnoceno i jeho chování a způsob, jakým daných výsledků dosáhl (Koubek 2004).

Jak již bylo řečeno, je hodnocení pracovního výkonu závěrečnou fází řízení pracovního výkonu – hodnocení pracovníků. Dle mého mínění je toto označení poněkud zavádějící, často evokuje pocit, že hodnocení pracovníků je vlastně hodnocení osobnosti pracovníka, ale podle mého tomu tak není.

Podle Koubkovy definice řízení pracovního výkonu jde o komplexní přístup, který je založen na principu dohody mezi vedoucím a podřízeným o budoucím pracovním výkonu. Tato dohoda může být verbální anebo písemná, a vytváří předpoklady k propojení pracovních úkolů, dalšího vzdělávání a rozvoje osobnosti pracovníka, jeho hodnocení a odměňování. Takovou participací se pracovník spolupodílí na řízení svého pracovního výkonu a potažmo na celém systému řízení, a tím se zásadním způsobem zvyšuje jeho pracovní motivace (Koubek 2004).

4.3.3 Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě

Globálně vzato teoretické možnosti hodnocení pracovníků v oblasti veřejné správy se od hodnocení pracovníků v soukromé sféře nijak významně neliší. Základním východiskem, kterým se subjekty veřejné správy v České republice (a rovněž tak soukromé subjekty) musí řídit, je platný zákoník práce, který v § 302 ukládá vedoucím pracovníkům provádění hodnocení za

povinnost (Zákoník práce 2006). Hodnocení pracovníků a personální řízení v oblasti veřejné správy však kromě zákoníku práce ovlivňuje především politické prostředí, dále příslušné zákony, kompetence schválené pro výkonné orgány a rozhodnutí nejvyšších státních orgánů. Subjekty veřejné správy mají přesně definovanou organizační strukturu, kompetence, zdroje financí i jejich použití, nábor zaměstnanců i jejich odměňování a vzdělávání. Vše je vymezeno legislativou, která činnost organizací veřejné správy definuje a limituje.

4.4 Odměňování zaměstnanců

4.4.1 Strategie odměňování a mzdová politika

Podle Bělohlávka je pro většinu zaměstnanců hlavním motivačním faktorem odměna za vykonanou práci, většinou bez ohledu na formu její konzumace. Odměňování je jedním z klíčových nástrojů motivace, kterým lze zaměstnance efektivně motivovat; organizaci dává k dispozici relativně širokou stupnici motivačních možností (Bělohlávek 2000).

V podmínkách trhu práce ČR je obvyklé, že pod pojmem odměňování chápeme především finanční ohodnocení lidské práce. Ovšem zúžit problematiku odměňování výhradně na téma peněz by bylo dle mého mínění chybnou interpretací personální práce, neboť moderní pojetí systému odměňování je výrazně obsažnější a neznamená pouze ohodnocení v penězích, nýbrž obsahuje též zaměstnanecké výhody, vztahy na pracovišti, firemní kulturu, formální uznání a povýšení. Odměňování považujeme právem za jednu z nejstarších a nejdůležitějších činností personálního řízení, která poutá intenzivní pozornost zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Podle zákoníku práce představují mzda a plat penězi vyjádřené plnění poskytované zaměstnavatelem za práci zaměstnancům. Výše obojího je odvozena od komplikovanosti a namáhavosti práce, svěřené odpovědnosti, výkonu zaměstnance a jím dosažených výsledků. Vyplácená mzda nesmí být v nižší částce, než kolik je zákonem stanovená aktuální hladina minimální mzdy, zároveň je poplatná institutu zaručené mzdy. Zákoník práce

rovněž říká, že plat je peněžité plnění poskytnuté zaměstnancem za práci zaměstnavatelem, kterým je stát a jeho organizační složky, státní fond, příspěvková organizace anebo školská právnická osoba; ostatní zaměstnavatelé vyplácejí výhradně mzdu (Zákoník práce 2006).

4.4.2 Odměňování zaměstnanců ve veřejné správě

Oblast financování státní a veřejné správy je od komerční sféry významně odlišná. Organizace veřejné správy mají náplň činnosti definovanou ze zákona, již musí zajišťovat. Tato činnost je přitom zcela specifická, na trhu pro neexistuje konkurence. Subjekty veřejné správy mají jasně definovanou strukturu, která je přizpůsobená potřebám zajištění jim příslušných činností; ruku v ruce s tím mají přísně definovanou strukturu příjmů. Rovněž legislativa v oblasti odměňování zaměstnanců je velmi podrobná. Platové podmínky zaměstnanců organizací veřejné správy jsou upraveny nařízením vlády ČR č. 564/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Plat je složen z platového tarifu, tarifních příplatků, osobního příplatku a odměn (Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. 2006). Výše, rozpětí a struktura těchto složek jsou legislativně přesně určeny. Ostatní prostředky využívané při odměňování zaměstnanců se v oblasti veřejné správy nijak výrazně neodlišují od sféry soukromého podnikání.

5 Vazba procesního řízení a Balanced Scorecard na systém hodnocení a odměňování

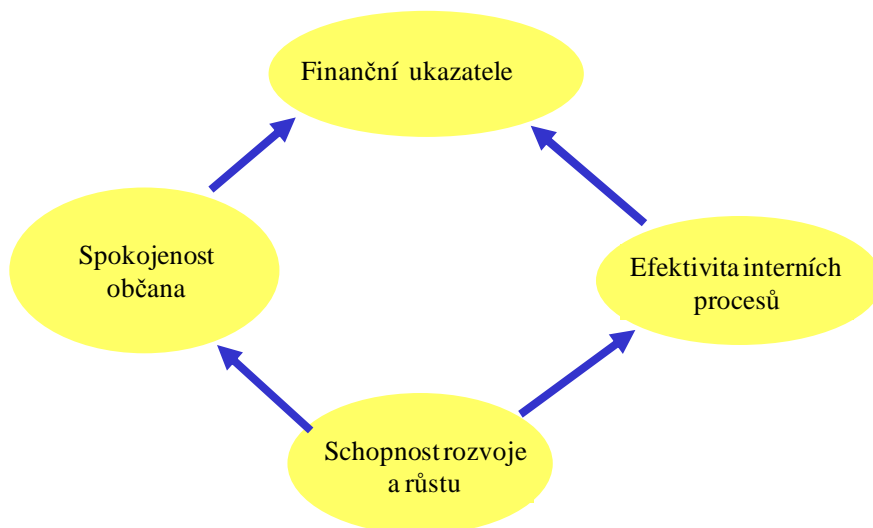
5.1 Vazba PM a BSC na systém hodnocení

5.1.1 Propojení strategických cílů města s nástroji řízení personální práce

Na základě dříve uvedených skutečností usuzuji, že klíčovým atributem úspěšného fungování organizace veřejné správy je kromě naplňování politických a veřejnosprávních funkcí též propojení strategických cílů instituce (města) s jeho personální politikou a zároveň se strategií řízení lidských zdrojů. Jde o velmi důležitou a citlivou oblast organizace, jíž je třeba věnovat náležitou pozornost. Právě v této oblasti se totiž vytvářejí strategické nástroje personální práce, jež jsou definovány strategickými cíli organizace; z této podstaty mají naprosto fundamentální vliv na plnění strategických cílů organizace a její celkové strategie jako orgánu veřejné správy.

I v podmínkách veřejné správy je v souvislosti s řízením podle strategických cílů organizace uplatňován model procesního řízení s využitím metody Balanced Scorecard. Tento model je určen mimo jiné k tomu, aby systém cílů a ukazatelů v organizaci městského úřadu byl vyvážený, to znamená, aby nekladl přílišný důraz pouze na omezená hlediska rozvoje. Model Balanced Scorecard doporučuje i v prostředí městského úřadu strukturovat cíle a ukazatele podle čtyř perspektiv, finanční, zákaznické, procesní a rozvojové, jako u komerčního subjektu.

Kontinuální zlepšování procesů městského úřadu je založeno na systému zpětných vazeb. Pro jednotlivé procesy jsou definovány klíčové parametry výkonnosti, které mají stanoveny požadované hodnoty. Tyto hodnoty musí vždy vycházet z celkových cílů úřadu – je nutné stanovit, jaké cíle sleduje úřad zejména v oblastech kvality (spokojenost interních i externích zákazníků, chybná rozhodnutí, dodržování stanovených termínů) a efektivity (produktivita zaměstnanců, nákladovost aj.). Celkové schéma řízení na základě zpětných vazeb je uvedeno na obrázku.



Obr. 5.1 Schéma řízení na základě zpětných vazeb (volně podle Kaplana a Nortona 2007)

Podle Kaplana a Nortona musí systém ukazatelů v Balanced Scorecard podporovat celkovou strategii (úřadu), jednotlivé perspektivy ukazatelů pak plní následující účel:

1. Finanční ukazatele: ukazují plnění finančního plánu a rozpočtu.
2. Spokojenost občana/zákazníka: ukazatele zaměřené na kvalitu poskytovaných služeb – dodržování zákonných lhůt, počty oprávněných stížností apod.
3. Efektivita interních procesů: produktivita práce, počet automatizovaných agend, doba reakce na požadavky klientů, nekvalita (rozhodnutí v rozporu s legislativou anebo s řídicí dokumentací úřadu).
4. Schopnost rozvoje a růstu: ukazatele sledující oblast lidských zdrojů, především schopností (vzdělávání) a motivace (loajalita, aktivita, fluktuace) (Kaplan, Norton 2007).

Dle mého soudu jsou lidské zdroje tou největší hodnotou, kterou má organizace k dispozici. Organizace je úspěšná anebo neúspěšná na základě toho, jak kvalitní lidské zdroje ji tvoří. Koubek tvrdí, že personální strategie i strategické řízení je ústředním proudem strategického řízení organizace a

je nutné chápat kontext problematiky obou těchto strategických oblastí (Koubek 2005).

Jak jsem uvedl již ve své bakalářské práci, pro úspěšnou funkci organizace je nezbytné sdílení cílů a identické chápání hodnot v rámci organizace; toho lze docílit správnou komunikací strategie organizace a propojením osobních cílů zaměstnanců. Na základě výše uvedeného usuzuji, že prostřednictvím nástrojů BSC lze zacílit orientaci zaměstnanců na budoucnost a rovněž úspěšně zavádět strategické plány (Nezmeškal 2012). Podle Kaplana a Nortona se k transformaci strategie organizace do konkrétních cílů a pro distribuci strategických informací používá těchto tří postupných kroků:

1. Komunikační a vzdělávací programy

Slouží k pochopení strategie dosahování stanovených cílů ve všech úrovních organizace, jsou nezbytné pro úspěšnou implementaci strategie. Využívají se vzdělávací programy, jež vycházejí z aktuálního stavu organizace.

