

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejného sektoru

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Klára Miani/KEMMA04

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 6.6.2023

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce podložené daty z výzkumu praktické části je nastavit proces trvalého měření výkonu a zajištění optimalizace procesu Městského úřadu Říčany.

2. Výzkumné metody:

Při zpracování diplomové práce jsou použity metody obsahové analýzy, otevřeného kódování za pomoci vytvořených kategorií právě k okruhu tématu výkonnosti podniku. V praktické části je představena organizace veřejné správy MÚ v Říčanech, její organizační struktura a současný stav fungování vzdělávacích a rozvojových potřeb oddělení celého úřadu. Za pomoci výzkumu probíhajícího v období od 01/2023–04/2023 a nestrukturovaných rozhovorů s 10 vedoucími pracovníky a 5 řadovými zaměstnanci je výše uvedenou metodou nalezeno, která místa mohou být považována v procesu výkonnosti za problematická. Následuje použití programu Microsoft Excel k nastavení klíčových měřitek výkonnosti, kde základním pravidlem je nastavení optimálního, dosaženého ukazatele a možné přípustné odchylky ve výkonnosti. Výpočet plnění dílčího ukazatele představuje pro organizaci kontrolu nad jednotlivými pracovními činnostmi. V návrhu výpočtu procesní výkonnosti užítu je představen model budoucích investic do úzkých míst procesu pro stabilizaci zaměstnanců v organizaci. V závěru práce je uvedeno autorčino doporučení na implementaci.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum diplomové práce je zaměřen na nastavení tvorby procesu trvalého měření výkonu. Za pomoci výzkumné metody nestrukturovaných rozhovorů, obsahové analýzy a otevřeného kódování textů jak s vedoucími pracovníky, tak s řadovými zaměstnanci, byla zjištěna nedostatečná míra procesního řízení organizace. Na základě těchto skutečností byla nastavena nová podoba procesu výkonnosti. Pro výkonnost v organizaci je nutné do postupu zařadit především kvalitní nastavení adaptačního procesu. Velké nedostatky v organizaci výzkum shledal v komunikaci napříč celou organizací a v jednotlivých odděleních. V souvislosti s výkonností výzkum shledal úzké místo v rámci plánu vzdělávání zaměstnanců. Výsledkem této diplomové práce je nový proces, který zefektivní výkonnost v MěÚ Říčany.

4. Závěry a doporučení:

Zásadním doporučením pro proces výkonnosti MěÚ Říčany je nastavení měřitelných cílů organizace. Měřitelné cíle dávají rytmus a směr celé výkonnosti. S nekonkrétními neměřitelnými cíli a jejich špatným komunikováním zaměstnancům organizace není možné výkonnost měřit, a především zlepšit. Pro stanovení měřitelných cílů je dalším doporučeným krokem kvalitní příprava vedoucích pracovníků. Na základě analýzy vznikl model procesu výkonnosti a model výpočtu užítu procesního řízení. Stabilizace zaměstnanců v organizaci přinese nejen úsporu finanční, ale také úsporu časovou. Duplicita vykonávaných činností odhalí v procesu nastavení procesní karty. Součástí zavedení navrhovaného procesu je snaha prokázat, že procesní řízení je souhrnem nejen potřebných nástrojů a technik, ale pozornost je také potřeba věnovat lidským zdrojům a kultuře organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, performance management, metoda Balanced Scorecard, klíčové ukazatele výkonnosti, veřejná správa

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis, supported by data from the research of the practical part, is to set up a process of continuous performance measurement and to identify the optimization of the process of the municipal office of Říčany.

2. Research methods:

In the preparation of the thesis, the methods of content analysis, open coding are used with the help of created categories just for the topic of business performance. In the practical part, the organization of the public administration of the Municipality of Říčany, the organizational structure and the current state of the functioning of the training and development needs of the department of the entire office is presented. The research takes place in the period from 01/2023-04/2023 and with the help of unstructured interviews with 10 managers and 5 rank-and-file employees, the above method is used to find which places can be considered problematic in the performance process. This is followed by the use of Microsoft Excel to set key performance measures, where the basic rule of thumb is to set the optimal, achieved indicator and the possible tolerable variation in performance. The calculation of the achievement of a sub-indicator represents a check on individual work activities for the organisation. In the design of the process performance utility calculation, a model of future investments in process bottlenecks is presented to stabilize employees in the organization. The paper concludes with the author's recommendation for implementation.

3. Result of research:

The research of the thesis is focused on setting up the creation of a continuous performance measurement process. Using the research method of unstructured interviews, content analysis and open coding of texts with both managers and rank and file employees, the lack of process management in the organisation was identified. Based on these findings, a new form of process performance was set up. For performance in the organization, it is essential to include a quality setup of the adaptation process. Major weaknesses in the organization were found by the research in communication across the organization and across departments. In relation to performance, the research found a bottleneck in the employee training plan. The result of this thesis is a new process that will improve performance in the Municipality of Říčany.

4. Conclusions and recommendation:

A fundamental recommendation for the Municipality of Říčany is the setting of measurable objectives for the performance process. Measurable objectives give rhythm and direction to the whole performance. With non-specific measurable goals and poorly communicated goals to the employees of the organization, performance cannot be improved and above all measured. For setting measurable goals, the next recommended step is, quality training of managers. Based on the analysis, a process performance model and a process management benefit calculation model were developed. Stabilization of employees in the organization will not only bring financial savings but also time savings. Duplication of activities performed will reveal in the process of setting up process cards. Part of the introduction of the proposed process is an effort to demonstrate that process management is a set of both the necessary tools and techniques, but also the human resources and culture of the organization are worth paying attention to.

KEYWORDS

Human resources, performance management, Balanced Scorecard method, key performance indicators, public administration.

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management, H11 Structure, Scope, and Performance of Government, L25 Firm Performance: Size, Diversification, and Scope.

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Klára Miani
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejného sektoru
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Proces řízení pracovního výkonu 2.2 Příčiny problémů v pracovním výkonu 2.3 Koncepce a metody performance managementu 2.4 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení vybrané organizace 3.2 Výzkumné šetření 3.3 Vyhodnocení šetření 3.4 Návrh doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• AGUINIS, H. <i>Performance Management</i>. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. 371 s. ISBN 978-1-119-55765-4.• BARTH, A. L., W. DE BEER. <i>Performance Management Success A Best Practices and Implementation. Management for Professionals</i>, 2018, p. 169. ISSN 2192-810X.• BLOKDYK G. <i>Process-based management A Complete Guide</i>. Brendale: 5STARCOOKS, 2021. 306 s. ISBN 978-0-655-16160-8.• SOLOMON S. J., J. H. BATCHELOR. Vain or able? Strong inference and the efficacy debate. <i>Team Performance Management</i>, 2021, vol. 27, p. 130-144. ISSN 1352-7592.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25. 11. 2022• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2023• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023• Finální verze do 30. 4. 2023
Vedoucí práce:	doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D.

V Praze dne 10. 11. 2022 (4. 5. 2023)

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA-10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Proces řízení pracovního výkonu	2
2.1.1 Nastavení procesního řízení v organizaci	4
2.1.2 Odlišnost řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	7
2.1.3 Procesní řízení výkonnosti ve veřejné správě.....	8
2.1.4 Shrnutí	10
2.2 Příčiny problémů v pracovním výkonu.....	10
2.2.1 Příčiny problému procesního řízení ve veřejné správě.....	12
2.2.2 Proces motivace k řízení pracovního výkonu.....	13
2.2.3 Propojení procesu řízení pracovního výkonu se strategií a cíli organizace	16
2.2.4 Shrnutí	17
2.3 Koncepce a metody performance managementu	17
2.3.1 Vlastník procesu	18
2.3.2 Vytvoření nového návrhu procesu.....	18
2.3.3 Implementace procesního řízení.....	19
2.3.4 Metody hodnocení procesu výkonu zaměstnanců	19
2.3.5 Klíčové ukazatele výkonu (KPI)	27
2.3.6 Optimalizace procesů	30
2.3.7 Shrnutí	30
2.4 Metodika práce.....	31
3 Praktická část.....	35
3.1 Představení vybrané organizace.....	35
3.2 Výzkumné šetření	37
3.2.1 Analýza získaných dat kvalitativního šetření	42
3.3 Vyhodnocení šetření	49
3.4 Návrh doporučení.....	51
4 Závěr	54
Literatura	55
Přílohy	I

Použité zkratky

KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
MBO	řízení podle cílů
MěÚ	městský úřad
SW	software
VEMA	mzdový a personální systém
ZOZ	zkouška odborné způsobilosti

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pojetí procesů.....	3
Obrázek 2 Hierarchie manažerského procesu výkonnosti v organizaci.....	4
Obrázek 3 Širší souvislosti personálního řízení v podniku.....	5
Obrázek 4 Cyklus performance management.....	8
Obrázek 5 Obecný model hodnotového řetězce.....	9
Obrázek 6 Metoda Balanced Scorecard.....	20
Obrázek 7 Klientsky orientovaná veřejná správa 2030.....	22
Obrázek 8 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	25
Obrázek 9 Profil na základě třistašedesátistupňové zpětné vazby.....	26
Obrázek 10 Odvození výkonnostních ukazatelů ze strategických cílů.....	28
Obrázek 11 Zlepšování organizace faktory KPI.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.....	7
Tabulka 2 Časový harmonogram.....	31
Tabulka 3 Přehled získaných kódů z nestrukturovaných rozhovorů.....	50

Seznam grafů

Graf 1 Stav procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR.....	12
Graf 2 Složení zaměstnanců MěÚ Říčany.....	XXVIII
Graf 3 Mystery client – úroveň jednání podle vybraných kategorií.....	XXIX

1 Úvod

Lidské zdroje a jejich výkonnost jsou pro fungování a dosažení cílů organizace jedním z nejdůležitějších faktorů. Dnešní prostředí je zaměřeno na efektivnost. Pracovní výkon se zaměřuje na schopnosti a způsobilost organizace i dovednosti jednotlivých pracovníků. Individuální výkon je ovlivňován nejen osobními faktory, ale zahrnuje i podporu ze strany organizace. Je to přirozený a neustále probíhající proces řízení. V řízení pracovního výkonu hraje důležitou roli nadřízený pracovník a jeho podřízení. Je to proces neustálého kontaktu. Performance management lze také charakterizovat jako strategický a integrovaný přístup, s cílem, aby byla organizace trvale úspěšná, a kde rozvoj pracovníků je při řízení lidských zdrojů jeden ze základních kamenů.

Barthet et al. (2018, s. 10) vidí řízení výkonnosti jako proces, který lze chápat jako způsob života. Řízení výkonnosti může a mělo by žít svým životem. V každé organizaci by mělo být dynamické, působivé a především trvalé. Způsobů je několik, včetně neustále komunikace a organizačního systému hodnocení s ukazateli výkonnosti na všech úrovních, celkového sladění a konzistence cílů. Průběžné koučování a zpětná vazba je potřeba z více zdrojů, ať už formálním či neformálním způsobem.

Efektivita pracovního výkonu není jen otázkou soukromé sféry. Všechny ukazatele je důležité implementovat také do státní a veřejné správy. Hodnocení pracovního výkonu by nemělo být zaměřeno jen na formu odměňování, ale především na konkrétní osobnostní rozvoj, vzdělávání a podporu v podobě motivačních nástrojů. Zajímavostí o řízení pracovního výkonu navzdory všem definicím je také to, že zaměstnanci někdy nemusí mít jen upjatý plán plný pravidel a podmínek. K řízení pracovního výkonu je také možno přistupovat jako k metodě, která potřebuje zaměstnance povzbuzovat, rozvíjet, podporovat a udržovat v chodu, a to se stejnou myšlenkou jako má management organizace.

Diplomová práce je rozdělena na teoreticko-metodologickou část, která definuje proces řízení pracovního výkonu. Dále se zaměřuje na nastavení procesu řízení pracovního výkonu v podniku. Opomíjena není ani zpětná vazba, kterou získávají sami zaměstnanci. Záměrem práce je nastavení tvorby řízení pracovního výkonu v organizaci veřejného sektoru a předpoklad efektivnějšího hodnocení. Neexistencí správného hodnocení pracovního výkonu organizace ztrácí především správné nastavení rozvojových aktivit u jednotlivých zaměstnanců, je zde nemožnost kariérového postupu či obsazování volných míst z vlastních kapacit. Na to navazují zvyšující se finanční náklady.

Praktická část na základě metodiky práce představí organizaci veřejné správy MěÚ v Říčanech. Následuje analýza současného stavu organizace. Pro kvalitativní výzkumné šetření je zvolena metoda nestrukturovaných rozhovorů, obsahové analýzy a otevřeného kódování. Nestrukturované rozhovory byly vedeny napříč organizací s vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci.

Cílem diplomové práce je tvorba procesu pro zlepšení výkonu v organizaci veřejné správy ve spojitosti s vytyčeným strategickým cílem. Metodika pro nastavení optimalizace procesů výkonu může přinést organizaci motivované, angažované, a především spokojené zaměstnance se zvyšující se výkonností. Na základě výzkumu je organizaci stanoveno doporučení a předložena metodika pro nastavení trvalého cyklu měření výkonnosti v budoucích letech.

2 Teoreticko-metodologická část

V této části je diplomová práce zaměřena především na rešerši odborné literatury vydané nejen v České republice, ale také v zahraničí, zaměřené na oblast procesního řízení a samotného řízení pracovního výkonu. Zavedení správných procesů do organizace, které budou sladěny s její strategií, je příležitost ke zlepšení. Proces performance managementu navazuje na další výkon organizace a k tomu, aby výkon byl uspokojivý, je potřeba spokojený a motivovaný zaměstnanec.