2. Programy stanovení cílů

Po realizaci vzdělávacího programu dle bodu č. 1 je nezbytné transformovat strategické cíle organizace do cílů profesních skupin a do cílů jednotlivců na konkrétních funkčních místech. Za tímto účelem se využívá metody řízení podle cílů, která je napojena na Balanced Scorecard v organizaci.

3. Propojení se systémem odměňování

Aktivita zaměstnanců a jejich angažovanost je podněcována motivačním systémem. V tomto případě je však nezbytné volit citlivý přístup, a systém uvádět v život teprve ve chvíli, kdy je hotová realizace předchozích dvou kroků – jenom tak bude efektivní. Nepromyšlené a zbrklé propojení systému měření výkonu s odměňovacím systémem může způsobit více škod jak užitku – mohou nastat dramatické, a v konečném důsledku pro organizaci velmi negativní (případně nebezpečné), reakce ze strany zaměstnanců (Kaplan, Norton 2007).

5.1.2 Určení osobních cílů (*Management by Objectives*)

Wagnerová uvádí, že řízení podle cílů, anglicky *Management by Objectives* (zkratka MbO) je metoda, která se zaměřuje na budoucnost; orientuje se na výsledky práce, jejich vyhodnocování a zlepšování. Základem metody MbO je určení cílů. Při jejich stanovování se vychází v první řadě ze strategických cílů organizace, následně se postupuje kaskádovitě až k individuálním cílům, tedy k cílům osobním, přiřazeným konkrétním pracovníkům.

Následnou etapou je plánování úkolů, kde je klíčové určení toho, jak bude stanovených cílů dosaženo. Jde tedy o systematický přístup, který vede ke zvyšování výkonu organizace prostřednictvím strukturovaného uspořádání hlavních a pomocných cílů v organizaci. Výsledkem je soustava cílů, v níž má každý zaměstnanec přidělen své vlastní, osobní cíle, za jejichž plnění je zaměstnanec osobně zodpovědný.

Smyslem existence MbO je docílit stav, kdy každý jednatel chápe exaktně přidělené osobní cíle, a přitom je si vědom své účasti na plnění těchto cílů a z ní vyplývající zodpovědnosti a pravomocí. Systém MbO je vhodný v organizaci, mezi jejíž cíle patří rozvoj osobnosti zaměstnanců v oblastech kreativity, iniciativy a schopnosti sebeřízení. Zaměstnanci zapojení v systému MbO nejsou tudíž kontrolováni jenom nadřízeným pracovníkem, nýbrž i plněním určených cílů a vlastním výkonem (Wagnerová 2008).

Bělohlávek spolu s Košťanem a Šuleřem tvrdí, že jedním z významných motivačních faktorů pro zaměstnance je možnost podílet se na tvorbě a stanovení cílů; tím se stávají spoluautory stanovených cílů, a „berou“ je za své, jelikož jsou přítomni jejich formulaci. Přirozenou cestou se tak stávají tyto cíle pro zaměstnance závazkem. Všechny takto stanovení cíle musí splňovat pravidlo SMART, musí být **S**pecifické, **M**ěřitelné, **A**kceptovatelné, **R**ealistické a **T**ermínované. Míra plnění osobních cílů je klíčovou informací při hodnocení výkonu zaměstnance (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001).

5.1.3 Sledování a vyhodnocování výkonu

Armstrong chápe hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jako formální posuzování a hodnocení pracovníka nadřízeným manažerem. Hodnocení na základě dosahovaného výkonu se vztahuje k míře naplnění určitých cílů a konkrétních úkolů, které byly zaměstnanci určeny. Provádí se stanovené době, většinou měsíčně anebo čtvrtletně, dále pololetně a ročně. Takové hodnocení je motivačně významné, a je vhodné pro výpočet finančního hodnocení zaměstnance. Naproti tomu hodnocení podle kompetencí je zaměřeno na způsobilost zaměstnance a celkovou míru jeho kompetence ve smyslu jeho konání (Armstrong 2007).

Podle Plamínka a Fišera je termín kompetence vícevýznamový; používá se v oborech práva, personalistiky, biologie, pedagogiky, andragogiky a lingvistiky. Pro účely této práce budeme vnímat pojem kompetence v rovině řízení lidských zdrojů, tedy kompetence v personálním významu; zde pod pojmem kompetence rozumíme způsobilost k výkonu dané činnosti. V oblasti řízení lidských zdrojů je kompetence vnímána jako soubor schopností, znalostí a dovedností, jež jsou vhodné, případně nezbytné, pro vykonávání předpokládané činnosti a jejichž integrální součástí je i očekávané chování, které je při výkonu činnosti aplikováno (Plamínek, Fišer, 2005).

Příkladem nevyvážené kompetence může být výkonný a erudovaný zaměstnanec-odborník s nepříjemným modelem chování (například lékař, který se chová hrubě k pacientovi). Kompetencí tedy rozumíme schopnost trvalého a opakovatelného dosahování výsledků na základě určitých znalostí a dovedností, přijatých pravomocí a zodpovědností a stanovených pravidel. Kompetence jednotlivých funkčních míst v organizaci se definují v kompetenčních modelech.

Hlavní kompetence jsou označovány jako klíčové kompetence – jsou také nejčastěji hodnoceny. Podle Bělohávků, Košťana a Šuleře mezi ně patří například kvalita osobnosti, chování v souladu s firemní kulturou, odborná a profesní způsobilost, manažerské dovednosti, aktivita, iniciativa (Bělohávková, Košťan, Šuleř 2001).

Podle mého soudu se v současnosti věnuje procesům hodnocení výkonu a kompetencí zaměstnanců stále větší pozornost. V oblasti veřejné správy se výrazně prosazuje pozitivní přístup ke klientům, v jehož rámci se velká pozornost věnuje především řízení a rozvoji lidských zdrojů. Veřejná správa je dnes stále intenzivněji chápána jako služba pro občanskou veřejnost, což generuje specifické nároky na její pracovníky. Podobně jako v ostatních oborech, kde jsou poskytovány služby, i v oblasti veřejné správy jsou klíčovým a rozhodujícím faktorem lidé – na nich závisí kvalita a výsledky práce. Ruku v ruce s uvědomováním si tohoto faktu, a s tím spojeným nárůstem nároků na zaměstnance veřejné správy, sílí i význam řízení pracovního výkonu, přímo spojený s hodnocením pracovníků v tomto oboru.

V podmínkách zavedeného procesního řízení spolu s metodou Balanced Scorecard je logickým vyvrcholením proces hodnocení podle výkonu a kompetencí. Organizace, které mají zavedeno procesní řízení a BSC do praxe, jsou organizacemi, které provádějí hodnocení pracovního výkonu jako přirozenou součást svého řízení a hodnocení a pravidla odměňování na základě dosahovaného výkonu a kompetencí jsou automatickým produktem jejich personální práce.

5.2 Odměňování podle výkonu a výsledků

5.2.1 Systém odměňování podle výkonu a kompetencí

Oblast odměňování řadíme mezi nejvýznamnější, ale zároveň nejcitlivější oblast řízení lidských zdrojů. Podle Kaplana a Nortona je základem pro spravedlivé odměňování, které naplňuje imperativ stejné odměny za stejnou práci, systém hodnocení zaměstnanců. Primární podmínkou pro přesné sledování a exaktní vyhodnocování výkonu v prostředí procesního řízení a BSC je propojení odměňování s konkrétními ukazateli BSC a s jejich měřítky. Bez navázání systému odměňování na plnění určených cílů se systém stává neúčinným (Kaplan, Norton 2007).

Jsem přesvědčen, že organizace, které BSC používají, mají odměňování zaměstnanců podmíněno plněním osobních cílů napojených na měřítka

BSC; finanční odměna je při požadavku na zvyšování výkonnosti motivační. Takové propojení má však i svá úskalí. Choulostivým prvkem je volba adekvátních ukazatelů a správných metrik – tyto parametry musejí být reálné. Zavedení nereálných a nesplnitelných hodnot do systému vede ke značným škodám, způsobí demotivaci pracovníků, vyvolá v nich pocity křivdy za neoprávněné finanční restrikce; ve výsledku pak dojde ke zcela opačnému efektu – výkon zaměstnance se sníží, případně zcela zanikne (zaměstnanec místo opustí).

Při zavádění systému hodnocení podle výkonu a kompetencí je důležité mít na zřeteli nezamýšlené vedlejší důsledky, které mohou vzniknout nesprávně zvoleným postupem dosahování výsledků. Takovým momentem jsou například situace, kdy měřítka BSC neodpovídají nastaveným cílům, anebo když aktivity směřující k ambulantnímu zlepšení výsledků krátkodobých cílů nejsou v souladu s plněním cílů dlouhodobých. Je proto nutné provádět implementaci systému hodnocení podle výkonu a kompetencí s vazbou na odměňování postupně, v první fázi pouze samotné hodnocení výkonu bez vazby na odměňování, teprve v další fázi (po zvnitřnění osobních cílů u jejich nositelů) přistoupit k odměňování na základě výkonu plnění cílů propojených se systémem odměňování podle stanovených měřítek výkonnosti.

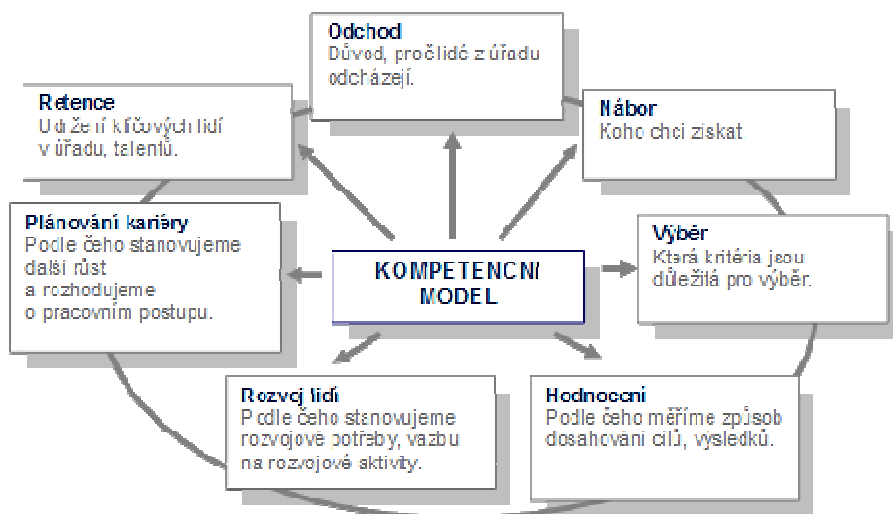
5.2.2 Kompetenční model

Podle Plamínka a Fišera je kompetenční model je komplexním souhrnem klíčových kompetencí zaměstnance, které zajistí úspěšný výkon činnosti na konkrétním funkčním místě. Kompetenční model je souborem požadovaných kompetencí (způsobilostí) pro danou úroveň řízení, nástrojem pro řízení lidských zdrojů, který má napomoci k tomu, aby organizace měla lidský potenciál umožňující dosáhnout jejích cílů. Kompetenční model jako nástroj nabízí praktickou formu, jak jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů jednoduše zacílit a zvýšit jejich vzájemnou provázanost. Současně díky své podstatě vnáší do jednotlivých nástrojů prvky, které jsou dobře uchopitelné a srozumitelné pro vedoucí pracovníky a je prostředkem pro zvýšení účinnosti.

nosti řízení, a tím zprostředkovaně i pro fungování organizace jako takové. Kompetenční model spolu s hodnocením zaměstnanců jsou rozhodujícími nástroji pro budování firemní kultury a zároveň pro kvalitní výkon jednotlivých profesí, a dále pro sdělování priorit organizace v oblasti jejích strategických cílů.

Kompetenční model lze v organizaci považovat za základ pro řízení lidských zdrojů, a sice jako klíčový nástroj například pro:

- hodnocení pracovního výkonu
- výběr nových zaměstnanců
- přípravu personálních rezerv
- vzdělávání a rozvoj pracovníků
- plánování kariérových drah (Plamínek, Fišer, 2005).



Obr. 5.2 Kompetenční model úřadu (podle vlastního návrhu - nepublikováno)

Podle Vetešky a Tureckiové implementace kompetenčního modelu umožňuje standardizaci práce se zaměstnanci a vyšší objektivitu při posuzování jejich způsobilostí. Využití kompetenčního modelu přináší úsporu jak času, tak finančních nákladů, a to díky možnosti jeho použití v široké škále nástrojů personálního řízení uvedených v bodovém výčtu v předchozím odstavci. Jako příklad lze uvést výběr zaměstnance podle kompetenčního mo-

delu, který dává předpoklad rychlejší adaptace takto vybraného nového zaměstnance a snižuje riziko jeho odchodu ve zkušební době. Oba autoři dále uvádějí, že kompetenční model lze obecně využít ve všech oblastech řízení, je nutný pro hodnocení pracovního výkonu a slouží rovněž jako nástroj pro plánování kariérové dráhy (Veteška, Tureckiová 2008).

6 Projekt procesního řízení na Městském úřadu Moravská Třebová¹

6.1 Městský úřad Moravská Třebová se představuje

6.1.1 Základní charakteristiky města a popis MÚMT

Moravská Třebová je městský sídelní útvar menší velikosti, ležící geograficky a historicky na území západní Moravy, administrativně na území dnešního Pardubického kraje, v okrese Svitavy. Počet obyvatel dosahuje zhruba jedenácti tisíc, město bylo založeno v polovině 13. století. Leží v nadmořské výšce 360 m na silnici I. třídy z Olomouce do Hradce Králové, má železniční spojení s dvacet kilometrů vzdálenou Českou Třebovou a k dispozici je sportovní letiště v pět kilometrů vzdáleném Starém Městě.

Městský úřad Moravská Třebová (dále jen „MÚMT“) je orgánem města Moravská Třebová, přičemž ve své činnosti se řídí zvláštním předpisem, Zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů a dalšími souvisejícími právními předpisy, a v jejich mezích vlastním organizačním řádem. Úřad plní úkoly v oblasti samostatné působnosti a přenesené působnosti podle zákona; v oblasti samostatné působnosti je úřad podřízen Radě města Moravská Třebová, pokud nejde o oblasti, které jsou vyhrazeny Zastupitelstvu města Moravská Třebová, v oblasti přenesené působnosti je úřad podřízen Krajskému úřadu Pardubického kraje, není-li stanoveno zákonem o obcích jinak. Územní působnost města v oblasti přenesené působnosti je vymezena správními obvody. Vztahy úřadu k orgánům města upravuje zákon (Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 2013).

6.1.2 Organizační struktura MÚMT

Úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník úřadu a další zaměstnanci města zařazení do úřadu. Rada města zřizuje pro jednotlivé úseky činnosti

¹ V kapitole č. 6 jsou aplikovány základní teoretické koncepty z teoretické části diplomové práce.

městského úřadu odbory úřadu a oddělení úřadu jako organizační jednotky úřadu (Příloha č. 6).

V čele úřadu stojí starosta, který je přímo nadřízen tajemníkovi úřadu. Tajemník úřadu je zaměstnancem města a je odpovědný starostovi za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Tajemník řídí a kontroluje činnost zaměstnanců města zařazených do úřadu a je přímým nadřízeným vedoucích odborů.

Vedoucí odboru řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do jeho odboru a je jejich přímým nadřízeným. Vedoucí odboru odpovídá tajemníkovi úřadu za činnost odboru. Vedoucí oddělení řídí a kontroluje činnost zaměstnanců zařazených do jeho oddělení. Jmenovanými funkcemi jsou: tajemník úřadu a vedoucí odborů a oddělení; osoby zastávající jmenované funkce jsou vedoucími zaměstnanci úřadu (Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 2013).

6.2 Strategické cíle MÚMT

6.2.1 Poslání a vize MÚMT

Strategické cíle města Moravská Třebová vycházejí z poslání a vize města, které jsou definovány v dokumentech města v tomto znění:

- „vyznává základní hodnoty, jako jsou profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost
- připravuje kvalitní a objektivní podklady pro rozhodování volených orgánů města a efektivně a důsledně realizuje úkoly jimi uložené
- v souladu s příslušnými právními předpisy a pokyny nadřízených orgánů státní správy rozhoduje objektivně, nestranně a efektivně o právech, právem chráněných zájmech nebo povinnostech fyzických i právnických osob v rámci výkonu přenesené působnosti
- dosahuje vysoké úrovně kvality poskytovaných služeb určených širokému spektru klientů, uznává princip vstřícného a rovného přístupu ke všem klientům, snižuje zatížení klientů

- komunikuje se všemi zainteresovanými stranami
- klade důraz na výkonnost a inovace vnitřních procesů
- dosahuje vysoké efektivnosti při využívání všech dostupných zdrojů, opírá se o vysoce motivované kvalifikované odborníky, pro které vytváří odpovídající pracovní podmínky
- využívá moderní (vyspělé) informační a komunikační technologie
- podporuje uplatňování principů udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni
- má důvěru a všeobecné uznání veřejnosti“ (Poslání a vize Městského úřadu Moravská Třebová).

6.2.2 Strategické cíle MÚMT

Strategické cíle MÚMT vycházejí z těchto základních dokumentů města:

1. Poslání a vize Městského úřadu Moravská Třebová
2. Strategický plán rozvoje města Moravská Třebová
3. Politika bezpečnosti informací Městského úřadu Moravská Třebová

S ohledem na rozsah dokumentu, který obsahuje strategické cíle MÚMT, a s ohledem na možnosti této práce, nekládám znění strategických cílů do textu, nýbrž jako přílohu (Strategické cíle Městského úřadu Moravská Třebová na období 2009 – 2015) (Příloha č. 7).

6.2.3 Stávající systém motivace, hodnocení a odměňování MÚMT

Motivační politika MÚMT byla v předprojektové fázi chápána v prvním případě jako stabilizační faktor v rámci snižování fluktuace, ve druhém případě jako „hnací motor“ v procesu sebezlepšování zaměstnanců v úřadě. V prvním případě je tato motivace zaměstnanců upravena kolektivní smlouvou, která stanoví proces tvorby a zároveň formy použití sociálního fondu pro finanční odměny. Ve druhém případě se jedná o plnění, které motivuje zaměstnance především různými formami nepeněžního odměňování. Z hlediska funkčnosti systému motivace však tuto formu odměňování není možno vnímat jako model uspokojivý či plně vyhovující účelům, jimž má sloužit.

MÚMT používá standardní peněžní odměny a uplatňují se i určité formy již zmíněných nepeněžních odměn. Jako doplňkový formát odměn je zaveden systém, který hodnotí tzv. „úspěch měsíce“ a „úspěch roku“. Jde o nefinanční motivační nástroj, který lze označit za poměrně neúčinný, neboť byl použit zatím sporadicky, a bez většího efektu. Odměňování touto formou má motivační význam pouze tehdy, je-li odměna udělována operativně, adresně, v adekvátní výši, a sice za skutek, který je posouzen vedoucím úředníkem jako mimořádný, anebo je vykonán nad rámec pracovní náplně, za zvýšeného úsilí nebo na základě hodnocení.

Příkladem používaných nepeněžních odměn jsou například přijetí u starosty města, osobní dopis starosty, navržení účasti na zahraniční pracovní cestě, účast na prestižních konferencích, pochvala před týmem, zveřejnění na intranetu anebo společná večeře nejlepších zaměstnanců se starostou, místostarostou anebo tajemníkem. Vzhledem k charakteru vyjmenovaných forem nepeněžních odměn lze pochybovat o jejich účinku; jde víceméně o formální motivační nástroje a zaměstnance ke zvýšenému výkonu nejspíš motivují jen velmi málo, pokud vůbec.

Hodnocení zaměstnanců používané MÚMT je upraveno vnitřními předpisy. Jeho hlavním účelem je určit úroveň a kvalitu pracovního výkonu a pracovního chování, poznat potenciál výkonu zaměstnance, určit silné a slabé stránky každého zaměstnance, dát zaměstnanci příležitost ke zlepšení, případně dát podnět k jinému zařazení v rámci MÚMT, identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace zaměstnance, motivovat k výkonu, k identifikaci s cíli organizace a ke zvýšení loajality k organizaci a rovněž získat informace o názorech zaměstnanců na jejich práci a systém řízení.