2.1 Proces řízení pracovního výkonu

Marlon (2018, s. 10) charakterizuje Business proces management jako umění a vědu, která dohlíží na to, jak je práce v organizaci vykonávána pro zajištění konzistentních výsledků, které byly následně využity jako příležitost ke zlepšení. Tímto termínem lze označovat různé významy v závislosti na cílech organizace. Mezi typické příklady cílů patří snižování nákladů, snižování chybovosti, ale také získání konkurenční výhody. Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka, a tím působí na jeho motivaci. Řízení pracovní výkonnosti je nepřetržitý a flexibilní proces, který se týká jak vedení, tak i řadových zaměstnanců. Je to způsob, jak dosáhnout vytyčených výsledků.

Charakteristika nastavení procesu pro organizaci je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy. V samotném procesním řízení je možno členit proces do tří základních skupin:

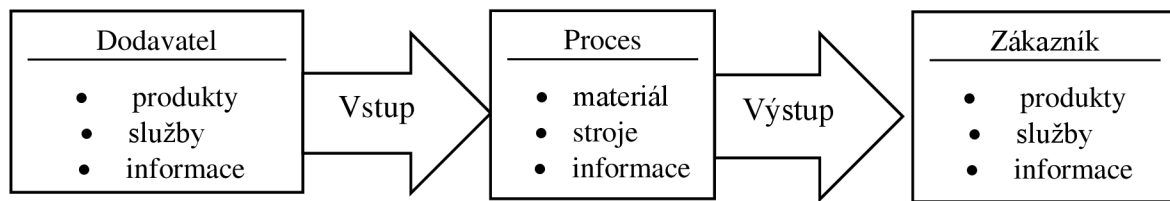
1. hlavní proces – hodnotný proces, je to přímý kontakt se zákazníkem (veřejnost, instituce);
2. řídicí proces – proces strategického charakteru (řídí, směřuje organizaci), např. tvorba směrnice, rozpočtu, řízení zdrojů;
3. podpůrný proces – proces podpůrný, který je nápomocný hlavnímu a řídicímu procesu (oblast rozpočtování, plánování, procesy řízení lidských zdrojů).

Karpedzhiev et al. (2021) ve svém článku předkládá a charakterizuje proces jako vyspělou disciplínu, která firmám řídí úspěch prostřednictvím efektivních a efektních procesů. Procesy pomohou k tomu, aby práce byla prováděna s konzistentními výsledky a ty byly využity jako příležitost ke zlepšení. Proces samotný je soubor několika činností, kde společnou hodnotu vytváří nejen člověk, ale i technologie. Dělení procesů dle důležitosti je na jádro, podporu a řízení. Proces může být rozdělen i dle repetitivní frekvence, intenzity znalostí, vzájemné závislosti a variability. Pro implementaci procesů v organizaci je důležité strategické sladění organizace, řízení, metody, informační technologie, a především lidé a kultura.

Proces a schopnosti jdou společným směrem, ale rozdíl je v tom, že proces se zaměřuje více na „*jak*“, zatímco schopnosti kladou větší důraz na „*co*“.

Veber et al (2021, s. 299) uvádí, že procesní myšlení se dá aplikovat na jakýkoliv proces. Obrázek 1 ukazuje pojetí procesního řízení.

Obrázek 1 Pojetí procesů



Zdroj: Veber et al. (2021, s. 299)

Řepa (2012, s. 15) velice zajímavě uvádí, že proces lze použít víceméně kdekoli, například při každodenních aktivitách a v jakémkoliv významu. Avšak jeden z nejdůležitějších významů díky této charakteristice zaniká. Přemýšlet procesně především znamená důkladně změnit tradiční náhled na téměř cokoli v životě organizace. Tímto autor míní, že změna se může týkat např. opuštění představy hierarchické struktury jako základu organizace. Pod pojmem podnikový proces autor přímo rozumí „*objektivně přirozenou posloupnost činností, konanou s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*“

Autor klade důraz na to, že u procesů hraje zásadní roli čas, který lze také charakterizovat jako posloupnost činností a časovou posloupnost. Činnosti jednotlivého procesu vyžadují individuální prostor, ale na časové ose je nutné je vždy sjednotit do jednoznačné posloupnosti.

K podnikovému procesu neodmyslitelně patří:

- cíl;
- úmysl;
- objektivní přirozenost postupu;
- objektivně dané podmínky.

Velice zajímavý pohled na podstatu procesního řízení uvádí v akademickém článku opět autor Řepa (2014, s. 142), kde zmiňuje, že podstatou zásadní změny procesního řízení je právě manažerský postup, který může přinést opravdu dramatické zlepšení. Jako oblast, pro kterou to platí ve zvýšené míře, uvádí právě veřejnou správu. Je přesvědčen, že jeho studium velice dobře poukázalo na to, že z principu není možno použít manažerské praktiky tržních firem, ale právě že tato forma procesního řízení je zde aplikovatelná, a především navýsost žádaná.

Strategie je cíl každé organizace. Nejen samotná organizace, ale především lidé, kteří pro nic pracují musí vědět, jakým směrem se ubírají, kde je jejich osobní síla, ale především celkový cíl celé organizace. Proto, aby dosáhli nějakého cíle, musí disponovat výkonem. Určitá motivace je žene dál, aby výkon byl ten nejlepší a nejhodnotnější. V každém případě však jako zaměstnanci musí vědět, zda je výkon pro organizaci ten správný, zda neztrácejí čas něčím, co může pro být organizaci zbytečné, jelikož zbytečnost znamená finanční náklady.

Müller (2013, s. 200) uvádí, že jednotlivec se nemůže jednoduše dopátrat, zda jeho výkon či činnost vede ke konkurenceschopnosti organizace. Vlastní úsudek není to, na co je možné se spolehnout, a proto v každém případě přijde vhod, pokud svůj výkon může vidět i z pohledu někoho jiného. Časté situace vedou k tomu, že lidé ve „*svatém nadšení*“ nějak přispějí a uplatnit se dělají věci, u kterých spotřebují nadměrné množství energie i jiných zdrojů, a přitom vůči celkovému cíli jsou jejich příspěvky nepodstatné, někdy dokonce kontraproduktivní. Správného výkonu je obtížné dosáhnout bez správně nastavených procesů. Obrázek 2 představuje, jak může proces dát návod cesty za správným výsledkem.

Obrázek 2 Hierarchie manažerského procesu výkonnosti v organizaci



Zdroj: Papulová (2022, s. 142)

Zimmermannová (2018, s. 32) popisuje procesní řízení jako optimalizaci procesů pro klíčové konání organizace. Je to souhrn činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů, ať už se jedná o výrobky nebo služby. Předpokladem pro zavedení úspěšného procesního řízení je fakt, aby si především vedení uvědomovalo, co je třeba změnit, a vědělo, jakým způsobem to změnit. Aby mělo potřebné nástroje a metody, které je pro optimalizaci výkonu potřebné využít. Při zavedení procesního řízení je důležité si uvědomit, že se jedná o opuštění tradičního funkčního modelu řízení. Podmínkou pro odpovídající zralost procesů je především to, aby organizace fungovala jako celek. Faktory jsou následující:

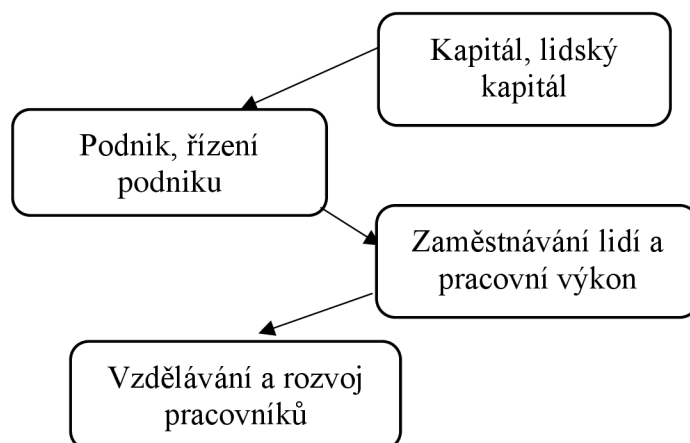
- vůdcovství;
- firemní kultura;
- řídicí mechanismy;
- odbornost.

Autorka dále uvádí důležitý fakt, že procesním řízením není činnost, která je vykonávána pouze v rámci oddělení nebo hierarchické úrovně, ale naopak napříč celkovou organizací.

2.1.1 Nastavení procesního řízení v organizaci

Problematika podnikového personálního řízení je velmi široká. Mužík et al. (2017, s. 31) uvádí, že existují rozdílné názory na jednotlivé problémy personálního managementu. Východiskem personálního procesu je kapitál, resp. lidský kapitál v podniku. Z něho vychází řízení a rozhodování v podniku. Člověk je tzv. „*stochastickou veličinou*“ a jeho chování lze velmi těžce predikovat, ale řízení lidí, řízení lidských zdrojů v podniku, vychází z podmínek zaměstnávání lidí a směřuje k podpoře pracovního výkonu. Posloupnost procesů personálního řízení je popsána na obrázku 3.

Obrázek 3 Širší souvislosti personálního řízení v podniku



Zdroj: Mužík et al. (2017, s. 32)

„*Máme-li řídit procesy, musíme je přesně zmapovat.*“ Tak vidí identifikaci procesů Veber et al. (2021, s. 299), kdy podle něj je vhodné spojení různorodých činností; ať se to týká transformačních, informačních, řídicích či administrativních, identifikace vyžaduje vhodné spojení. Identifikace procesů se může lišit v závislosti na tom, zda se jedná o tvorbu nového či existujícího subjektu, u něhož má dojít ke změnám v procesním řízení.

Základním východiskem identifikace procesů jsou mapy procesů, které však podléhají časté chybě, tj. vědomému či podvědomému přizpůsobování se daným organizačním strukturám. Je vždy nutné se oprostit od organizační struktury podniku a vymezit procesy napříč organizační strukturou. V případě nové tvorby je třeba seriózně zvážit, jaké procesy v organizaci mají probíhat, ty vymezit a blíže specifikovat a následně koncipovat v organizačním uspořádání. Při znázornění jednotlivých procesů lze využít:

- procesní mapy;
- vývojové diagramy v podobě postupových grafů;
- tabulky apod.

Hučka et al. (2017, s. 41) potvrzuje, že vhodnými zobrazovacími prostředky pro zavádění procesního řízení jsou procesní mapa a vývojový diagram. Toto grafické znázornění musí být především jednoduché, pochopitelné pro řídicí a řadové zaměstnance a také ověřené v praxi. Tyto dva zobrazovací prostředky se vzájemně kombinují. Při zobrazení podnikových procesů se postupuje takto:

- procesní mapa – procesy ve své celistvosti, existence procesu v organizaci;
- vývojový diagram – každý proces, který je obsažen v procesní mapě; realizace pracovních kroků procesu.

Manažerský pohled na řízení procesů výkonnosti ukazuje Armstrong (2020, s. 105), který definuje, že stále převládá systém řízení výkonnosti, kde manažeři stanoví cíle, sledují a hodnotí výkonnosti a připravují plány rozvoje. V poslední době se pozornost soustředí spíše na to, co mohou manažeři udělat sami od sebe než na to, jak plnit jen požadavky organizační struktury a formálního systému organizace, která může být v některých případech zavedena i několik let.

I tento autor se shoduje s názorem, že řízení výkonnosti je kontinuální proces a zahrnuje soubor vzájemně souvisejících procesů. Jako zajímavost dále uvádí dohodu o výkonnosti a osobním

rozvoji, která stanovuje, co se od pracovníka očekává a čeho má dosáhnout, a následně jak by měl své dovednosti a schopnosti pro zlepšení své výkonnosti zlepšovat a zdokonalovat.

Armstrong (2022, s. 261) doplňuje ostatní odborníky tak, že zavádění procesu řízení je velmi pečlivý proces. Různé ambiciózní systémy nedopadly dobře, protože byly opomenuty zdánlivě jasné požadavky. Při zavádění procesu je třeba se zabývat také otázkami:

- Jak by mělo být řízení pracovního výkonu zaváděno? A kde?
- Koho by se mělo týkat?
- Jak by měli být lidé zapojeni do procesu informování?
- Jak sledovat a hodnotit?

Hučka et al. (2017, s. 63) tvrdí, že procesní kroky transformují počátek a konec procesu a dále zadání (vstup) a výsledek (výstup). Procesní kroky musí být složeny v logickém sledu a pro dosažení cíle musí být cesta k výsledkům vytyčena vždy racionálně. K definici procesních kroků musí být stanoveny:

- činnosti u procesního kroku s ohledem na aktuální objekt procesu;
- organizační jednotka zodpovědná za průběh procesního kroku (funkční místo, oddělení).

Procesní řízení je zaváděno shora. Firemní filozofie, principy a klíčové postupy doporučují procesy vypracovat centrálně. Přístup střední cesty spočívá v tom, že určité divize či podnikové útvary jsou požádány, aby zavedly řízení pracovního výkonu v souladu s určitými obecnými principy, a to vše předloží vedení organizace. Jednotlivá oddělení předloží následně své vlastní návrhy a vedení organizace by mělo vždy poskytnout potřebnou pomoc pro zajištění postupování dle principů a hodnot společnosti.