Deklarované cíle systému hodnocení MÚMT jsou tyto:

- a) motivovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu;
- b) získat podklad pro rozhodování o případných změnách v pracovním a platovém zařazení a případně o úpravě nenárokových složek platu a mimořádných odměnách jednotlivých zaměstnanců;

- c) stanovit cíle a úkoly v oblasti rozvoje jednotlivých zaměstnanců, zejména zvyšováním kvalifikace, dalším vzděláváním a podobně;
- d) zhodnotit manažerské schopnosti vedoucího zaměstnance, tedy schopnosti do jaké míry je vedoucí zaměstnanec vedle pracovního výkonu schopen řídit podřízené zaměstnance a pomoci vedoucím zaměstnancům určit prostor pro osobní růst, vzdělávání a rozvoj podřízených zaměstnanců;
- e) poskytnout vícenásobný zdroj informací a získat vícenásobnou zpětnou vazbu, zlepšit vzájemnou komunikaci a otevřenost (Směrnice pro hodnocení zaměstnanců 2007).

Odměňování zaměstnanců se řídí podle platného Zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce a zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů a kolektivní smlouvy. Platové předpisy nejsou vytvořeny. (Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová 2009).

6.2.4 Kritéria hodnocení výkonu pracovníků MÚMT

Hodnocení je založeno na vyjádření míry plnění jednotlivých kritérií hodnoceného zaměstnance, vychází z průběžného sledování výkonu zaměstnanců během hodnoceného období. Při hodnocení se používá hodnotící škála stupňů 1 až 4, přičemž stupeň 4 je nejlepší možné ohodnocení zaměstnance. Obecnými kritérii hodnocení jsou výkonnost a výsledky zaměstnance, kvalifikační předpoklady, osobnostní vlastnosti a schopnosti důležité pro výkon a celkový styl práce a chování. V rámci konkrétních kritérií hodnocení se používají tato:

- množství a kvalita odvedené práce
- pracovní kázeň, spolehlivost a smysl pro osobní odpovědnost
- plánování a organizace práce
- znalosti a zkušenosti v oboru
- pracovní iniciativa
- schopnost komunikace a vystupování na veřejnosti
- otevřenost ke změnám

- týmová práce
- schopnost přijímat oprávněná rizika a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů města Moravská Třebová
- vedení lidí a jejich motivace (vedoucí zaměstnanci)
- delegování (vedoucí zaměstnanci)

Stupně plnění jednotlivých hodnotících kritérií jsou tyto:

Stupeň 4: vynikající plnění - mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria

Stupeň 3: velmi dobré plnění - mírně nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad)

Stupeň 2: dobré plnění s dílčími výhradami - mírně podprůměrná až průměrná, standardní, částečně neuspokojivá, přijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (je nutné zlepšení)

Stupeň 1: nevyhovující plnění - nepřijatelné úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria zaměstnanec není dostatečně způsobilý k výkonu funkce) (Směrnice pro hodnocení zaměstnanců 2007).

6.3 Procesní řízení MÚMT

6.3.1 Převedení strategických cílů na procesní cíle

Charvát tvrdí, že nejdůležitější složkou transformace strategických cílů na procesní cíle v organizaci je identifikování se s důležitými strategickými cíli a s jejich naplněním, což je nezbytné pro existenci organizace samotné. Vždy je třeba mít na zřeteli poslání organizace, tedy účel její existence. Tomuto účelu musí být strategie podřízena (Charvát 2006). Charakter hlavních činnosti městských úřadů je z hlediska uspořádání odlišný od podnikatelských subjektů. V podmínkách MÚMT probíhá řada především hlavních procesů pouze v rámci jednoho odboru (na procesu nespolupracuje více odborů). Strategické cíle MÚMT jsou definovány Strategickým plánem rozvoje města – tyto definované cíle musejí být v první fázi projektu převedeny do procesních cílů prostřednictvím nástrojů procesního řízení.

Strategické řízení úřadu musí reagovat na dokumenty strategického rozvoje města, které pro strategické řízení představují klíčový vstup a hlavní politické zadání. Dalším důležitým vstupem jsou externí dokumenty typu legislativních předpisů a koncepčních materiálů ČR i EU a další externí vlivy. Strategické řízení současně monitoruje aktuální výkonnost úřadu ve vybraných ukazatelích, tedy doporučení z controllingu. Procesy strategického řízení by měly zahrnovat minimálně strategické plánování a strategický controlling.

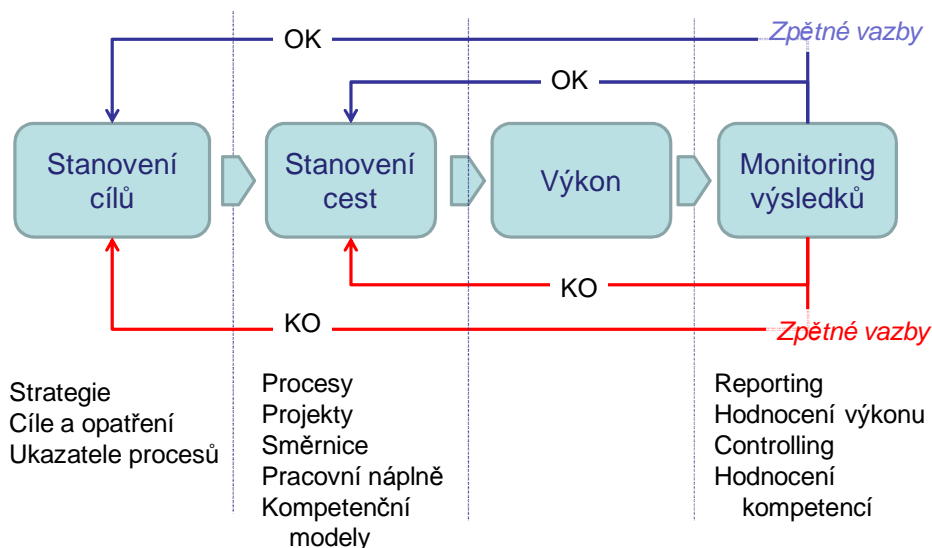
Procesní řízení je orientováno na efektivní, transparentní a měřitelný průběh činností vykonávaných v rámci organizace. Nástroje procesního řízení umožňují propojit klíčové složky systému řízení – plánování a controlling na strategické i taktické úrovni, finanční řízení, řízení lidských zdrojů i řízení informačních technologií a přijímání efektivních nápravných a preventivních opatření. Účelem procesního řízení je rozkrýt, identifikovat a vhodně popsat všechny procesy, a to i graficky vyjádřit v tzv. procesních mapách, oprostít je od činností, jež nepřidávají (přímo ani zprostředkovaně) hodnotu zákazníkům organizace, a vytvářet infrastrukturu a organizační kulturu, které umožní bezproblémovou realizaci a neustálé zlepšování stávajících procesů a případně integraci a zlepšování procesů nových. Procesní řízení má za hlavní cíl zjednodušení rozhodovacích procesů, změnu pracovních postupů zajišťující vyšší standardizaci kvality příslušných výstupů z činností organizace, zrychlení procesů při zachování kvality výstupu, snížení duplicitně vykonávaných činností a přijetí nových principů finančního ohodnocení zaměstnanců.

6.3.2 Režim hodnocení výkonu

Ve druhé fázi tvorby procesního modelu jsou identifikovány vazby procesů na systém měření výkonnosti úřadu. Kontinuální zlepšování procesů je založeno na systému zpětných vazeb (viz obr. 6.1). Pro jednotlivé procesy jsou definovány klíčové parametry výkonnosti, které mají stanoveny požadované hodnoty. Tyto hodnoty by měly vždy vycházet z celkových cílů úřadu – ty by měly stanovit, jaké cíle sleduje zejména v oblastech kvality (spo-

kojenost interních i externích zákazníků, chybná rozhodnutí úředníků, dodržování stanovených termínů a podobně) a efektivity (produktivita zaměstnanců, nákladovost).

I v podmínkách veřejné správy je v souvislosti s řízením podle klíčových ukazatelů uplatňován model Balanced Scorecard. Tento model je určen k tomu, aby systém cílů a ukazatelů v organizaci úřadu byl vyvážený – aby nekladl přílišný důraz pouze na omezená hlediska rozvoje. Model Balanced Scorecard strukturuje cíle a ukazatele podle čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a rozvojové (učení se a růstu). Ukazatele všech čtyř perspektiv jsou provázány v logice příčina – následek.



Obr. 6.1 Systém zpětných vazeb (volně podle Fišera 2014)

Celý systém ukazatelů v Balanced Scorecard musí podporovat celkovou strategii úřadu, jednotlivé perspektivy ukazatelů pak plní následující účel:

- *Finanční ukazatele* – ukazují plnění finančního plánu a rozpočtu
- *Spokojenost občana/zákazníka* – ukazatele zaměřené na kvalitu poskytovaných služeb (dodržování zákonných lhůt, počty oprávněných stížností apod.)
- *Efektivita interních procesů* – produktivita práce, počet automatizovaných agend, doba reakce na požadavky klientů, nekvalita (rozhodnutí v rozporu s legislativou nebo řídicí dokumentací úřadu)

- *Schopnost rozvoje a růstu* - ukazatele sledující oblast lidských zdrojů – především schopností (vzdělávání) a motivace (loajalita, aktivita, fluktuace) (podle Nortona a Kaplana, srov. s kapitolou 3)

6.3.3 Generický kompetenční model a hodnocení výkonu úředníků

Kompetenční model je soubor požadovaných kompetencí (způsobilostí) pro danou úroveň řízení, nástroj pro řízení lidských zdrojů, který má napomoci, aby MÚMT měl lidský potenciál umožňující dosáhnout jeho cílů. Nabízí praktickou formu, jak jednotlivé nástroje řízení lidských zdrojů jednotně zacílit a zvýšit jejich provázanost, současně díky své podstatě dostává do jednotlivých nástrojů prvky, které jsou dobře uchopitelné a srozumitelné pro vedoucí pracovníky; zároveň je to prostředek pro zvýšení účinnosti řízení, a tím zprostředkovaně i pro fungování úřadu.

Kompetenční model je do MÚMT zaváděn s cílem formulovat požadavky na zaměstnance a očekávání od zaměstnanců, a sice jak pro nově příchozí, tak i pro stávající zaměstnance. Dalším důvodem je zavedení objektivního hodnocení zaměstnanců na základě požadavků projevů chování daných kompetenčním modelem, možnost objektivně posoudit, jakým způsobem zaměstnanec pracuje, a jakými způsoby dosahuje stanovených cílů. Kompetenční model rovněž umožňuje zaměstnance cíleně a efektivně vzdělávat, na základě jejich hodnocení stanovit rozvojovou potřebu a možnost sdělit zaměstnanci, na co se má zaměřit ve svém osobním a odborném rozvoji. Významným prvkem řízení lidských zdrojů je schopnost kompetenčního modelu identifikovat potenciál zaměstnance pro další pracovní růst a ukázat co vše zaměstnanec musí zvládnout při postoupení na vyšší pozici.

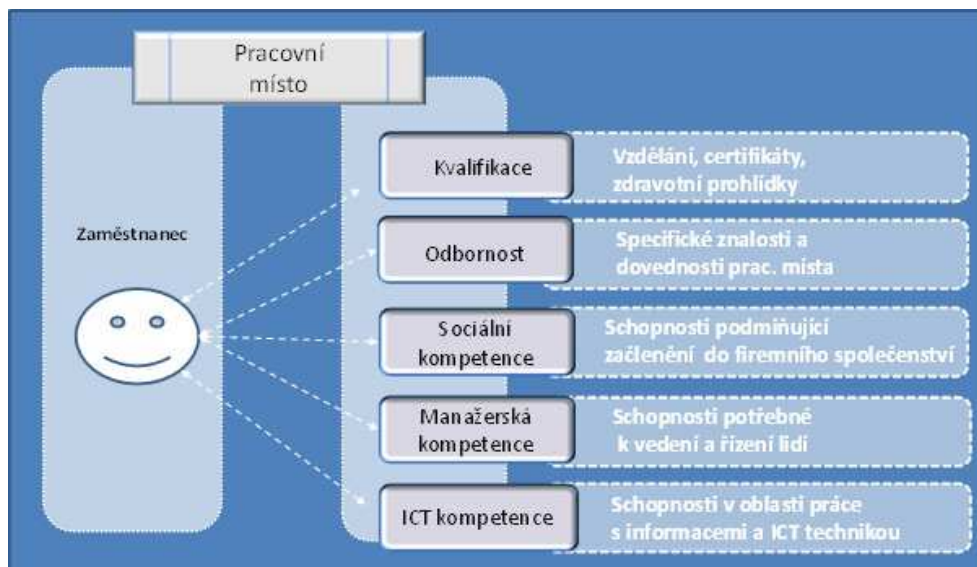
Návrh kompetenčního modelu v podmínkách MÚMT je zpracován formou tabulkové matice (Příloha č. 8). Na počátku projektu je nezbytné dosáhnout shody na klíčových kompetencích, jež tvoří základní rámce celého systému hodnocení, následně je třeba navrhnout a vybrat kritéria hodnocení pro každou klíčovou kompetenci. Na základě takto vytvořeného souboru klíčových kompetencí a kritérií jsou sestaveny kompetenční modely pra-

covníků, které obsáhnou všechny anebo vybrané kompetence, které budou hodnoceny buď podle všech anebo podle zvolených kritérií.

Ve finální podobě je kompetenční model zpracováván vždy pro konkrétní pracovní pozici, pro kterou jsou definovány základní kritéria výkonnosti. Každá kompetence může vyžadovat ke svému naplnění řadu různých lidských zdrojů – znalostí, dovedností, postojů, ale i vlastností. Pro každou pracovní pozici je vytvořena tzv. šablona kompetenčního modelu, která zahrnuje kompletní požadavky na kompetence na úrovni optimální pracovní místo; tuto šablonu je pak třeba upravit pro podmínky konkrétního zaměstnance tak, aby bylo možno plynule plánovat a řídit jeho osobní rozvoj.

Kompetenční model by měl být jednoduchý a přehledný, jinak ho manažeři organizace ani zaměstnanci nebudou chtít pro velkou pracnost využívat. Proto je kompetenční model navržen v pěti základních kompetencích:

1. Kvalifikace
2. Odbornost
3. Sociální kompetence
4. Manažerská kompetence
5. ICT kompetence



Obr. 6.2 Kompetenční model zaměstnance (volně podle Fišera 2014)

6.3.4 Nastavení hodnocení výkonu zaměstnanců a vazba na odměňování zaměstnanců

Pomocí kritérií výkonnosti jsou pro každého zaměstnance přesně definovány požadavky na jeho výkonnost. Tyto požadavky jsou definovány prostřednictvím metrik (může se jednat o libovolné typy metrik – finanční, časové, kvalitativní apod.), které jsou zavedeny do speciálního software ATTIS.MBO (Příloha č. 9). Software pro procesní modelování ATTIS umožňuje definovat metriky přímo pro konkrétní procesy a aktivity anebo pro konkrétní osoby či organizační jednotky. Pro každou metriku mohou být stanoveny požadované meze a dvě meze úrovně odchylek pro hodnocení výkonu. Současně je pro metriky definován i časový plán hodnocení, který definuje, jak často bude konkrétní metrika hodnocena.

Doplnění hodnot do hodnocení výkonnosti zaměstnance a vypočtení příslušných částek variabilní složky jeho mzdy probíhá automaticky v rámci ATTIS.MBO pomocí reportovaných údajů hned při vytvoření hodnocení nadřízeným pracovníkem. Nadřízený pracovník má mimo jiné možnost upravit systémem vypočtené částky odměny podle vlastního uvážení v souladu s platnými vnitřními předpisy úřadu. Výstupem z hodnocení zaměstnance je procentní vyjádření celkového plnění výkonnostních ukazatelů a metrik a celkového hodnocení kompetencí a popřípadě i nárok na určitou výši variabilní mzdy. Výstupem z hodnocení kompetencí je dále přehled o silných a slabých stránkách kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Je možné snadno určit kompetence, jejichž hodnocení je nedostatečné vůči určené hranici.

Hodnocení zaměstnanců, které následuje, a do něhož vstupují informace získané z ATTIS.MBO, probíhá ve třech fázích:

1. fáze: průběžné sledování výkonu zaměstnanců

- průběžné sledování úrovně pracovního výkonu a kvality práce zaměstnanců
- průběžná kontrola účinnosti přijatých opatření z minulého hodnotícího období

2. fáze: vlastní hodnocení zaměstnanců

- příprava hodnotícího rozhovoru hodnotitelem
- hodnotící rozhovor
- vyplnění hodnotících kritérií hodnotitelem
- zpracování hodnotícího dokumentu

3. fáze: vyhodnocení a využití výsledků hodnocení

- vyhodnocení výsledků hodnocení
- přijetí opatření plynoucích ze závěrů hodnocení – hodnotícího rozhovoru
- stanovení SMART cílů
- kontrola účinnosti opatření a jejich zvládnutí na žádoucí úrovni

Po provedení fázového hodnocení provede hodnotitel hodnocení na listu hodnocení. Jakmile jsou ukončeny hodnotící pohovory se všemi hodnocenými zaměstnanci, předá hodnotitel všechny vyplněné podklady hodnocení přímému nadřízenému. Nadřízený hodnotitel se seznámí se závěry hodnotitele a s výstupy, které vyplývají z hodnocení kompetencí podle kompetenčního modelu, a vyjádří do pěti dnů své stanovisko, jež potvrdí podpisem a vrátí hodnotiteli. V případě rozdílného stanoviska pozve znovu hodnotitele a hodnoceného k vyjasnění případných problémů. Po uzavření komplexního hodnocení jsou vypočteny odměny podle stávajících platných směrnic MÚMT.

Závěr

Ve své práci jsem se zabýval tématikou odměňování s vazbou na výkon úředníka ve specifických podmínkách státní a veřejné správy. Nezbytnou podmínkou pro možnost zjišťovat reálný výkon osob, jež jsou předmětem odměňování, je aplikace procesního přístupu řízení organizace a zároveň propojení tohoto přístupu s metodou Balanced Scorecard spolu s motivací zaměstnanců na základě stanovení osobních cílů a jejich odměňování na základě skutečného výkonu.

První část práce se věnuje teoretickým východiskům problematiky. Čtenář se seznámí s účelem a funkcí organizací státní a veřejné správy a posláním městských úřadů. Dále je zde popsán model procesního řízení a jeho výhody, spolu s metodou tvorby a použitím podnikových procesů v organizaci. Procesní přístup k řízení organizace je prvním krokem a zároveň podmínkou pro implementaci systému měření výkonu zaměstnanců.

Dalším krokem na cestě k odměňování podle výkonu je zavedení metody Balanced Scorecard, jejímž prostřednictvím lze převést strategické cíle organizace do přesně měřitelných cílů; tato metoda umožňuje nastavení metrik plnění cílů v procesech.

Základem pro zavedení efektivního hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je tvorba motivačních strategií, které poskytnou odpověď na otázku motivace k optimálnímu pracovnímu výkonu a umožní implementaci motivačních nástrojů do organizace, jež procesní řízení ruku v ruce s metodou Balanced Scorecard podporuje a umožňuje.

Vyvrcholením motivačního systému je generický systém odměňování zakontextovaný do systému hodnocení pracovního výkonu. V takto nastaveném prostředí organizace je odměna zaměstnance závislá nejen na mzdových legislativních předpisech platných a závazných ve státní a veřejné správě, nýbrž se odvíjí i od dosahovaného, objektivně měřeného výkonu.

Klíčovým kapitálem každé organizace jsou lidské zdroje. Každá organizace je právě taková, jaké má lidi. Klíčové požadavky na zaměstnance jsou zpracovávány ve formě kompetenčního modelu, který obsahuje popis pra-

covní náplně zaměstnance, požadované klíčové kompetence, a k nim přiřazené parametry hodnoceného výkonu.

V aplikační části práce je popsáno zavedení teoretického konceptu do činnosti organizace – městského úřadu. Je zde představen Městský úřad Moravská Třebová, úřad menšího města, v němž je projekt realizován, výchozí stav situace a popis provedené změny po samotné implementaci projektu, v jehož průběhu je zaveden systém motivace, hodnocení a odměňování úředníků městského úřadu.

Součástí projektu je zavedení prvků procesního řízení do managementu městského úřadu, procesy jsou implementovány jako řídicí nástroje spolu s metodou BSC, která tvoří prostředí, v němž se provádí hodnocení procesního výkonu. V oblasti řízení lidských zdrojů jsou vytvořeny kompetenční modely pro všechna funkční místa. Prostřednictvím propojení všech zmíněných složek řízení oblasti lidských zdrojů, spolu s využitím motivačních nástrojů finanční i nefinanční povahy, je vytvořen systém sledování výkonu zaměstnanců, který má přímou vazbu na odměňovací systém v organizaci.