Při zavádění systému řízení pracovního výkonu autor dále popisuje, že v minulosti byly systémy omezeny na manažery. V průběhu let je ovšem tento systém rozšířen také na ostatní odborné pracovníky organizace, jako je např. administrativa, technický i pomocný personál. V některých organizacích se může zavedení procesního řízení týkat i pracovníků dělnických profesí. V procesním řízení je důležité neopomíjet všechny zaměstnance, protože právě organizace zahrnující v procesu všechny zaměstnance mají důležitou výhodu, že zaměstnanci se cítí být součástí tohoto procesu a podvědomě si uvědomují svůj vlastní úkol, který vezmou za vlastní. V případě, že by zavádění procesního řízení vyvolalo mezi zaměstnanci pocit špatného zacházení, je nutné použít různá měřítká výkonu. V každém případě je také třeba připustit, že proces hodnocení u prací spíše rutinní povahy nebude muset být tak vyčerpávající jako u prací v oblasti manažerské nebo odborné povahy.

Armstrong (2022, s. 268) doporučuje při zavedení systému výkonu pro všechny zaměstnance připravit celkový popis, cíle a metody uplatňování, a především seznámit je s vymezením cílů. V některých organizacích jsou dokumenty zbytečně dlouhé a nepřehledné, stačí jednoduchý jazyk a dobré zpracování, což je vždy lepší než dlouhé instruktážní dokumenty, které zaměstnanci neumí nalézt v momentě jejich potřeby. Informace o zavádění procesu výkonnosti zaměstnanci dostávají od svých liniových manažerů, kteří by měli před předáváním instrukcí dostat potřebné rozvojové a informační balíčky.

Dalším důležitým krokem pro zavedení procesního řízení výkonnosti zaměstnanců je také jeho sledování a vyhodnocování, zvláště po prvním roce jeho fungování. Autor uvádí jako nejvhodnější metodu dotazování se těch, kterých se řízení týká, tj. manažerů, pracovníků, týmů. Vyhodnocování může provádět jak vlastník procesu, tak v prvním kole také personální oddělení. V každém případě by výsledky měly poskytnout zpětnou vazbu všem, kterých se to týká a analýzu pro posouzení úprav či doplnění procesu včetně požadavků na rozvojové aktivity

a školení pro zaměstnance. Finálním testem je analýza výkonu organizace, která určí, do jaké míry je zlepšení připsáno právě zavedení procesu výkonnosti.

2.1.2 Odlišnost řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Bláha et al. (2013, s. 40) vysvětluje odlišnost mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Někteří lidé se domnívají, že je to totéž, ovšem opak je pravdou a jsou zde významné rozdíly. Řízení pracovního výkonu je řada několika aktivit, které jsou především zaměřeny na budoucnost. Mathis a Jackson (2008) in Bláha et al. (2013, s. 41) definují, že je to proces, který zhodnocuje a komunikuje se zaměstnanci to, jak dobře odvádějí svou práci. Hodnocení zaměstnanců není tou nejdůležitější částí procesu řízení pracovního výkonu, ale v každém případě je jeho nezbytnou součástí. Následující tabulka č. 1 znázorňuje rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců.

Tabulka 1 Rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců

Řízení pracovního výkonu	Hodnocení zaměstnanců
Zaměřené na cíle jednotlivců	Může obsahovat individuální cíle
Zahrnuje jak výsledky, tak kompetence	Nastaveny kvantitativní cíle
Celoroční záležitost	Hodnocení 1x za rok (příp. 2x za rok)
Nemusí obsahovat klasifikace	Klasifikace
Pohled do budoucnosti	Pohled do minulosti
Zaměřené na rozvoj a výkon	Zaměřené na úroveň výkonu a na zásluhy
Společný, sdílený proces	Systém shora-dolů
Flexibilní proces	Monolitní systém

Zdroj: Bláha et al. (2013, s. 40)

Talentmanagement360 (2014) na svých stránkách uvádí, že existuje mnoho způsobů, jak přemýšlet o rozdílu mezi těmito dvěma procesy. Základní je především to, že hodnocení výkonu je o minulosti, jak zaměstnanec fungoval v bezprostředně minulém období. Řízení výkonnosti se zatím zaměřuje na současnost a budoucnost. Pracovní procesy míří v reálném čase na ujištění, že výkon dosáhne požadované úrovně. Také by bylo možné říci, že hodnocení výkonu je reaktivní proces, zatímco řízení výkonnosti je proaktivní proces.

Základní rozdíl v řízení pracovního výkonu a samotném hodnocení zaměstnanců je také v tzv. dohodě o pracovním výkonu. Armstrong (2022, s. 243) dohody o pracovním výkonu označuje jako smlouvy právě o pracovním výkonu, které definují očekávání, kterého je potřeba dosáhnout, a kompetence, které poslouží k dosažení těchto výsledků. Dohody mají zahrnovat následující body:

- cíle a normy výkonu;
- měřítka výkonu (KPI) a ukazatele pro hodnocení;
- kompetence (znalosti, dovednosti, požadované chování potřebné k efektivnímu výkonu);
- základní hodnoty nebo požadavky podniku (kvalita, služby zákazníkům, rozvoj zaměstnanců, obecné požadavky, BOZP, rozpočet atd.).

Armstrong (2023, s. 383) uvádí, že řízení výkonnost se snaží reprezentovat běžné procesy řízení plánování, činnost, přezkoumávání a přijímání nápravných opatření. Manažeři mají primární

úkol, a to je dohodnout se na cílech se zaměstnanci a poskytovat nepřetržitou zpětnou vazbu. Na základě zpětné vazby mohou následovat akce potřebné k rozvoji schopností. Autor zajímavě uvádí, že efektivní řízení výkonu je mnohem více o výkonu efektivního vedení než o přizpůsobování se požadavkům systému. Autor se na řízení výkonu dívá z pohledu ideálního, tj. jako na řízení výkonu, které vychází z cílů organizace, jak je znázorněno na obrázku č. 4. Úspěch procesu však závisí na správném provedení každé fáze. Toto klade na účastníky – manažery a členy jejich týmu požadavky, které je někdy velmi obtížné splnit.

Obrázek 4 Cyklus performance management



Zdroj: Armstrong (2023, s. 384)

Armstrong (2023, s. 385) říká, že uzavřená dohoda o výkonu a rozvoji je výsledkem rozhodnutí, které učiní manažer a jednotlivec. Dohoda slouží jako referenční bod při plánování revizi výkonu a je součástí ideálního systému řízení výkonu. Dohoda obsahuje:

- požadované výsledky;
- kompetence definované jako výkonnost;
- akční plán rozvoje výkonnosti;
- individuální cíle v rámci strategických cílů organizace;
- profil, který vytvářejí obě strany.

Jako velmi důležitou vlastnost ideálního cyklu řízení výkonnosti autor uvádí to, že se jedná o nepřetržitý proces. Je nutné pravidelně monitorovat výsledky oproti plánům, poskytovat nebo získávat zpětnou vazbu a v případě potřeby okamžitě přijmout nápravná opatření. Zpětná vazba ze strany manažera je vhodná bezprostředně po události, než aby byla uložena pro pozdější formální revizi výkonu. Řízení výkonu znamená také aktualizaci cílů a průběžné učení.

2.1.3 Procesní řízení výkonnosti ve veřejné správě

Oblast interních procesů ve veřejné správě charakterizuje Vodáková et al. (2016, s. 99) a uvádí, že interní procesy lze také srovnávat s oblastí zákaznickou a finanční, což ale autorka považuje za podpůrné. Zásadní pro každou organizaci, a stejné pravidlo platí i pro organizaci veřejného sektoru, je určení hlavní zákaznické skupiny, poznání jejich potřeb a formulování cílů. Na tuto

charakteristiku procesu samozřejmě navazuje i efektivnost a hospodárnost při nakládání se zdroji. Primárním cílem pro oblast interních cílů je identifikace vnitřních procesů organizace a zjištění, které procesy jsou klíčové pro dosažení cílů. Autorka velmi zajímavě poznamenává, že soustředění se na již zmíněné podpůrné procesy může být velice zavádějící. Interní oblast procesního řízení, i v případě toho, že může být pro dosažení cílů pouze podpůrná, může být velice zásadní. Zaměření se na proces v jakémkoliv omezení může vést např. k odlivu zákazníků či jejich absolutní nespokojenosti.

Autorka dále potvrzuje, že charakteristika interních procesů ve veřejném sektoru v porovnání se sektorem podnikatelským neviduje žádné zásadní rozdíly. Doplnuje, že v rámci systému Balanced Scorecard, který může být sloučen i s jinou oblastí do několika bloků, se vlastní obsah zásadně neliší.

Přestože má každá organizace jedinečnou strukturu činností a procesů, které uvnitř probíhají, je možné sled kroků označit za tzv. interní hodnotový řetězec. Řetězec zahrnuje tři základní části, resp. procesy:

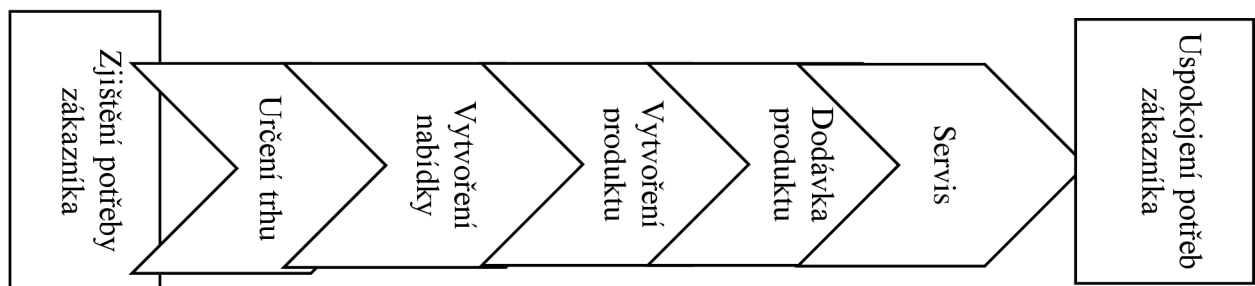
- inovační;
- provozní;
- prodejní.

Vodáková et al. (2016, s. 102) vidí smysl inovačního procesu v zjišťování a ověřování skrytých nebo objevujících se potřeb zákazníků, dále pak v přetváření dodávaného produktu (služby). Samotný proces se soustředí na průzkum trhu, kde lze zjistit a odhalit požadavky zákazníků a nastavit podobu dodávaného produktu či služby.

Provozní proces podle autorky zajišťuje bezporuchovost, kontrolu nebo snižování nákladů. V této fázi se jedná o tradiční oblast měření výkonu za pomoci finančních ukazatelů. Fáze je propojena s fází inovačního procesu. Bez předchozího ověření skutečných preferencí může vést ke zbytečným finančním nákladům a velkoobjemovým zásobám, které nebudou podloženy.

Finální proces v hodnotovém řetězci je poprodejní servis. Tento proces zahrnuje záruční a nezáruční opravy, školení pro pracovníky ohledně dodaných produktů či související poradenství. Schéma modelu zmiňovaného hodnotového řetězce a podstatu interní oblasti znázorňuje obrázek č. 5.

Obrázek 5 Obecný model hodnotového řetězce



Zdroj: Vodáková et al. (2016, s. 102)

Pohled na procesní řízení výkonnosti ve veřejné a státní správě na svých internetových stránkách řeší Organizace pro hospodárskou spolupráci a rozvoj, OECD. Zpráva „*Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service*“ (2016) je založena na průzkumu veřejného mínění, které v roce 2014 provedla pracovní skupina OECD pro veřejnou zaměstnanost a správu o angažovanosti zaměstnanců. Vedoucí odborníci z praxe řeší problematiku aktuální výzvy ovlivňující veřejné služby a reformu státní správy. Zapojení

státních zaměstnanců do vysoce výkonné veřejné služby vychází ze současných priorit v oblasti řízení veřejných služeb z celkového pohledu zemí OECD. Obsahem je řízení dopadů těchto opatření prostřednictvím měření a řízení angažovanosti zaměstnanců s cílem zvýšit jejich výkonnost.

Zpráva popisuje problematiku dnešní veřejné správy, která čelí politickým výzvám, které se prolínají, přesahují hranice jednotlivých judikací a jsou méně předvídatelné. Je to například globalizace, technologie, stárnutí populace a mění se hodnoty rostoucího počtu obyvatel. Trend veřejné správy musí držet krok s potřebami obyvatelstva, občanů, kterým slouží. Výzvy, které stojí před státní službou, jsou především snížení velikosti a objemu veřejné správy, snížení finančních nákladů na státní a veřejnou správu a zároveň udržení vysoce kvalifikovaných talentů. Zaměření se na sladění cílů, postupů a strategií může pomoci objasnit měnící se výzvy a tlaky, kterým čelí veřejný sektor. Klíčové jsou zásady, strategie, jasné cíle a správné nástroje k řízení lidských zdrojů, které podporují pohodu zaměstnanců, rozvoj a výkonnost ve všech fázích kariérního cyklu.

Řepa (2014) ve svém článku potvrzuje, že pokud má organizace naplňovat své podnikové procesy, musí aplikace myšlenek ve veřejné správě čelit hlavním kritickým faktorům. Primární funkce veřejné správy je velmi abstraktní záležitostí a pokládá si ilustrující typové otázky:

- Kdo je „zákazníkem“ služeb veřejné správy?
- Jaké jsou základní potřeby „zákazníků“ v oblasti veřejné správy?
- Jak se potřeby „zákazníků“ projevují?

Jak dále autor uvádí, na tyto otázky existuje velice jednoduchá odpověď, která zní „*občan*“. Na druhou stranu je ale nutné si uvědomit, že tím může být i obec, podnikatelé a firmy. K těmto otázkám je nutné vždy systematicky analyzovat různé faktory dané situace.

2.1.4 Shrnutí

Všichni autoři děl s tematikou procesního řízení se shodují, že úspěšnost samotného procesu je závislá především na jasném a konkrétním cíli a spojená s vyjasněnou strategií organizace. Hlavní cíle organizace budou směřovány k podpoře a pochopení potřeb zákazníka, dostupnosti a kvality poskytované veřejné služby, komunikaci se zájmovou skupinou či veřejností. Vždy je důležité k hlavním cílům zvolit hodnotící měřítka tak, aby jejich plnění co nejlépe vyhovovala. Procesy má nastaveny jakákoliv organizace, ať už je to vládní agentura, nezisková organizace nebo výrobní podnik. Každá organizace musí řídit řadu procesů a pokud jsou lepší a lépe prováděny, může překonat jinou organizaci nabízející podobné druhy služeb. To platí nejen pro procesy orientované na zákazníka, ale také pro interní procesy. Při zavádění procesního řízení je v organizaci důležité se zabývat otázkami, koho se procesy týkají, jak budou informovány, a především nastavení měřítek výkonu a zpětné vazby. Informační materiály, které zaměstnanci obdrží, mají být psány jednoduchým jazykem a mít velmi dobrou přehlednost. Pro sledování a vyhodnocování řízení pracovního výkonu je vhodnou metodou dotazování, rozhovory s osobami, kterých se proces týká a kteří v něm mají svou funkci. Podrobné posouzení může odhalit specifické oblasti, které budou požadovat úpravu a které mohou mít přímou návaznost na celkový výkon.

2.2 Příčiny problémů v pracovním výkonu

Sovová (2014, s. 14) uvádí, že řízení lidských zdrojů je ovlivněno vnějším i vnitřním prostředím organizace. Mezi základní příčiny problémů v současnosti řadí především globalizaci a management diverzity, techniku a celkový vývoj technologií, změny a transformaci.

Problémy v řízení lidských zdrojů vyplývají z kontextu turbulentního prostředí a měnících se podmínek v oblasti konkurenceschopnosti.

Globalizace ve všech pohledech procesů a událostí ovlivňuje veškerou aktivitu organizací. Autorka dále uvádí, že organizace by měla být stále schopna rychlého přemísťování talentů, nápadů a informací a rovněž si dokázat vybudovat globální personální infrastrukturu nejen pro správný výběr zaměstnanců, ale především pro jejich rozvoj a motivování.

Fatálním problémem v hodnocení pracovního výkonu je ze strany hodnotitele i hodnoceného ztracený čas a pocit, že výsledek sebou do budoucna nenese žádný význam. Pracovníci jsou většinu času v rámci hodnotícího procesu rozčíleni povrchností, s jakou nadřízený vede hodnotící rozhovor bez potřebných dovedností.

Armstrong (2015, s. 402) používá kritický pohled na řízení pracovního výkonu a rozděluje problematiku do dvou skupin:

- řízení pracovního výkonu je dobrý nápad, ale nefunguje to (zvláště pro praktiky a badatele z akademického prostředí);
- řízení pracovního výkonu je špatný nápad a nefunguje (zvláště pro badatele z akademického prostředí).

Jako dobrý nápad, který nefunguje, mohou někteří manažeři vidět vnucenou byrokratickou povinnost, která nemá nic společného s jejich skutečnou prací. Pracovníci mohou pociťovat hrůzu z hodnotícího rozhovoru či setkání, protože pro ně představuje potencionální hrozbu či bezvýznamné vrtání se ve věcech, které manažeři provádějí pouze povrchně.

To, že jde o špatný nápad, který nefunguje, je zakládáno na pohledu badatelů z akademického prostředí, kteří identifikovali celý proces jako problematický, složitý, obtížný. Systémové faktory jsou ignorovány, hodnocení samotné je rozporuplné, nedůsledné a od základu považováno za subjektivní proces.

Velice zajímavý pohled je také na rizika hodnocená jako závažná – nedostatečná forma řízení a velmi problematický fakt týkající se nedostatečné znalosti strategických cílů členů realizačního týmu.

Armstrong (2022, s. 251) přístup k řešení problémů pracovního výkonu přisuzuje také dalším faktorům, které by měly být vzaty v úvahu. Tyto faktory by měly být pod kontrolou pracovníka nebo manažera. Mohou vzniknout proto, že pracovník:

- neměl potřebnou podporu vedení nebo od svého nadřízeného;
- nepochopil, co se od něj očekává;
- nemá dostačující schopnosti;
- nemá dostačující dovednosti;
- má odmítavý postoj.

Autor dále uvádí, že problémy s procesem výkonu lze řešit základními kroky:

- identifikovat problém a shodnout se na něm – zpětnou vazbou dospět s pracovníkem ke shodě v tom, o jaký nedostatek se jedná. Samotná činnost by měla již obsahovat vlastní zpětnou vazbu, v každém případě ji mají poskytnout manažeři. Vedoucí pracovníci by měli usilovat o existenci samoregulačního mechanismu zpětné vazby. Tím je možné nastavit do procesu formu prevence, než problém výkonnosti bude nutné léčit;
- určit příčinu či příčiny nedostatků – v každém takovém případě není nutné hledat jen zavinění. Celý proces je postaven na dohodě o pracovním výkonu. Cílem je identifikace

skutečnosti, kde vznikl problém. Výsledkem má být, co je úkolem jak pracovníka, tak také manažera, aby příčina byla odstraněna;

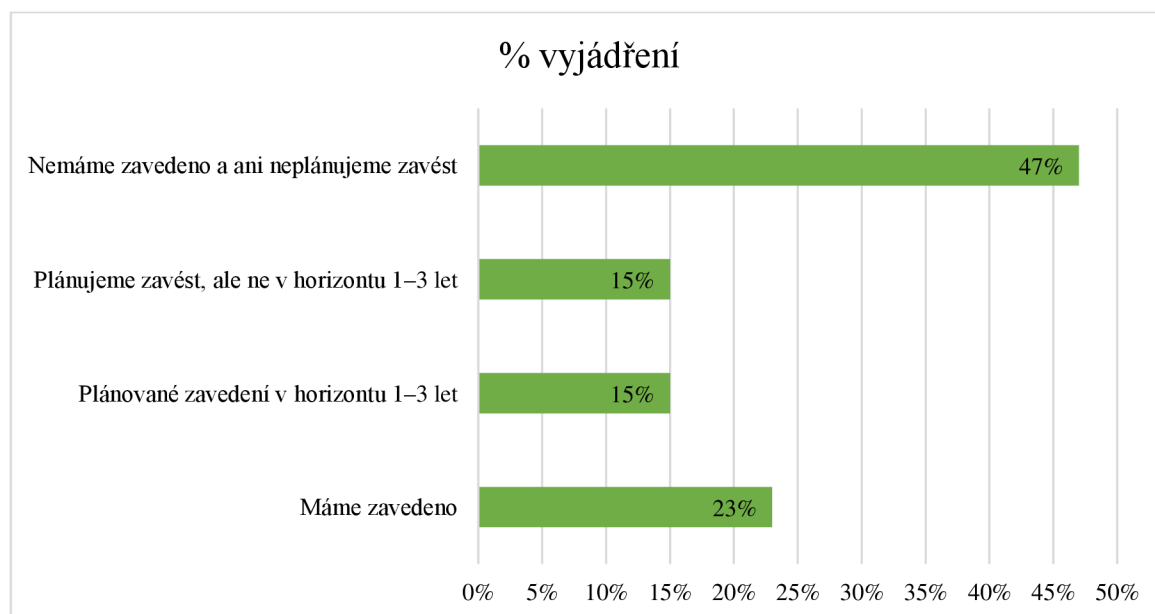
- provést rozhodnutí a dohodu o potřebných následných krocích – tato část se může týkat změny postojů, které záleží na jedinci. Přístup k jedinci a jeho postojům není založen jen na příkazu, co se musí, ale i na přístupu pochopení a změn jeho chování, aby byl užitečný nejen pro organizaci, ale také pro sebe samého. Rozhodujícím okamžikem zde může být podpora od vedení, podpora, která je pocíťována jako zaměřená na konkrétního jedince. To může být prováděno konzultacemi, vysvětlením, rozvíjením schopností a dovedností dle požadovaných cílů.
- použít potřebných nástrojů rozvoje zaměstnanců – zajistit např. koučování, mentoring, stínování a další nástroje pro další potřebné kroky;
- monitorovat a poskytovat zpětnou vazbu – tento proces je možné také pojmenovat jako „*samostatně řízený proces učení*“.

Pokud se hovoří o problematice vztahující se na příčiny problémů v pracovním výkonu týkající se České republiky, jedním z důležitých dokumentů v řízení optimalizace výkonu veřejné správy je „*Strategický rámec rozvoje Veřejné správy České republiky 2014–2020*“ (2017), který identifikuje rizika v implementační plánu pro strategické cíle ve výkonu jako klíčová, závažná a běžná. V rámci veřejné správy jsou jako klíčová rizika uvedena např. prosazování vlastních zájmů jednotlivých aktérů, politické riziko nebo problematika týkající se lidských zdrojů a tj. nedostatečná personální zajištění nebo nedostatečná časová kapacita realizačních týmů, personální fluktuace.

2.2.1 Příčiny problému procesního řízení ve veřejné správě

Pavlík et al. (2014, s. 14) má několik pohledů na problematiku procesního řízení ve veřejné správě. Jedním z těchto problematických oblastí je např. modernizace, elektronizace veřejné správy, podpora oblasti informačních a komunikačních technologií. O průzkumu realizovaném ohledně stavu procesního řízení v úřadech vypovídá graf č. 1.

Graf 1 Stav procesního řízení ve veřejné správě ČR a SR



Zdroj: Pavlík et al. (2014, s. 15)

Autor dále uvádí, že nejdůležitějším prvkem přechodu na procesní řízení ve veřejné správě je především důslednost a podpora vedení. Potvrzuje, že pro zavádění procesu je důležité si vždy vytyčit jasné cíle, které se mohou lišit dle jednotlivých organizací. Obecně je možné je charakterizovat jako:

- zvýšení účinnosti a efektivnosti procesů;
- zvýšení kvality požadovaných výstupů;
- zvýšení motivace a efektivnosti zaměstnanců;
- zavedení standardů a pravidel, vyjasnění odpovědnosti.

Kritický pohled na zavádění procesního řízení do veřejné správy představuje článek Řepy (2014, s. 143), kde autor uvádí, že technologický rozvoj paradoxně situaci zhoršuje. Zmiňuje neadekvátní efekt aplikace eGovernmentu, která patří mezi velké veřejné investice, ale bez prokazatelného efektu. Komplikací může být jak nedokončená legislativa ohledně používání aplikace, tak ještě další řada problémů při jejím používání. Autor říká, že efektivnost těchto investic není čitelná a je to jen způsob, jak vyhovět požadavkům technického pokroku. V dokumentech OECD je eGovernment definován jako „*využívání informačních a komunikačních technologií jako nástroje pro dosažení lepší správy*“, ale pokládá si otázku „*Jaké změny má přinést?*“ a „*Jak tyto změny realizovat?*“. Organizace by měla být ve svém nitru pružnější v oblasti změny svého chování a neustále se měnících technologiích. Aplikace v oblasti veřejné správy by měla být především změnou principů a myšlenek pro dosažení procesně orientovaného řízení. Autor dále zmiňuje problematiku neexistence tržních mechanismů, jež soukromá sféra považuje za samozřejmost. Veřejná správa stále nemá konkrétní definici, kdo je základním zákazníkem a co je zájmem tohoto zákazníka. Na druhé straně se velmi snaží o změnu a odklon od hierarchického pojetí směrem k modelu kolaborativnímu a tlačí na větší samostatnost.

Zimmermannová (2018, s. 30) jen doplňuje některé další faktory problémů provázanosti s procesním řízením:

- procesy jsou neefektivní, průběh je zdlouhavý a v některých momentech i zbytečný, byrokratická zátěž;
- slabá motivace pracovníků – neztotožnění se se svou prací, neefektivní systém odměňování, kvalifikovaní zaměstnanci z důvodu zmatků odcházejí;
- neprovázanost informačních sítí a nekoordinované zavádění informačních technologií;
- malá snaha o efektivní řešení a snižování nákladů.

Žopek (2022) ve svém článku uvádí, že pro implementaci procesního řízení do veřejné správy je zásadní, aby cíle byly měřitelné, a to pomocí indikátorů, s využitím, kterých je možné vidět účinnost zavedení a nekontrolovat jen kvantitu, ale také kvalitu odvedené práce.

2.2.2 Proces motivace k řízení pracovního výkonu

Veber et al. (2021, s. 130) charakterizuje motivaci základním popisem: „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli.*“

Různá směs smyslů působící na člověka může vyvolávat psychické napětí, ať se to týká příjemných či nepříjemných vjemů. V rámci pochopení pracovní motivace se hovoří o chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Většina lidí svou značnou část života tráví v práci, a proto je nutné zjistit, zda jejich motivací je jen potřeba získat peníze pro jejich existenci, nebo přinést do práce něco víc nad jejich standardní úkol. Motivace manažerská, která stojí na začátku celého procesu motivace, využívá různé manažerské techniky, jako je systém odměn, trestů, stimulů či pobídek. Poslední léta stoupá důležitost motivace pracovníků,

kteřá je považována za základní složku procesu vedení lidských zdrojů. Netýká se už pouze jednotlivých metod, ale vznikají celé motivační systémy, jejich filozofie je založena na pobídkách hmotných i nehmotných.