Vlastní projektové práce byly realizovány po zpracování vstupní analýzy úřadu, která popsala skutečný, předimplementační stav řízení úřadu a jeho lidských zdrojů. Výstupy projektu jsou zpracovány ve specializovaném aplikačním software zn. ATTIS®.

Cílem této práce bylo popsat a analyzovat možnosti rozvoje výkonnosti a efektivity úředníků státní a veřejné správy, motivace lidských zdrojů v prostředí městského úřadu a možnosti, jak lze implementací efektivního systému kontroly a podmíněného promyšleným systémem odměňování dosáhnout procesu permanentního zlepšování institucionálních služeb úřadu formou zajištění optimálního výkonu. Cíl práce byl naplněn.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

CARDA, A., KUNSTOVÁ, R. *Workflow: Řízení firemních procesů*. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0200-2.

ČSN EN ISO 9000:2000.

DAVENPORT, T. H., SHORT, J. E. *The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign*. Sloan Management Review [online]. 1990. Dostupný z databáze: <ProQuest 5000>. ISSN 0019-848X. [cit. 14. 1. 2014].

FIALA, J., MINISTR, J. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2003. ISBN 80-248-05000-6.

FIŠER, R. *Procesní řízení pro manažery*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5038-5.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.

HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-270-X.

HORVÁTH & PARTNERS *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-033-2.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.

KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardní hodnoty*. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-2865-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

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

NEZMEŠKAL, T. *Bakalářská diplomová práce: Přechod k procesnímu řízení a Balanced Scorecard ve společnosti EUROGEMA CZ, a.s.* Olomouc, 2012.

Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová, vnitřní předpis 02/2013. Moravská Třebová, 2013.

PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR, M. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-364.

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.

Poslání a vize Městského úřadu Moravská Třebová dostupný z:

<http://www.moravskatrebova.cz/radnice/dokumenty> [cit. 28. 2. 2014].

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996. ISBN 80-7079-283-3.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy – Procesní řízení a modelování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.

Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová č. 10/2007. Moravská Třebová, 2007.

Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová č. 24/2009. Moravská Třebová, 2009.

Strategické cíle Městského úřadu Moravská Třebová na období 2009 – 2015. Moravská Třebová, 2009.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0405-6.

TŮMA, M. *Procesní řízení ve veřejném sektoru [online]*. 2011. Dostupný z <http://www.legroconsult.cz/index.php?page=page&kid=45> [cit. 14. 6. 2014]

Ústava České republiky 1/1993 Sb. Praha, 1993.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

WEBER, M. *Autorita, etika a společnost. Pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Praha, 2000.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). Praha, 2000.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Praha, 2006.

Seznam příloh

Příl. č. 1: Hlavní procesy

Příl. č. 2: Řídící procesy

Příl. č. 3: Podpůrné procesy

Příl. č. 4: Platový tarif, třídy a stupně

Příl. č. 5: Další složky platu

Příl. č. 6: Organizační struktura MÚMT

Příl. č. 7: Strategické cíle

Příl. č. 8: Kompetenční model

Příl. č. 9: MbO – nastavení osobních cílů

The screenshot displays the ATIS 4 software interface, which is used for process modeling. It is divided into two main sections: a process tree on the left and a detailed process view on the right.

Process Tree (Left Panel)

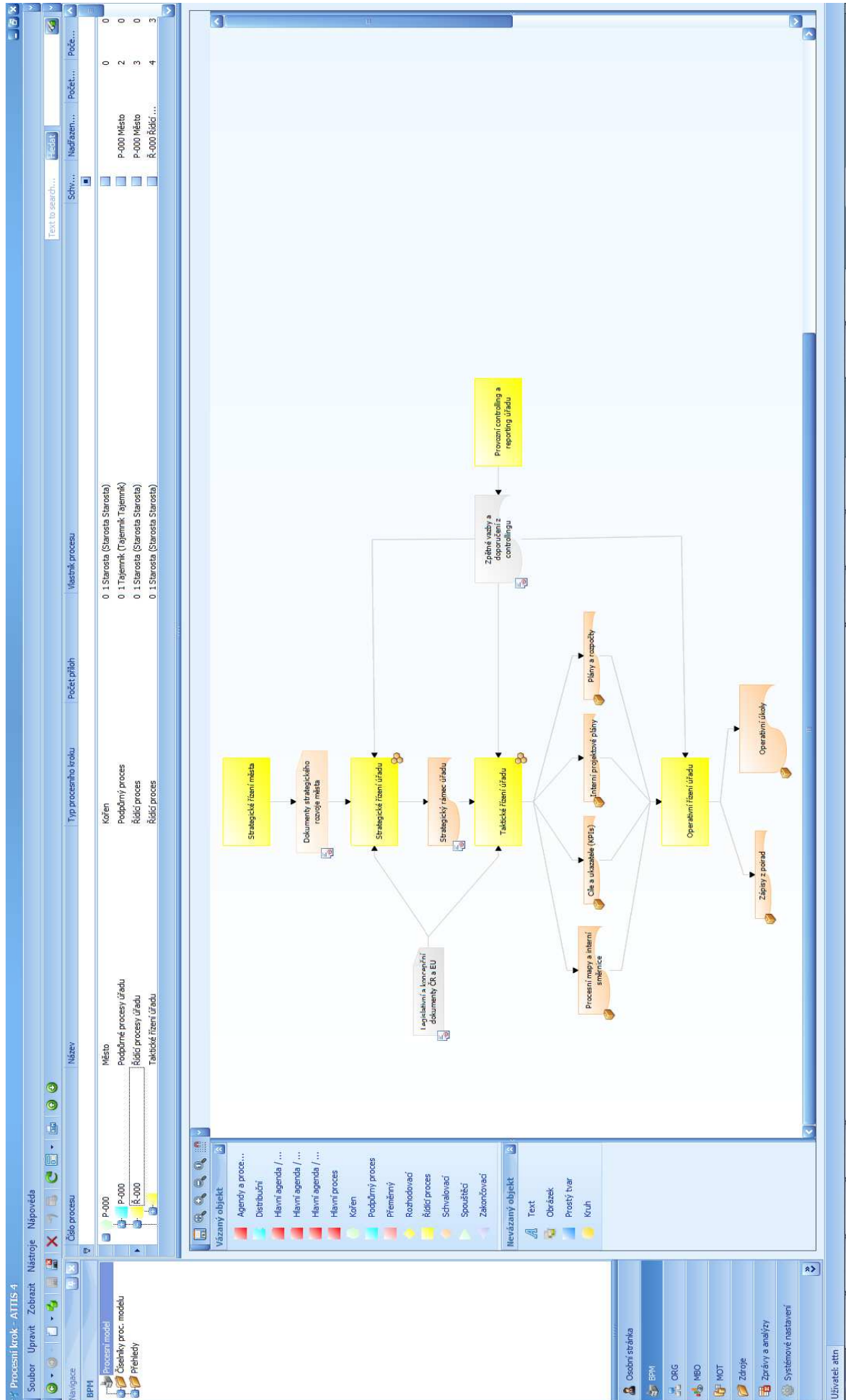
The process tree shows a hierarchy of processes and organizational units. The columns include: Číslo procesu (Process ID), Název (Name), Typ procesního kroku (Process Step Type), Počet příloh (Number of Attachments), and Počet... (Count). The tree is organized as follows:

- Město (City):**
 - Podřízené procesy úřadu (Subordinate office processes)
 - Řídící procesy úřadu (Control office processes)
 - Hlavní procesy úřadu (Main office processes)
 - Turestské informační služby (Tourist information services)
 - Oddělení životního prostředí (Environmental department)
 - Stavební úřad (Building department)
- Územní plán (Territorial plan):**
 - Odstraňování staveb, terénních úprav a zařízení (Removal of buildings, terrain modifications, and facilities)
 - Pozemní komunikace (Silniční správní úřad) (Road communication (Road administration office))
 - Státní úřad (State office)
 - Síňová ochranná pásma (Building protection zones)
 - Používání síňové a místní komunikace při velkých stavbách (Use of building and local communication at large buildings)
 - Ochrana síňové a místní komunikace (Protection of building and local communication)
 - Výstavba síňové, místní komunikace a veřejně přístupné účelové... (Construction of building, local communication, and publicly accessible purpose...)
 - Řízení o vydání rozhodnutí o uzávnění provozu na silnici II. a III. úrovně (Management of the issuance of decisions on the opening of traffic on roads of II and III order)
- Územní plán (Territorial plan) - Subordinate:**
 - SU_A_003
 - SU_A_007
 - SU_A_001
 - SU_P_019
 - SU_P_013
 - SU_P_016
 - SU_P_014
 - SU_P_005
 - SU_P_008

Detailed Process View (Right Panel)

The detailed view shows a grid of process elements. The columns include: Vázaný objekt (Bound object), Name, and Description. The elements are:

- SU_P_001:** Návrh na pořízení územního plánu (Proposal for the preparation of a territorial plan)
- SU_P_002:** Zadáání územního plánu (Assignment of a territorial plan)
- SU_P_003:** Místní územního plánu (Local territorial plan)
- SU_P_004:** Řešení o územním plánu (Decision on a territorial plan)
- SU_P_005:** Vydaní územního plánu (Issuance of a territorial plan)
- SU_P_006:** Vyhodnocení územního plánu a jeho změny (Evaluation of a territorial plan and its changes)
- SU_P_007:** Organizace průběhu při probírání územního plánu (Organization of the process during the review of a territorial plan)
- SU_P_008:** Vymezování zastavěného území (Designation of built-up areas)



The screenshot displays the ATIS 4 software interface for process modeling. The main window shows a hierarchical tree structure of processes, with 'Podpurné procesy úřadu' selected. The tree includes nodes for 'Město', 'Podpurné procesy úřadu', 'Správa a rozvoj GIS', and 'Zajištění nákupu'. A detailed view of the 'Zajištění nákupu' process is shown in the main workspace, containing several task elements with icons and labels:

- OVV_P_003**: Evidence úředních tisků
- OVV_P_005**: Správa infrastruktury
- OVV_P_006**: Správa a rozvoj lidských zdrojů
- OVV_P_007**: Příprava jednání odborům (M) a odborům (M) a organizací města, včetně požadavků, lapů a jeh
- OVV_P_008**: Jasní vnitřní dokumentace
- OVV_P_009**: Konkréční řešení ICT úřadu
- OVV_J_000**: Činnosti podlék úřadu a správně služba
- OVV_J_000**: odbor finanční a ekonomický
- SÚ_A_000**: Správa a rozvoj GIS
- OVV_P_005**: Administrativní starostky a metodiků

The interface includes a top menu bar with options like 'Procesní krok - ATIS 4', 'Soubor', 'Upravit', 'Zobrazit', 'Nástroje', 'Návod', and 'Nápověda'. A sidebar on the left shows navigation options: 'Procesní model', 'Číslovky proc. modelu', and 'Přehledy'. The bottom status bar shows 'Uživatel: attn'.