Autor dále uvádí, že úloha motivačních nástrojů je široká a zahrnuje několik forem, např.:

- zmocňování (empowerment) – jistá míra volnosti, měkký faktor řízení;
- delegování – pověření určitým výkonem, ať způsobem formálním (písemným) nebo ad hoc (příkazem);
- týmová práce (teamwork) – moderní přístup k vedení lidí; chápání vedení lidí za účelem plnění jasných pravidelných úkolů nebo chápání týmu jako ad hoc pracovní skupiny sestavené k tvůrčím řešením;
- pracovní koalice – nejjednodušší podoba aplikace týmové práce;
- autonomní pracovní skupiny (Self-Managed Teams – SMT) moderní forma organizace práce, kde si autonomní skupina může volit vlastní pracovní postupy, rozhodovat v personálních otázkách včetně přidělování mzdových prostředků;
- tvůrčí týmy (teambuilding) – úkoly vědecko-technické, projektové, konstrukční, zlepšovací.

Mužik et al. (2017, s. 162) vysvětluje, že motivace k pracovnímu výkonu je komplex problémů. Do tohoto komplexu spadají zásadní věci, jako je:

- mzda, plat a různé formy nefinančního odměňování;
- poskytování standardních sociálních požitků;
- vybrané benefity;
- outsourcing sociálních programů péče o zaměstnance;
- zážitky (kulturní, turistické, rekreační a jiné oblasti).

Zajímavý pohled na proces motivace má Horváthová (2016, s. 28), kdy pod novou koncepcí motivace formulovanou kolem roku 2000 představuje angažovanost. Nový pohled na angažovanost přináší nejen pracovníka zaujatého svou prací, který k ní má pozitivní vztah, ale především pracovníka připraveného podat mimořádný výkon. Tito pracovníci jsou charakterizováni tím, že organizaci chtějí dát „*cosi více*“. Vztah mezi angažovaným pracovníkem a organizací je pozitivní dvoustranný vztah. Obě strany jsou si vědomy podpory té druhé k podání mimořádných výkonů v organizaci. Organizace se snaží směrem k pracovníkovi zaměřit na zabezpečení zajímavosti a podnětnosti, rozmanitosti, autonomie, celistvosti a významnosti pracovního úkolu.

Dále autorka uvádí, že proces angažovanosti pracovníka je nadřazený procesu motivace. Otázkou zůstává, jak dosáhnout angažovanosti. Co mohou manažeři v této věci udělat? Jednotlivých kroků je několik, např. zajištění spravedlnosti, konzistence, transparentnosti, podpora organizačních hodnot prostřednictvím chování managementu, pomoc při budování dlouhodobé smysluplné kariéry, naslouchání pracovníkům, sdílení jejich poznatků a zkušeností.

Dalším zajímavým přístupem je akademický článek Katedra (2021), který procesu motivace a výkonnosti charakterizuje jako psychologický proces. Výkon pracoviště je podmíněn celkovou závislostí na motivaci zaměstnanců. Motivovaní pracovníci znamenají loajalitu vůči zaměstnavateli, což na druhou stranu podporuje růst a rozvoj samotného podnikání. Autor velice zdůrazňuje souvislost mezi motivací zaměstnanců a samotným výkonem. Proces motivace rozděluje do tří základních faktorů:

- úsilí;

- organizačních potřeb;
- organizačních cílů.

Za přítomnosti pozitivních a vyjasněných organizačních potřeb a organizačních cílů je možné motivační nástroje považovat za indikátory výkonu. Zlepšují kvalitu, produktivitu, lidem pomáhají dosáhnout cílů a dávají sílu ke změně. Motivaci lze dle autora z určitého pohledu definovat jako organizační proces. Zvyšuje výkonnost a schopnosti člověka, což dále zvyšuje efektivitu organizace.

Organizace musí ve svém organizačním plánu pro zajištění hladkých služeb a efektivního výkonu používat motivační strategie jako nepřetržitý proces. Management musí věnovat větší pozornost identifikaci svých motivátorů jako ukazatelům výkonu a zajistit spravedlivý proces hodnocení.

Další zajímavý pohled na proces motivace uvádí Pavlík et al. (2020, s. 51), kdy motivaci považuje za určitou vnitřní hnací sílu k uspokojení motivů člověka. Shoduje se s ostatními autory, kdy motivační proces charakterizuje prostřednictvím psychologického procesu, který iniciuje chování a jednání jednotlivce. Ve vztahu k pracovnímu výkonu proces cílí na podněcování a podporu motivace zaměstnanců k dosahování pracovních cílů a zodpovědné plnění pracovních úkolů. Autor zastává zajímavý názor, že nelze v pravém slova smyslu motivovat – pracovníci již motivováni jsou. Jen je důležité k tomuto faktu přistupovat a zjistit, kde se nalézá ten správný bod motivace a demotivace pro dosahování cílů organizace.

Sharma (2019) představuje psychosociologický pohled na motivaci ve spojení s výkonem zaměstnanců veřejné správy a jen potvrzuje některé další tvrzení autorů, kteří se zabývají studiem tohoto tématu. Odborníci se zaměřují především na souvislosti mezi řízením lidských zdrojů a výkonem v soukromém sektoru, je třeba věnovat náležitou pozornost právě veřejnému sektoru a určit úroveň jejich výkonu. Vzhledem k tomu, že veřejní zaměstnanci poskytují výkon, aby byli užiteční někomu jinému, slouží různým osobám, a ne sami sobě, chápou svou práci jako pomoc jednotlivcům. Dala by se v tom spatřovat větší smysluplnost práce. Snaha o dosažení vyššího výkonu se sníženými náklady však vytváří tlak na veřejné instituce, které nevěnují takovou pozornost motivačnímu procesu svých zaměstnanců. Vedoucí či manažerské pozice hrají velice důležitou roli při formování pracovního chování jednotlivců a jejich příspěvku k dosažení organizačních cílů. Sharma (2019) potvrzuje, že styl vedení nadřízeného má jako motivační faktor největší vliv na pracovní výkon státních zaměstnanců.

Pavlík et al. (2020, s. 52) potvrzuje, že motivace zaměstnanců je ve své podstatě chybný název celého příslušného procesu řízení lidských zdrojů. Motivační proces je procesem velmi složitým a závislým na velmi podrobných informacích od samotných zaměstnanců, který může být ovlivněn řadou nesouvisejících faktorů a může být fakticky neměřitelný. Ovšem nezabývat se v systému veřejné správy procesem motivace je velmi riskantní a neudržovat si a stále nezvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost na trhu práce je nepřijatelné.

Armstrong (2023, s. 140) popisuje charakteristiku motivace, která se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Organizace má za úkol a může nabídnout prostředí, kde má vysoká míra motivace podobu různých stimulů či odměn, uspokojující práce nebo také různé příležitosti k rozvoji. V každém případě je k pochopení motivace nutné pochopit její samotný proces, který má svá pravidla. Autor se zaměřuje také na spojitost motivace, spokojenosti a samotného výkonu. Mezi základní faktory motivačního procesu a požadavků zaměstnanců lze zařadit:

- vyšší plat;
- reálnou příležitost k povýšení;

- ohleduplné a participativní řízení;
- dostatečný stupeň sociální interakce při práci;
- rozmanité úkoly;
- vysoký stupeň autonomie.

Všeobecně uznávané pravidlo hovoří o tom, že spokojenost s prací vede ke zlepšení výkonu pracovníka. Autor ovšem předkládá, že výzkumy doposud nezjistily žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem. Spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem. Zaměstnanci motivovaní cílem organizace mohou být motivováni právě dosažením tohoto cíle. Poskytnutí příležitosti k výkonu může být motivujícím faktorem. Dalším faktorem může být zajištění znalostí a dovedností pro dosažení cílů a samotný výkon a následné odměňování jak peněžní, tak i nepeněžní formou. Způsoby zajištění zpětné vazby od zaměstnanců ohledně spokojenosti s prací mohou být následující:

- strukturované dotazníky (standardizované, specifické pro organizaci) – v tomto případě lze také provádět benchmarking, tj. porovnání, poměření se s organizací se stejným zaměřením;
- rozhovory – s otevřeným koncem, hloubkové rozhovory, polostrukturovaného rozhovory. Hromadné diskuze se zaměstnanci určité zaměřené skupiny mohou být dobrou volbou pro rychlý způsob kontaktu, ale analyzování výsledků není úplně jednoduché;
- kombinace dotazníku a rozhovoru – kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Doporučením bývá, aby byly některé otázky doprovázeny rozhovory do hloubky;
- diskuzní skupiny – zaměřené na reprezentativní vzorek pracovníků.

Motivace zaměstnanců je snaha dosáhnout vytyčeného cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby.

2.2.3 Propojení procesu řízení pracovního výkonu se strategií a cíli organizace

Pohled na strategické řízení výkonnosti a jeho přínos přináší ve svém akademickém článku Harangozó (2020). Systém strategického řízení výkonnosti hraje důležitou roli v organizacích 21. století. Pro výkon a stav realizace strategie v organizaci je zapotřebí implementovat a neustále poskytovat aktuální a nezbytné informace o výkonu. Hlavním cílem systému strategického řízení a cílů organizace a samotného zvýšení výkonu je přizpůsobit chování lidí strategii a také rozvoj nezbytných schopností, které může samotná organizace potřebovat pro úspěšnou implementaci. Strategické řízení výkonnosti je proces, ve kterém se řízení organizace uskutečňuje prostřednictvím systematického definování poslání, jasné strategie a cílů organizace, díky čemuž je měřitelné. Autor je dále přesvědčen, že pokud se toto převede, aplikuje a propojí se současným stavem tvorby hodnot organizace a integrací do nehmotných statků (včetně lidského kapitálu), je to pro výkonnost životně důležité.

Pavlík (2020, s. 33) popisuje pohled na efektivní proces strategického plánování a následné strategické řízení rozvoje obcí jako neoddelitelný od místního kontextu. Modernímu a účinnému přístupu, který může překonat výzvy a do celého procesu občana nezařadit jako objekt „diváka“, ale jako subjekt „aktéra“, je celá řada:

- legislativa;
- politický systém s volebním obdobím;
- sekularizace společnosti a absence respektu institucí a autorit;
- sociální systém;

- digitalizace;
- tendence lidí k pospolitosti, a naopak v době stability a prosperity k individualizaci;
- obtížná aplikovatelnost přístupu (větší obce, města – anonymita, nižší intenzita vazeb mezi lidmi).

Ryklová (2017) ve svém akademickém článku jen potvrzuje, že strategické řízení, tak, jak je v současnosti vedené manažery v organizacích, směřující ke strategickému cíli může být v podnicích stejně důležité jako v obcích. Souhlasí s tvrzením autora Pavlíka (2020), podle něhož se veřejný sektor ohledně strategického řízení rozhoduje spíše podle legislativy, kterou je svázán. Strategickým plánováním nelze nahradit nástroj vedení, jehož cílem je zlepšit strategické myšlení, jednání a učení. Je to daleko širší pojem, který spojuje plánování a následnou realizaci a zpětnou vazbu.

Podle Harangozó (2020) je identifikace faktorů úspěchu a strategických zdrojů organizace, stejně jako pravidelné měření a analyzování jejích dopadů na výkonnost, klíčové pro úspěšné řízení intelektuálního kapitálu a jeho složek. Identifikovat nekritičtější komponenty a výkonné normy je zvláště možné pro tzv. Balanced Scorecard metody.

Mužik (2017, s. 123) uvádí: „*Hlavním účelem řízení lidských zdrojů je realizovat potenciál zaměstnanců*“. Zaměstnanec lze vidět jako investici, která produkuje přidanou hodnotu. Pro zužitkování této investice potřebuje organizace jasnou strategii lidských zdrojů. Správné nastavení strategického opatření v oblasti lidských zdrojů vede k vytvoření významných kompetencí firmy a její konkurenční výhody na trhu.

2.2.4 Shrnutí

Autoři se shodují, že strategické plánování je proces, v němž se zkoumá současná situace komunity nebo organizace, stanoví cíle a monitorují výsledky. Veřejný sektor je specifický, jelikož má více zájmových skupin než podnik a většina z nich jsou občané voliči. V každém případě je pro procesní řízení motivace a angažovanost pracovníka jedním z důležitých stimulů a pobídek. Filozofie motivace k dosažení cíle je založena na různých pobídkách, hmotných i nehmotných. V současné době musí organizace používat motivační strategie a správně identifikovat motivátory, a to jako nepřetržitý proces za účelem co nejvyšší efektivity svého výkonu. Přístup k motivaci, ať v soukromém nebo veřejném sektoru, je celkově propojen s řízením pracovního výkonu a s procesem samotného řízení organizace.

2.3 Koncepce a metody performance managementu

Janišová et al. (2013, s. 127) představuje definici procesu. Koncepce tvoření procesu performance managementu byla již vysvětlena v předchozích kapitolách, ale samotný koncept tvorby definují:

- název a účel procesu;
- cíle a vize procesu;
- vlastník procesu;
- vstupy/dodavatelé;
- výstupy (produkty, služby);
- startující a ukončující událost procesu;
- činnosti procesu;
- kritické faktory úspěchu;
- klíčové ukazatele výkonnosti procesu (KPI);
- další podle firemních zvyklostí.

Proces může být tvořen shora dolů na několika úrovních. Probíhá napříč řídicí organizací. Základním a důležitým krokem je vymezení základních vstupů a výstupů samotné kompozice procesu. Tato kompozice musí pokrýt všechny aktivity organizace.

2.3.1 Vlastník procesu

Janišová et al. (2013, s. 128) říká, že vlastník procesu zajišťuje efektivní fungování celého procesu. Výběr může spočívat ve volbě vhodné osoby s největším zájmem na výsledku samotného procesu, ale za vlastníka procesu může být zvolena také celá procesní oblast. V oblasti zodpovědnosti je vlastníkovi procesu dána větší pravomoc než manažerovi organizační jednotky. Jeho úkol spočívá v koordinaci a ve spolupráci se všemi jednotkami zapojenými v procesu.

K požadovaným vlastnostem vlastníka procesu dle Janišové et al. (2013) patří:

- proaktivní přístup;
- velmi dobrá znalost procesu;
- inovativní pohled na rozvoj procesu;
- dobré komunikační a vyjednávací schopnosti;
- zralost a zkušenost.

Autorka dále uvádí, že v případě výběru vhodného procesu pro danou organizaci lze pokračovat dalšími kroky spočívajícími v:

- zjištění současné situace v organizaci;
- zaměření se na požadavky zákazníků;
- vytvoření návrhu nového procesu a systematickém vyhodnocení;
- plánu zavedení implementace.

Vlastník a jeho odpovědnost je chápána především vzhledem k výsledku procesu, nikoliv pouze k vykonávaným činnostem.

2.3.2 Vytvoření nového návrhu procesu

Janišová et al. (2013, s. 153) uvádí, že při vytváření nového procesu je nutné zapojit zaměstnance, kteří se dokáží oprostít od zavedených postupů, tj. zapojit osoby kreativní, které mají vůli vytvořit zcela něco nového a odlišného. Doporučuje nové nápady prodiskutovat a zvážit nová řešení ze všech možných úhlů pohledu, možný přínos zavedení nového procesního řízení z pohledu benefitů, které pro organizaci přinese. Diskuze může vést ke zcela jinému uspořádání procesu či změně celé organizace. Nejvhodnější je začít tzv. procesy hlavními. Chybou při vytváření a zavádění nového procesu může být opakované či přerušené zavádění, které může způsobit demotivaci zaměstnanců. V rámci zavedení nového procesního řízení je nutné neopominout vzájemné vazby s jinými procesy. V této fázi je také důležité zavedení nové dokumentace a dokumentů. V případě organizací veřejné správy je to vytvoření nejen nových směrnic, ale také nových formulářů, komunikačních kanálů, a především při změně pravomocí nového podpisového řádu. V rámci definice rolí je podstatná snaha redukovat množství zainteresovaných osob a jejich spolupráce, rozhodování by mělo probíhat přímo v rámci místa výkonu činnosti.

Autorka potvrzuje, že vize a strategie je nutné sdílet se zaměstnanci. Je podstatné, aby zainteresované osoby věděly, kam se směřuje a co je cílem. Pro správné pochopení stanovených cílů je úkolem organizace naplánovat dlouhodobé vzdělávací programy, které napomohou změnit přístup zaměstnanců k aktivnímu zapojení. Rozvíjení znalostí může mít vliv na svěření

činnosti a posílit sebevědomí zaměstnanců. Rozšířením jakýkoliv znalostí a podporou motivace v průběhu zavádění nového procesního řízení může organizace překonat odpor vůči změně, který může mít např. právě při zavádění v organizaci veřejné správy za následky:

- vracení se k tradičním vzorům;
- blokování nové strategie;
- řešení věci svým vlastním způsobem a nesdílení informací;
- záměrné vyhybání se konfliktům a nevytváření spolupracujícího týmu.

2.3.3 Implementace procesního řízení

Dle Hučky et al. (2017, s. 27) implementace procesů úzce navazuje na fázi návrhu procesu. Při implementaci procesů se postupuje podle dvou různých hledisek:

- organizačně-technické hledisko;
- hledisko managementu realizačního týmu.

Pokud se hovoří o způsobu implementace v podobě čistě organizační, jedná se o vydání souboru pravidel či opatření, která mají pracovníci podniku dodržovat. Tato změna se nemusí dotknout informačního systému podniku. V případě implementace v provozovaném podnikovém informačním systému na to navazuje celá řada organizačních technických kroků. V případě změn softwaru se provádí validační testy či změny konfigurace hardwaru s respektem potřeb konečných uživatelů a odpovídající organizačnímu prostředí podniku. Autor však velmi důrazně upozorňuje na to, že výrazným aspektem všech těchto činností implementace je také výkonnostní test. Účelem testu je kontrola odezvy u jednotlivých uživatelů.

Dle Janišové a Křivánka (2013, s. 157) je doba implementace dobou rozsáhlých změn. Ta nesmí trvat příliš dlouho. Hrozí zde riziko, že než je zavedena, stane se nový model společnosti zastaralým. Pod implementaci autoři zahrnují důslednost, která je ještě rozdělena na další tři oblasti:

- projektový plán;
- komunikace;
- identifikace rizik.

V projektovém plánu se aplikují všechny principy projektového managementu. Základním pravidlem je výběr kvalitních členů implementačního týmu.

2.3.4 Metody hodnocení procesu výkonu zaměstnanců

Performance management jako výkon společnosti je možné vidět z několika úhlů a mnoho společností implementuje nástroje pro měření své výkonnosti, aby udrželo kontakt s tvrdou konkurencí. Gabčanová (2012, s. 115) uvádí, že jak světová krize, tak právě konkurence nutí organizace k měření výkonu a přispívají ke stabilitě organizace v konkurenčním prostředí. Organizace jsou nucené najít výkonnostní ukazatele, které „vezmou z plachet“ vítr jejich konkurentů na trhu. Mezi základní konkurenční výhody patří právě lidský kapitál. Toulson a Dawe (2004) in Gabčanová (2012, s. 117) identifikovali tři překážky při měření výkonu lidských zdrojů: nedostatek zkušeností s lidským kapitálem, přesnost a potíže s měřením.

Van Looy et al. (2016) ve svém článku brilantně popisuje výkonnost podnikových procesů. Přirovnává měření výkonnosti k multidisciplinárnímu tématu, které je studováno na úrovni jak informačních systémů v rámci podnikových procesů, tak v oblasti řízení. Základy měření výkonnosti byly od počátku omezeny především na finanční výkonnost, ale od roku 1990 byl

zapotřebí vyváženější a integrovanější přístup, a to z důvodu rychle se měnící společnosti a technologií. Měření výkonnosti organizace může být bráno z pohledu řízení podnikových procesů, které je zaměřeno na řízení celých řetězců událostí, činnosti či rozhodnutí. Autorka ovšem mezi nejznámější multidimenzionální model měření výkonnosti zařazuje metodu Balanced Scorecard (BSC) (obrázek č. 6), která byla poprvé prezentována Kaplanem a Nortonem v roce 1992 a zaujímá čtyřrozměrný přístup k výkonnosti organizace:

- finanční perspektiva;
- perspektiva zákazníka;
- perspektiva interního procesu;
- perspektiva „učení a růstu“.

Obrázek 6 Metoda Balanced Scorecard



Zdroj: Veber et al. (2021, s. 241)

Metoda Balanced Scorecard

Specifika metody Balanced Scorecard, které na svých stránkách uvádí Balanced Scorecard Institut (rok 2023), popisují, že metoda vychází ze strategického opatření a myšlenky podívat se na řízení nejen ze stránky finančních opatření, ale také skrze výraznější pohled na výkon. Klíčovou výhodou používání je, že dává organizacím možnost propojit různé složky strategického plánování a řízení. V praxi to přináší spojení mezi výkonem lidí a strategickými cíli, kterých se organizace snaží dosáhnout, včetně poslání a vize.

Koumpouros (2012, s. 287) ve svém článku popisuje, že problémy v organizaci lze někdy velmi snadno identifikovat. Důležité ovšem je mít úspěšný přístup k řízení a najít způsob, jak měřit vhodné parametry a hnací síly výkonu. Vedoucí pracovník musí určit, jaký je aktuální výkon organizace, a následně najít klíč k efektivnějšímu řízení. Měření výkonu je klíčové ke zjištění, do jaké míry organizace plní své cíle. Je to nástroj, který ukazuje všem stranám organizace, jak velká hodnota byla vytvořena. Vhodná metoda k měření výkonu napomůže k neustálému zlepšování motivačních nástrojů, nástrojů pro systém odměňování, metod provádění různých strategií a rozvoji politik. Jak autor dále uvádí, metoda Balanced Scorecard vytváří také větší soudržnost v manažerském týmu a celé organizaci. Metoda byla původně určena pro ziskové společnosti, ale později byla přizpůsobena i pro neziskové a vládní organizace.

Další autor z technologické univerzity katedry účetnictví Nového Zélandu Northcott et al. (2012, s. 167) se s předchozími shoduje a charakterizuje metodu Balanced Scorecard jako vícerozměrný pohled na výkonnost napříč různými cíli a zúčastněnými stranami. Metoda se zaměřuje na klíčové ukazatele výkonnosti a dává manažerům možnost vidět důležité hybatele výsledků organizace, a tím následně poskytuje informace pro řízení výkonnosti. Na druhou

stranu je však také zaznamenáno, že implementace metody Balanced Scorecard do samosprávy čelí výzvám, jako jsou špatné informační systémy, opatření, definování cílové skupiny zákazníků a jejich potřeb.

Veber et al. (2021, s. 240) potvrzuje, že metoda Balanced Scorecard je metoda s důrazem na měření výkonu a vytváření vazby mezi samotnou strategií a operativní činností. Propojení podnikové strategie tak, aby bylo dosaženo strategických cílů v praxi, není často jednoduchou záležitostí. Úspěšnost je v praktickém chodu organizace možno vidět právě na realizaci a zavedení do samotné praxe. Jedním z důvodů, proč může nastat tento problém, je, že většina organizací zaměřuje metodu na finanční ukazatele, které nezachytí celé fungování firmy. Je s určitostí prověřeno, že dalším důležitým ukazatelem kromě finančních je také ukazatel zaměřený na zákazníky, firemní procesy a rozvoj znalostí. Autor dále uvádí, že metodu je možné charakterizovat slovy „*controllingový nástroj*“, který se zaměřuje na správnou formulaci strategických cílů a klade důraz na jejich měřitelnost. Vždy je vhodné si určit měřitelné indikátory úspěchu. Podstatnou složkou této metody je především přístup, a to v podobě průběžného, pravidelného vyhodnocování situace právě na základě indikátoru výkonu. V metodě je vhodné přistupovat i k vizualizaci průběžného plnění, kde nemůžou stát stranou ani systémy vhodné stimulace jako např. odměny nebo bonusové programy. Organizace různých zaměření považují metodu Balanced Scorecard za jeden z nejdůležitějších nástrojů v plánovacím procesu. Vedení organizace obdrží jednoznačné a měřitelné ukazatele pro běžný řídicí proces. Metoda sestává z následujících kroků:

- stanovení cílů (finance, zákazníci, interní procesy, učení se, růst);
- propojení souvislostí (stanovení vah pro jednotlivé ukazatele);
- stanovení měřítek a cílových hodnot (kvantifikované cíle, cílové hodnoty);
- určení akčních programů (realizace akčních programů a projektů);
- zapojení do běžných systémů (naplnění stanovených ukazatelů).

Metoda Balanced Scorecard a veřejná organizace

Aydin (2019, s. 180) ve svém článku uvádí, že metoda Balanced Scorecard je pro veřejnou organizaci velmi užitečným nástrojem. Měření výkonnosti ve veřejném sektoru se tradičně zaměřuje také na fiskální opatření. Na rozdíl od soukromého sektoru je pro veřejný sektor důležitější zaměřit se na opatření z hlediska efektivního využívání zdrojů. Pro veřejný sektor není stanovení cílů a sběr relevantních informací snadným úkolem.

Institut Balanced Scorecard (rok 2023) na svých stránkách vymezuje, že systém, logika a tvorba hodnot jsou u státních nebo neziskových organizací jiné než u obchodní a průmyslové organizace, která je zaměřené na zisk. Organizace, které jsou řízené státem, jsou řízeny posláním. A této charakteristice je také přízpůsoben již zmiňovaný čtyřrozměrný přístup. Vládám nejde o vytváření zisku, ale o moudré využívání peněz daňových poplatníků. V případě státních organizací se i zde kombinují slova jako je zákazník. Státní a veřejné organizace v tomto případě používají slovo klient či občan. Perspektiva se může měnit tak, aby odpovídala kultuře organizace a jejímu poslání. Perspektivu lidských zdrojů v případě státní organizace je možné výstižně popsat jako „*Lidé, znalosti a technologie*“.

Vodáková (2016, s. 51) se výše uvedeným shoduje v tom, že metoda Balanced Scorecard v organizaci veřejného sektoru se nemůže zaměřit na konkurenceschopnost, zvyšování obrátu nebo ziskovost. Doporučuje, aby efektivnost a kontrolní měřítka v organizacích veřejného sektoru byly orientovány na:

- strategická kontrolní měřítka;
- specifická měřítka efektivnosti procesů;

- měřítka provozní efektivity.