Platový tarif – platové třídy a platové stupně

Plat zaměstnance ve státní správě určuje zaměstnavatel podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, vládního nařízení č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a podle kolektivní smlouvy. Jeho výše vychází ze zařazení zaměstnance do platové třídy a platového stupně.

Do platové třídy je zaměstnanec řazen dle nejnáročnější práce, kterou zaměstnavatel na zaměstnanci požaduje. Odpovídá tedy složitosti a namáhavosti práce, kterou jedinec v dané organizaci vykonává, a odpovědnosti, která se s danou prací pojí. S tím souvisí i kvalifikační předpoklady a požadavky, které jsou k výkonu práce nezbytné. V současné době existuje celkem 16 platových tříd, do nichž je zaměstnanec zařazen dle § 123 odst. 2 zákoníku práce, ve kterém je stanoven katalog prací, a to pod tou podmínkou, že zaměstnanec splňuje požadavky na potřebné vzdělání tak, jak je stanovuje § 2 odst. 1 nařízení č. 564/2006 Sb. Zaměstnavatel může zaměstnance výjimečně zařadit i do platové třídy, i když podmínku požadovaného vzdělání nesplňuje, a to na dobu 4 let (za tu dobu by si měl zaměstnanec dodělat potřebné vzdělání). Nově existuje od roku 2011 také možnost ponechat si takového zaměstnanec na dané pracovní pozici a v dané platové třídy, jež je vyšší než jaké je jeho dokončené vzdělání, na dobu delší, pokud předchozí praxí nebo po dobu výjimečného zařazení prokázal schopnost k výkonu požadované práce.

Do platového stupně je zaměstnanec zařazen v souladu s ustanovením § 123 odst. 4 zákoníku práce a § 4 nařízení č. 564/2006 Sb. podle doby dosažené praxe a doby započitatelné praxe (doby péče dítě, doby výkonu vojenské základní služby či civilní služby). V případech, kdy zaměstnanec nedosáhl potřebného vzdělání nebo kdy práce, kterou vykonává, nesouvisí s oborem jeho vzdělání, pak zaměstnanec provádí tzv. odpočet let praxe, čímž se zpomaluje zaměstnancův postup do vyššího platového stupně.

Další složky platu vedle platového tarifu

Osobní příplatek

Osobní příplatek je poskytován zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. V tomto případě může osobní příplatek dosahovat až 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Osobní příplatek může být poskytován i zaměstnanci, který je vynikajícím, všeobecně uznávaným odborníkem a vykonává práce zařazené do 10-16 platové třídy. V tomto případě může výše příplatku činit až 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Z hlediska motivace je osobní příplatek velmi efektivním nástrojem, neboť jeho prostřednictvím dává zaměstnavatel svým zaměstnancům najevo, že si jejich práce váží a že se nebrání jejich finančního ohodnocení. Uspokojuje tak jejich potřebu uznání.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení je přiznán vedoucím zaměstnancům, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Tato složka je rovněž poskytována zaměstnancům, kteří zastupují vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti. Výše příspěvku je poskytována v závislosti na stupni řízení. Zákon rozlišuje 4 stupně. Prvnímu stupni řízení (vedoucí řídí práci podřízených zaměstnanců) odpovídá 5-30 % z platového tarifu nejvyššího stupně v platové třídě, do které je vedoucí zařazen. Druhému stupni (vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na prvním stupni řízení) odpovídá 15-40 %, třetímu stupni (vedoucí řídicí vedoucí na stupni nebo vedoucí organizační složky řídicí vedoucí na prvním stupni řízení) odpovídá 20-50 % a konečně čtvrtému stupni (vedoucí-statutární orgán řídicí vedoucí na druhém stupni, vedoucí organizační složky řídicí vedoucí na druhém stupni) odpovídá 30-60 %.

Zvláštní příplatek

Zvláštní příplatek slouží k ocenění mimořádných podmínek ztěžujících výkon práce – mimořádná psychická zátěž, riziko ohrožení života a zdraví, obtíže s pracovními režimy. Tyto vlivy zákon stupňuje do pěti skupin podle míry, s jakou ovlivňují výkon práce.

Příplatek za noční práci

Tento příplatek přísluší zaměstnanci za hodinu noční práce ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku. Jeho účelem je kompenzovat zaměstnanci zásah do osobního života zaměstnance. Noční dobou se přitom myslí doba mezi 22 hodinou večer a 6 hodinou ranní.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Kompenzací za zásah do osobního života je i příplatek za práci v sobotu a neděli. Jeho výše činí za každou hodinu 25 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek přesčas

Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práci přesčas koná, a příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas.

Příplatek za práci ve svátek

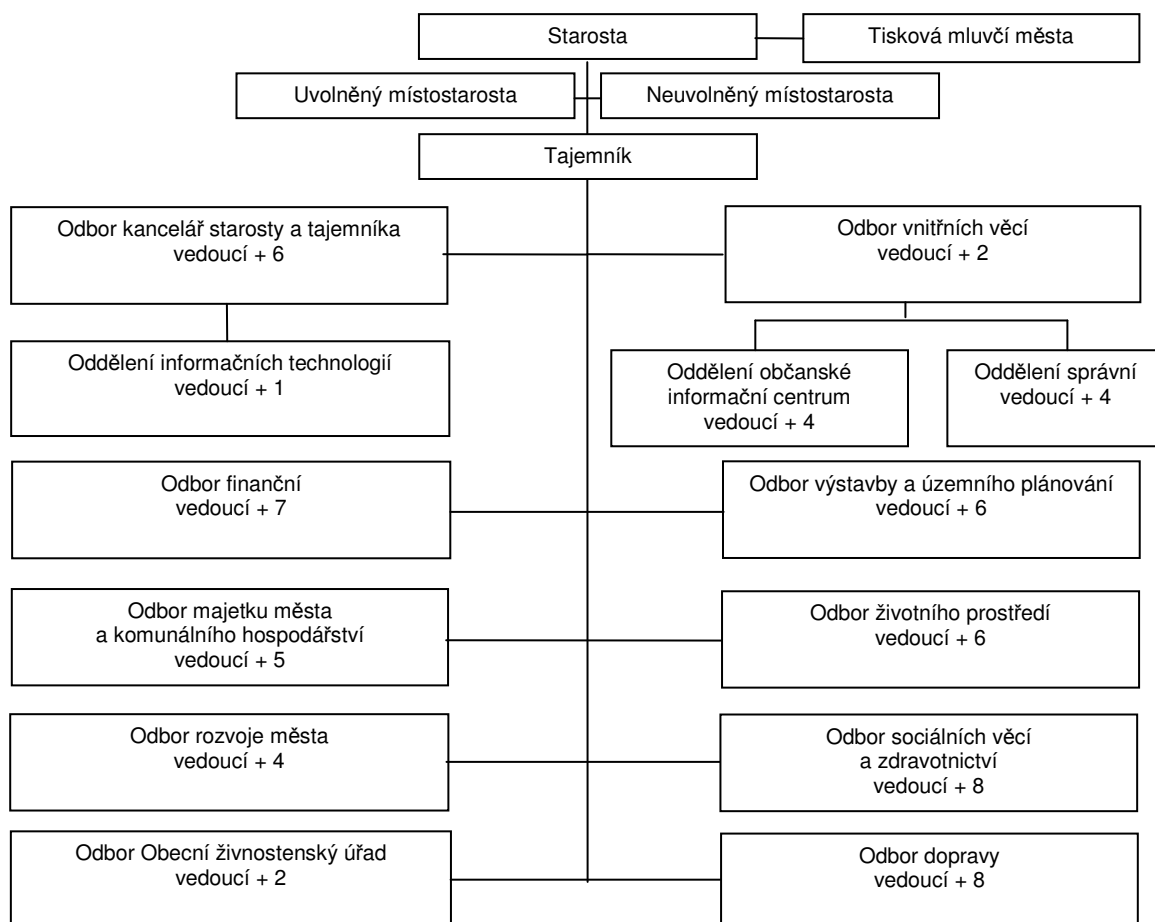
Příplatek za práci ve svátek může činit až 100 % průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodnou jinak.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Tento typ příplatku přísluší zaměstnanci pracujícím ve ztíženém pracovním prostředí. Jeho výše činí nejméně 5 % částky, kterou stanoví zákoník práce v § 111 odst. 2 jako základní sazbu minimální mzdy za měsíc.

Příloha č. 1

Organizační struktura Městského úřadu Moravská Třebová k 01.07.2013



Strategické cíle Městského úřadu Moravská Třebová na období 2009 - 2015

Stanovené strategické cíle vycházejí z následujících základních dokumentů:

1. Poslání a vize Městského úřadu Moravská Třebová (Co jsme a Co chceme být)
2. Strategického plánu rozvoje města Moravská Třebová
3. Politiky bezpečnosti informací Městského úřadu Moravská Třebová

Strategické cíle Městského úřadu Moravská Třebová (Jak toho chceme dosáhnout):