Autorka do strategických měřítek zahrnuje např. analýzu širšího prostředí, v rámci kterého organizace působí, tj. např. SWOT analýzu nebo diferenční analýzu. Specifická měřítka je nutné soustředit do životaschopnosti procesů, které jsou důležité pro růst organizace. V neposlední řadě je nutné využít měřítek operativní efektivity tak, aby hodnotila provozní operace strategických cílů organizace. V současné době mají organizace veřejné správy tendenci měřit výkon na objem vynaložené práce, a nikoliv na skutečné výstupy. Začít např. slovním hodnocením výkonnosti v jednotlivých oblastech může být velmi dobrým odrazovým můstkem pro hodnocení metodou Balanced Scorecard. Správně orientovaná veřejná správa pro rok 2030 je znázorněna na obrázku č. 7.

Obrázek 7 Klientsky orientovaná veřejná správa 2030



Zdroj: Moderní veřejná správa 2023 (2023)

Metodu Balanced Scorecard již ve své metodice velice detailně popisuje město Vsetín (2004), kde organizace veřejné správy může najít dobrý návod, jakým způsobem s metodou Balanced Scorecard zacházet. V rámci strategické mapy je prvořadé si správně vytyčit vizi organizace, která úzce souvisí právě s perspektivou občana a zákazníka. Všechny aktivity týkající tohoto procesního řízení musí být zajišťovány v rámci perspektivy interních procesů, a to není možné realizovat bez lidí, jejich potřebného rozvoje a příslušné technologie. Právě tato fáze je v metodě začleněna do perspektivy učení se a růstu.

Každý zvolený indikátor metody má následně stanovenou jednoznačnou metodiku. Pro další postup následuje rozložení na jednotlivé odbory či oddělení, a ty následně odvozují osobní měřítka, která se propojují se systémem odměňování.

Metoda Lean Six Sigma

Moderní metoda Lean Six Sigma má své počátky ve spojení se společností Motorola. Uvedená metoda patří mezi způsoby zavádění procesního řízení do organizace. Touto celosvětově uznávanou metodou lze prokazatelně zlepšovat procesy organizace. Neustálým zlepšováním je možné definovat, měřit, analyzovat, zlepšovat a kontrolovat. Jak zmiňuje Pavlík et al. (2014, s. 32), vše je postaveno na jedné z nejrozšířenějších metod zlepšování procesů – metodě DMAIC. Prostřednictvím tohoto přístupu se zjistí, co zákazníci skutečně považují za důležité, a přístup pomůže vše si následně uvědomit i v procesech. Metoda sníží náklady, zlepšuje proces i kvalitu. Jak autor potvrzuje, metoda je použitelná jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.

Metoda Lean Six Sigma a veřejná organizace

Pavlík (2014, s. 32) se velice podrobně zaměřuje na standard metodiky DMAIC, která je charakterizována následovně:

- define (definování) – definuj, plánuj projekt a vytvoř tým;

- measure (měření) – zmapuj proces, najdi potencionální příčiny a zjisti plýtvání;
- analyze (analyzuj) – zjisti příčiny pomocí procesní analýzy;
- improve (zlepšování) – najdi řešení a implementuj;
- control (kontrola) – zjisti výkonnost a vyčíslí přínosy.

V rámci procesního řízení je důležitý podrobný popis jednotlivých kroků a metodik. Mapování probíhá ve třech základních kategoriích: manažerské procesy, hlavní procesy a podpůrné procesy. Definované procesy se provádí na pracovišti, a to vlastníkem samotného procesu. Mezi vhodné je možné zařadit např.:

- často se opakující procesy;
- procesy, na kterých se podílí více zaměstnanců;
- procesy státní správy, které je také možné zlepšit;
- procesy, kde dochází k častým chybám či zpožděním;
- procesy, které ovlivňují strategické cíle organizace.

Po zmapování procesů následuje identifikování potencionálního zlepšení, kdy přichází identifikace příčin neúspěchů některých z procesů. Mohou být sdíleny nápady účastníků, které jsou součástí strategie zlepšení. Zajímavostí této metody je tzv. *eliminace plýtvání*, která označí plýtvání a odstraní činnosti s nepřidanou hodnotou. Součástí může být i zjištění, že problém se nemusí týkat samotného procesu, ale i prostředí, ve kterém proces probíhá. Nedílnou součástí metody je především nastavení Key Performance Indicator, tj. výkonového ukazatele. Vychází se z potřeb organizace, z nastaveného cíle a parametrů samotného procesu. Pokud se při sběru dat zjistí, že některé části procesu mají velký vliv na výkonové ukazatele, tato část se podrobí podrobnější analýze.

Metoda BARS

Mezi zajímavé metody hodnocení výkonu zaměstnanců lze zařadit typ metody behaviorálního zaměření Behaviorally Anchored Rating Scales, tzv. metodu BARS. Proces hodnocení pomocí stupnice ukotvené v chování zajišťuje konkrétní a užitečnou zpětnou vazbu. Metoda je považována za skvělý způsob, jak se může objasnit manažerům i zaměstnancům, co práce vyžaduje.

Šálková (2013, s. 95) ji identifikuje jako metodu, která hodnotí chování potřebné pro úspěšný pracovní výkon. Její zaměření lze identifikovat jako na:

- přístup k práci;
- dodržování pracovního postupu;
- efektivitu výkonu.

Metoda je založena na vytváření hodnoticích škál pro jednotlivé aspekty pracovního chování a na definici požadovaného pracovního chování na konkrétním pracovišti jako předpokladu efektivního pracovního výkonu. Odborníci se shodují, že metoda poskytuje lepší standardy popisu práce a poskytuje větší účast zaměstnanců. Autorka popisuje, že metoda je založena na vytváření žebříčku zaměstnanců dle jejich pracovní výkonnosti a spočívá v porovnávání výkonnosti dvou a více jedinců.

Loskot (2019) předkládá použití této metody i organizacím veřejné správy. Principem této metody je zařazení pracovního chování do hodnoticích stupňů od vynikající po nevyhovující. V rámci organizací veřejné správy autor doporučuje rozdělit metodu na zaměstnance mimo okruh řídicích činností a zaměstnance ve vedoucích pozicích. Pro první kategorii pro názornost uvádí pět hlavních hodnoticích oblastí:

- orientace na klienta (občana) – zaměstnanec dodržuje legislativu, postupuje hospodárně, prosazuje zavádění změn a podporuje dosažení cílů organizace;
- rozhodovací schopnosti;
- komunikační schopnosti;
- osobní efektivnost;
- všeobecná odborná způsobilost.

Pokud se hovoří o skupině vedoucích zaměstnanců, autor přidává další hodnotící stupně v rámci metody. Lze sem zařadit např.:

- vedení podřízených či celého týmu;
- strategické myšlení a dlouhodobé plánování;
- motivační postoj vůči zaměstnancům.

Venclová (2013, s. 21) klasifikuje metodu jako zaměřenou na úsudek, která zahrnuje kontrolní seznamy grafické hodnotící škály. Metoda hodnotí chování nezbytné pro úspěšný výkon práce. Zaměřuje se na přístup k práci, dodržování pracovních postupů a užitečnost výkonu zaměstnance. Metodu je možné využít v různých oblastech, např. při plnění jednotlivých úkolů, měření množství odvedené práce či jeho kvality.

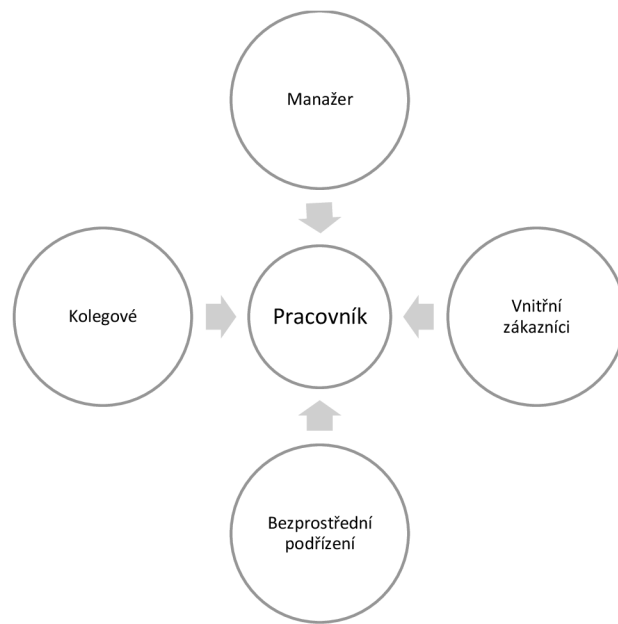
Metoda hodnocení 360°

Janišová a Křivánek (2013, s. 229) specifikují metodu 360° jako metodu ze všech stran. Zajímavostí této metody není jenom hodnocení ze shora dolů, ale také od kolegů na stejné úrovni, podřízeného, zákazníků, společenských orgánů či projektových spolupracovníků. Metoda je specifická v tom, že může poskytnout vysoce objektivní obraz zaměstnance, jak je vnímám ve své pracovní roli. Ukáže, kde jsou zaměstnancovy silné stránky a kde je potřeba posílit jeho rozvojové možnosti.

Důležitým základem této metody je především anonymita. Hodnotitelé nemohou mít obavy v případě negativního vyjádření o hodnoceném. Dalším základním kamenem pro tuto metodu je funkční kompetenční model včetně popsání kompetencí v podobě např. chování.

Armstrong (2023, s. 386) označuje tuto metodu jako vícezdrojovou zpětnou vazbu. Hodnocení se dle autora nevztahuje jenom na chování, ale také na komunikační a organizační schopnosti, ctižádost, nadšení, adaptabilitu. Zpětná vazba je předkládána jednotlivcům anonymní formou, ale v některých případech i také přímo nadřízeným. Výhodou této metody z pohledu autora je, že jednatel dostává ucelenější obraz o svém výkonu, a to z různých pohledů, než jaký může získat při hodnocení jen od svého nadřízeného (obrázek č. 8).

Obrázek 8 Model třistašedesátistupňové zpětné vazby



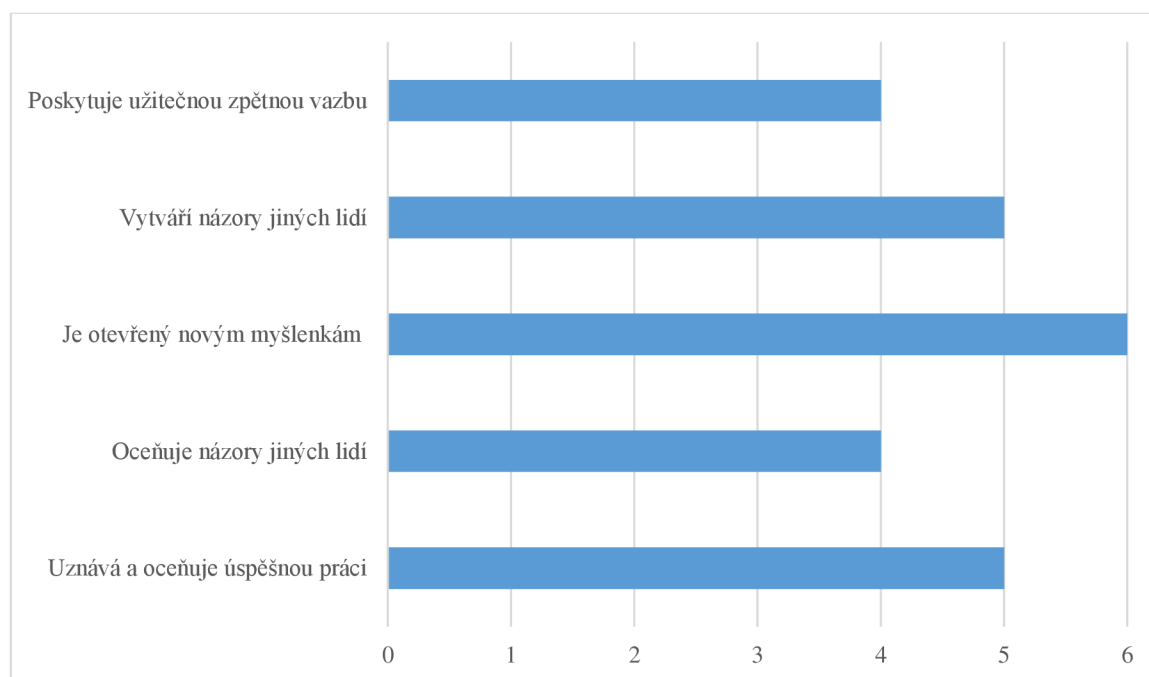
Zdroj: Armstrong (2015, s. 437)

Armstrong (2015, s. 438) pro tuto metodu doporučuje použití dotazníku, kterým je možné měření schopností či chování z různých úhlů pohledu. Mezi základní body, na které se dotazník zaměřuje, patří:

- schopnost vést, resp. charakter vedení;
- týmový hráč/řízení lidí;
- řízení sama sebe;
- komunikace;
- vize;
- organizační dovednosti;
- rozhodování;
- odbornost;
- energie, podnikavost;
- adaptabilita.

Pro zpětnou vazbu a použití této metody se používá klasifikace na základě stupnice dle významu od 1 (nevýznamný) do 6 (podstatný) a klasifikace dle výkonu od 1 (slabý v této oblasti) do 6 (vynikající). Pro zpracování údajů a dat z dotazníku se jako nejjednodušší metoda jeví grafické zobrazení. Na druhou stranu nevýhodou tohoto zobrazení, a to především pro organizaci veřejné správy, je pořízení počítačových programů přímo organizací nebo zadání externímu dodavateli. Příklad grafického výstupu je vyobrazen na obrázku č. 9.