1. Soustavně zvyšovat komfort, kvalitu a informační bezpečnost služeb poskytovaných klientům městského úřadu.
 - 1.1. Poskytovat klientům služby nejvyšší kvality, tedy služby relevantní, přesné, pohotové, dochvilné, dostupné, srozumitelné, porovnatelné a úplné.
 - 1.2. Důsledně uplatňovat zásady práce s informacemi a jejich zabezpečení v souladu s Politikou bezpečnosti Městského úřadu Moravská Třebová.
 - 1.3. vést trvalý dialog se zástupci všech skupin klientů, zejména prostřednictvím anket spokojenosti klientů. Využívat zpětné vazby pro zvýšení kvality služeb úřadu.
2. Zvyšovat prestiž městského úřadu u široké veřejnosti.
 - 2.1. Cíleně posilovat pověst městského úřadu jako úřadu politicky nezávislého, důvěryhodného, otevřeného, transparentního a komunikativního.
 - 2.2. Zpracovat a následně uplatňovat strategii vnější komunikace úřadu založenou na včasnosti, iniciativě a otevřenosti.
 - 2.3. Podporovat efektivní rozvoj ostatních městských úřadů v ČR i v zahraničí přenosem know-how, získaného z mezinárodních projektů a ze spolupráce s partnerskými městy.
3. Soustavně snižovat zátěž klientů při realizaci jejich potřeb v rámci úřadu důsledným zaváděním eGovernmentu.
4. Zkvalitňovat a zefektivňovat činnost městského úřadu jako výkonného orgánu města ve vztahu k samosprávným orgánům (zastupitelstvo, rada, výbory, komise) a kontrolního a metodického orgánu ve vztahu k organizacím zřízeným městem.
5. Inovovat činnost městského úřadu, zvyšovat efektivnost procesů a produktivitu práce využíváním moderních metod řízení úřadu a systematickými analýzami procesů.
6. Trvale zvyšovat odbornou úroveň zaměstnanců, jejich motivaci a dbát na jejich spokojenost.
 - 6.1. Zkvalitňovat kvalifikační strukturu úřadu v rámci zásady: správní lidé na správných místech.
 - 6.2. Aktivní politikou řízení lidských zdrojů optimalizovat pracovní výkon zaměstnanců.
 - 6.3. Soustavně zvyšovat kvalifikaci a profesionalitu zaměstnanců zavedením inovovaného systému vzdělávání.
 - 6.4. Soustavně zvyšovat úroveň nakládání s informačními a komunikačními technologiemi a informacemi v souladu s jejich klasifikací s cílem zajištění

potřebné bezpečnosti informací a ochrany informačních majetků městského úřadu.

- 6.5. Soustavně zkvalitňovat vnitřní komunikaci úřadu a informovanost zaměstnanců ve vertikálním i horizontálním směru.
- 6.6. Poskytovat zaměstnancům kariéerní perspektivu, poskytovat možnosti dalšího vzdělávání a profesionálního růstu.
- 6.7. vést permanentní dialog se zaměstnanci na základě principů komunikace, participace, zpětné vazby a identifikace, mimo jiné i prostřednictvím anket spokojenosti zaměstnanců.
- 6.8. Zkvalitňovat zaměstnancům pracovní prostředí a pracovní podmínky.
- 6.9. Soustavně budovat loajalitu a hrdost zaměstnanců na příslušnost k městskému úřadu, ovzduší vzájemné důvěry a respektu a posilovat týmového ducha.

Tento dokument byl:

1. Projednán a schválen Radou města Moravská Třebová dne 20.7.2009, číslo usnesení 2442/R/200709.
2. Projednán a schválen v aktualizované podobě Radou města Moravská Třebová dne 17.01.2011, číslo usnesení: 140/R/170111.

JUDr. Miloš Izák
starosta města

A		B					C																												
respondent	Obecné informace - Jméno a příjmení:	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	A	B	C	CELKEM															
3	Irena Hanáková	5	4	8	4	6,5	6	5	3	6	4	5	7	7	8	7	27,5	24,0	34,0	85,5															
6	Vepište číslo z pole "respondent":	6713																																	
8	Zvolte úroveň minimálních požadavků:	1																																	
9	pro úroveň: referent	1																																	
10	pro úroveň: odborný referent	2																																	
11	pro úroveň: vedoucí zaměstnanec	3																																	
12																																			
13	Klíčová kritéria kompetenci v dané oblasti	Minimální počet potřebných bodů (z 8 možných)															Verbalní vyjádření dosažené míry kompetence																		
14	Usnadňování komunikace	6	NE	NE	NE	NE	Průměr																												
15	Schopnost tvořivého myšlení	5	4	NE	Průměr																														
16	Analytické dovednosti	8	ANO	Vysoký nadprůměr																															
17	Myšlení v souvislostech	4	ANO	Průměr																															
18	Syntetické dovednosti	4	ANO	Mírný nadprůměr																															
19	Přístup lidí k realitě	5	ANO	Mírný nadprůměr																															
20	Preference dynamiky versus preference stability	7	NE	Průměr																															
21	Usnadňování komunikace	4	NE	Mírný nadprůměr																															
22	Extrovertní versus introvertní	6	ANO	Mírný nadprůměr																															
23	Zvládání konfliktů	4	NE	Průměr																															
24	Usnadňování komunikace	5	ANO	Průměr																															
25	Zvládání konfliktů	7	ANO	Mírný nadprůměr																															
26	Spolupráce	4	ANO	Mírný nadprůměr																															
27	Interakce s jinými	8	ANO	Vysoký nadprůměr																															
28	Motivační založení lidí	7	ANO	Mírný nadprůměr																															
29																																			
30																																			
31	A	25	27,5	ANO	Mírně nadprůměrná míra kompetend																														
32	B	26	24	NE	Průměrná míra kompetend																														
33	C	23	34	ANO	Mírně nadprůměrná míra kompetend																														
34	celkem	74	85,5	ANO	Mírně nadprůměrná míra kompetend																														
35																																			
36	Obecné informace - Jméno a příjmení:	[] Obecné informace - Zastáváná pracovní pozice:															A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	A	B	C	CELKEM
37	4927 Stanislav Loskot	6	3	8	4	8	4	8	4	8	8	5	4	6	8	8	7	29	33	33	95														
38	5278 Jan Novák	6	0	0	8	2	4	8	8	8	8	0	14	20	32	66																			
39	6657 Hana Zelníčková	5	1	8	4	6	4	6	7	3	4	8	8	6	8	24	27	34	85																
40	6658 Jana Cvrkalová	7	4	8	4	4	4	3	2	3,5	4	4	8	8	27	16	27,5	70,5																	
41	6666 Radek Harabůš	6	1	8	2	7	3	7	6	7	4	4,5	8	7	8	24	27	34,5	85,5																
42	6667 Lenka Kříšková	4	1	6	4	4	3	6	5	7	6	3,5	7	8	8	19	27	34,5	80,5																
43	6668 Daniela Knapková	6	3	8	2	6	4	6	8	5	6	4	8	7	8	25	28	33	86																
44	6670 Michal Krpec	5	4	8	2	4	5	6	4	2	3	5	4	5	23	21	22	66																	
45	6676 Věra Šablátarová	6	2	6	0	5	4	8	0	1	5	3	2,5	6	4	2	19	18	17,5	54,5															
46	6677 Vlasta Krompáčová	4	4	4	2	4	3	7	4	2	5	3	6,5	6	7	18	21	27,5	66,5																

Mírně nadprůměrná míra kompetenci

The screenshot displays the MBO software interface for setting goals. The interface is organized into several key areas:

- Navigation Pane (Left):** Contains a search bar and a list of organizational units (OU) such as 'Platby', 'Složka ukazatelů', and 'Složka ukazatelů'.
- Central Workspace:** Features a process flow diagram with nodes labeled A1 through A5, representing different process objectives.
- Right-Hand Pane:** Lists specific goals for each organizational unit, such as 'MAC5 - Oficiální schválený dokument k MA21 (délka, charta apod.)' and 'MA21 - Principy UR, jímž se práce uplatňují'.
- Bottom Panel:** Includes a 'Vázaný objekt' (Linked object) section with icons for 'Základní', 'Finanční', 'Učení se a růst', and 'Procesní', along with a 'Nevázaný objekt' (Unlinked object) section with icons for 'Text', 'Obrázek', 'Průstý bar', and 'Kruh'.
- Taskbar (Bottom):** Shows the user's current session as 'MBO - ATTIS 4' and lists various system icons and applications.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Nezmeškal Tomáš, Bc.

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta UP

Název práce: Systém odměňování s vazbou na výkon úředníka v podmínkách státní a veřejné správy (městského úřadu)

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Helena Kubátová, PhD.

Počet znaků: 119 170

Počet příloh: 9

Počet titulů použité literatury a ostatních zdrojů: 41

Klíčová slova: Balanced Scorecard, kompetence, kompetenční model, městský úřad, motivační systém, odměňování, podnikový proces, pracovní motivace, pracovní výkon, procesní přístup, státní správa, strategie odměňování, strategie organizace, systém hodnocení, veřejná správa, zákon

Krátká a výstižná charakteristika práce

Teoretická část práce popisuje a vysvětluje způsob hodnocení a odměňování zaměstnanců v podmínkách státní a veřejné správy a zároveň představuje možnosti procesního přístupu k řízení těchto organizací, který ve svém důsledku umožňuje hodnotit zaměstnance nejen na základě zákonných norem, nýbrž i na základě vhodně aplikovaných motivačních nástrojů a skutečně dosahovaných výsledků. Základním nástrojem pro měření personálního výkonu je aplikaci metody Balanced Scorecard (BSC), která je nástrojem řízení, s jehož pomocí lze převést strategii organizace do měřitelných cílů. Následným krokem je tvorba kompetenčních modelů, které jsou přímo navázány na systém odměňování.

Praktická část práce popisuje realizaci projektu zavedení motivačního systému hodnocení a odměňování do praxe Městského úřadu Moravská Třebová, v jehož prostředí byly tyto postupy v současné době aplikovány. Přílohami práce jsou ukázky autentických dokumentů a výstupů z projektu.

Annotation

Name and surname of the author: Nezmeškal Tomáš, Bc.

Name of the department and the faculty: Department of Sociology, Adult Education and Cultural Anthropology of the Faculty of Philosophy UP

Title: The system of remuneration linked to performance in terms of official government and public administration (municipal office)

Leader of the Master's diploma thesis: PhDr. Helena Kubátová, PhD.

Number of characters: 119 170

Number of annexes: 9

Number of titles of literature and other sources: 41

Key words: Balanced Scorecard, competence, competency model, municipal office, incentive systems, compensation, business processes, work motivation, job performance, process approach, government, remuneration strategy, organization strategy, system evaluation, public administration, law

Short and apt description of the work

The theoretical part describes and explains the method of evaluation and remunerated employees in terms of state and public administration, and also represents the possibility of a process approach to management of these organizations, which in turn allows you to evaluate employees based not only on legal standards, but also on the basis of appropriate Applied motivational tools and actual achievement. The basic tool for measuring HR performance is application of the method Balanced Scorecard (BSC), which is a management tool, with which you can convert an organization's strategy into measurable goals. The subsequent step is to create competency models that are directly linked to the remuneration system.

The practical part describes the project implementation of the incentive system for evaluating and rewarding experience in the Municipal Office Moravská Třebová in the environment, these procedures currently applied. Thesis appendices are examples of authentic documents and outputs from the project.