Obrázek 9 Profil na základě třistašedesátistupňové zpětné vazby



Zdroj: Armstrong (2015, s. 438)

Autor dále velice podrobně navádí na postup správného použití této metody:

- definice cílů – stanovit očekávání zpětné vazby za použití metody. Zpětná vazba může napovědět, do jaké míry bude třeba upravit směr osobního rozvoje, hodnocení pracovníka nebo odměňování;
- rozhodnutí o příjemci – adresát zpětné vazby;
- rozhodnutí, kdo bude zpětnou vazbu poskytovat – zde se může jednat o přímého nadřízeného, manažera, členy týmu, ostatní kolegy, interní či externí zákazníky, zapojení personálního útvaru či externích konzultantů;
- rozhodnutí o oblastech práce nebo chování – model musí odpovídat kultuře organizace, hodnotám a typům práce v organizaci;
- rozhodnutí o analýze dat a jejich prezentaci – rozhoduje především jednoduchost. U organizace veřejné správy se v této fázi může objevit značná nevýhoda – nákup vhodného softwaru může být velký finanční náklad;
- plánování realizace – jeden z významně důležitých momentů metody. Nutné je proškolení poskytovatelů zpětné vazby. Je potřeba komunikovat s těmi, jichž se to bude týkat, a vysvětlit především přínos a účel zpětné vazby, jakým způsobem funguje a jakou plní úlohu. Přínosy této metody mezi zaměstnanci musí zřetelně převyšovat jakékoliv obavy;
- analýza výsledků pilotního ověření – v případě existence jakýkoliv slabých míst jsou nezbytné změny celého procesu. Důležitá je i komunikace a doškolení účastníků;
- plánování a realizace plného programu – tato fáze zahrnuje informování, komunikaci, školení, podporu ze strany personálního útvaru či ze strany externích konzultantů;
- monitorovat a vyhodnocovat – proces je nutné neustále monitorovat. Může vyvolat stres, znepokojení, strach. V případě špatné komunikace přinese v oblasti rozvoje a zlepšení pracovního výkonu málo praktických výsledků.

Benchmarking

Jedná se o jednu z nejvíce využívaných metod v rámci organizací veřejné a státní správy. Metoda je nazývána také jako vnitřní poměrování.

Pavlík et al. (2014, s. 112) metodu benchmarkingu charakterizuje jako analýzu stavu a měření stávajících zkušeností v procesech podporujících rozvoj.

Veber et al. (2021, s. 235) metodu benchmarkingu popisuje jako srovnávací metodu služeb, výrobků a postupů s největšími konkurenty. Filozofie tohoto postupu vychází ze dvou zásad:

- „*Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.*“
- „*Buď nejlepším z nejlepších.*“

Autor mezi základními kroky benchmarkingu uvádí, že je potřeba si stanovit své vlastní slabiny a přednosti v porovnání s konkurencí. V případě, že tyto dva faktory nejsou správně stanoveny, není možné se bránit. Při porovnání je také vhodné postupovat cestou kvantifikace a odpovídat si na otázky kolik? kde? Při metodě je dále zásadní definovat faktory úspěchu, převzít od konkurence to, v čem je lepší (znalosti, metody, procesy), a to různou formou, ať už se jedná o napodobení, modifikaci, akceptaci.

Dále autor uvádí, že v současné době již řada firem aplikuje tuto metodu i dle toho, jaká je zvolena porovnávací míra, a rozlišuje na:

- interní benchmarking – přístupy, nástroje a řešení jsou hledány uvnitř organizace a útvarů. Nevýhodou tohoto způsobu může být, že změny jsou omezené a determinované úrovní celé organizace;
- externí benchmarking – najít organizace, kde „*slabinu*“ zvládají lépe. Problém může nastat při získávání informací o lepším řešení, kdy může existovat např. ochrana průmyslových práv. Externí benchmarking se dále může rozlišovat na odvětvovou či mimoodvětvovou metodu.

Armstrong (2023, s. 69) benchmarking charakterizuje jako přístup nejlepší praxe, někdy také jako „*universální*“ přístup. Tvrdí, že existuje soubor osvědčených postupů řízení lidských zdrojů. Na druhou stranu říká, že je pravdou, že v každém specifickém oboru existují příklady vysoce úspěšné organizace, ale může být obtížné také přijmout fakt, že to, co funguje dobře v jedné organizaci, nemusí nutně fungovat v té druhé. Záleží na mnoha faktorech, jako je strategie, technologické a pracovní postupy, styl řízení a firemní kultura. Jak autor zajímavě uzavírá, o benchmarkingu je lepší uvažovat spíše jako o „*dobré praxi*“ než jako o „*osvědčené praxi*“.

2.3.5 Klíčové ukazatele výkonu (KPI)

Petr Drucker slavně řekl: „*Co se změří, to se udělá.*“ Měření je základním nástrojem řízení, protože pomáhá určit, jaký má práce vliv, prokázat hodnotu, spravovat zdroje a zaměřit se na zlepšení.

Jak zmiňuje ve svém článku Urban (2016), personální ukazatele mají řadu podob. Rozdíl lze najít v jejich konstrukci, hierarchické úrovni, oblasti, které se dotýkají, a také ve frekvencích, kterými se ukazatele zjišťují. Autor dále uvádí možné rozlišení ukazatelů na:

- absolutní – převzaté z personální nebo účetní evidence, např. fyzický počet zaměstnanců k určitému dni či výše mzdových nákladů za určité období;

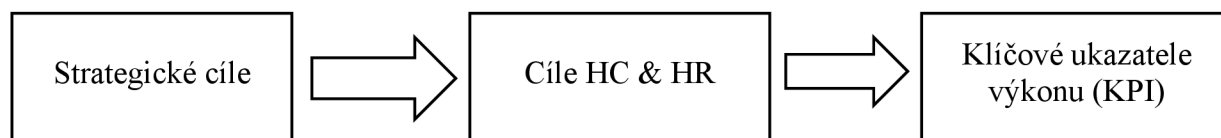
- relativní – poměrové ukazatele, např. průměrný počet zaměstnanců za určité období či průměrná měsíční či hodinová mzda v určité kategorii pracovníků. Mezi poměrové ukazatele je také možno zařadit nejrůznější ukazatele struktury pracovní síly, např. věku, vzdělání či mzdových tříd.

Personální ukazatele se v různých oblastech vztahují i k různým personálním činnostem, resp. procesům. Pod tímto pojmem je možné si představit nábor a výběr zaměstnanců, řízení jejich výkonu či odměňování. Mezi samostatnou kategorií personálních ukazatelů patří tzv. personální indexy. Hodnoty těchto ukazatelů se tvoří na základě dotazování zaměstnanců. Neklasifikují se jako klasické fyzické či finanční ukazatele, ale mohou udávat míru, kde zaměstnanci vyjádří svůj názor anebo se přikloní k určitému názoru (např. index spokojenosti, motivovanosti nebo informovanosti).

Urban (2016) dále uvádí, že pro při sledování procesu řízení výkonu zaměstnanců lze použít např. „*ukazatele podílu zaměstnanců s ročním plánem osobního výkonu, včetně osobních výkonných cílů*“, dalším měřítkem je také podíl zaměstnanců na různých úrovních řízení procházejících pravidelným hodnocením výkonu. Personální indexy patří do skupiny „*měkkých*“ výsledků personálního řízení, ale pro organizaci mohou sloužit jako podstatná měřítka výkonnosti.

V závěrečné zprávě HR Controllingu z roku 2013 společnosti PricewaterhouseCoopers Česká republika s.r.o. se uvádí, že identifikace ukazatelů a měřítek je výchozí bod pro jakýkoliv systém sledování a měření v oblasti HR. Shoda závěrečné zprávy identifikuje další odborníky v této oblasti a potvrzuje, že v procesu identifikace je nutné začít u firemních cílů a firemní strategie a na základě těchto informací definovat strategii řízení lidského kapitálu a samotné priority lidských zdrojů v organizaci. Vazba, která je znázorněna na obrázku č. 10, pomůže definovat příslušné ukazatele a měřítka.

Obrázek 10 Odvození výkonnostních ukazatelů ze strategických cílů



Zdroj: PwC Česká republika s.r.o. (2013)

V souvislosti s měřítky KPI je nutné přemýšlet o tom, pro koho jsou určeny výstupy měření. Pro výkonové indikátory je možné využít např. přehled měření v oblasti počtu zaměstnanců, skladby odměňování a benefitů, vzdělávací a rozvojové programy, zaměření náboru či skladbu samotného procesu řízení výkonu.

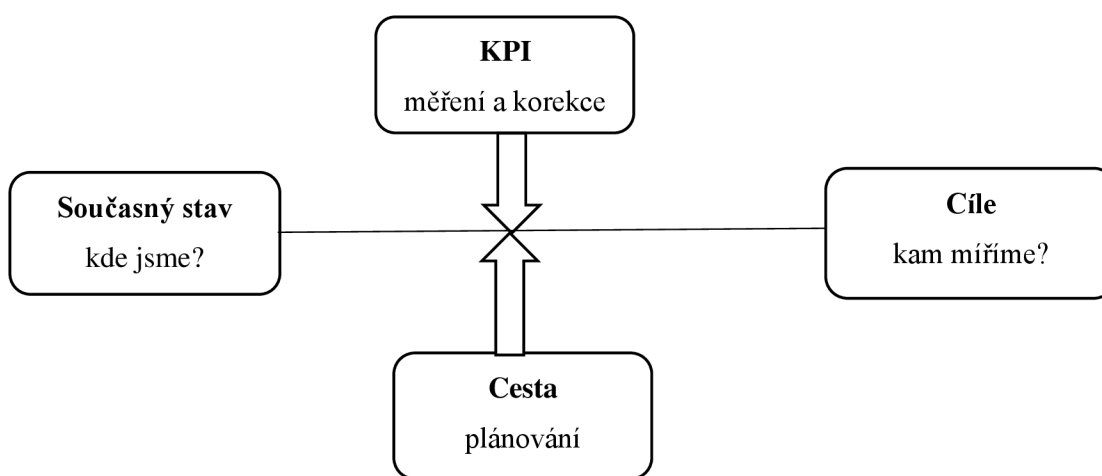
Gabčanová (2012, s. 119) klíčová měřítka výkonnosti popisuje tak, že jsou aplikovatelná konzistentním a komplexním způsobem, ale musí být v každém případě založena na konkrétních datech a vzorcích. Poukázala také na to, že by měla existovat přímá vazba od KPI k cílům, od cílů k cílům a od cílům ke strategiím. Výkonnost je charakterizována všeobecně známými kritérii jako analýza SMART, tj. měřitelný, dosažitelný, relevantní, časově ohraničený a také charakteristický. Gabčanová in Anderson (2011) popisuje představu měřítek výkonnosti následovně: „*Pokud nebudete měřit a porovnávat, nebudete vědět, jak jste na tom nyní, které oblasti procesu vyžadují největší pozornost a jak dobře vaše změny fungují dál.*“

Každému měřítku je nutné přiřadit požadovanou strategickou hodnotu, která následně vypovídá o úrovni výkonnosti organizace. Pro aplikaci měřítek výkonnosti je také relevantní dílčí cíl,

např. ve fázi učení a růstu. Dílčí cíle mohou být časově náročné, na druhou stranu je nutné jim věnovat dostatečnou pozornost. Výsledné vyhodnocení výsledků má pro organizaci význam vzhledem k aplikaci případných změn, a to následně činí organizaci konkurenceschopnější a flexibilnější.

Papulová (2022, s. 151) také potvrzuje, že organizace se orientují především na finanční ukazatele. Charakterizuje, že právě tyto ukazatele jsou úspěšné jen z krátkodobého pohledu a v organizacích, kde vedení dává přednost rychlému zisku. V neustále se měnícím prostředí je velice důležité stále přemýšlet nad faktory, které ovlivňují výkonnost organizace i v budoucnu. Jsou to ukazatele, které reprezentují efektivnost a účinnost hospodaření podnikové výkonnosti. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou faktory úspěchu organizace, které jsou rozhodující pro růst a neustálé zlepšování. Považují se za ukazatele, které vyjadřují a dosahují výsledků s ohledem na stanovený cíl (viz obrázek č. 11).

Obrázek 11 Zlepšování organizace faktory KPI



Zdroj: Papulová (2022, s. 152)

Organizace KPI.org (2022) na svých stránkách uvádí, že klíčové ukazatele lze kategorizovat do několika různých typů:

- zdroje spotřebované v procesech – vstupy, které produkují výstupy (množství, typ, kvalita);
- měření – účinnost, kvalita, konzistence, nástroje/vybavení či školení procesu;
- výstupy – kolik práce je vykonáno a definice, co je prací.

Tesař (2021) při stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti naráží na problematiku nastavení těchto ukazatelů právě pro organizace veřejné správy či služebních úřady. Indikátory se týkají spíše kvalitativního charakteru a nelze je zaměňovat s „*tvrdými metrikami*“. Obtížnost ovšem neznamená, že je to nemožné. Pro stanovení cílů může napomoci metrika zahrnující např. včasné plánování termínů, dodržení obvyklých postupů formální přípravy výstupu, chybovost nebo nesprávné postupy. Ve svém článku autor doporučuje do organizací veřejné správy začlenit hodnocení kvality efektivnosti za pomoci metody ISO nebo právě již zmíněné metody Balanced Scorecard. Jedná se o centralizované standardy, které by organizace mohly využívat i ke zlepšení stavu státních financí. Svůj odborný článek autor uzavírá zajímavou myšlenkou, že pokud v organizaci nelze stanovit klíčové ukazatele výkonnosti, potom organizace nemá cíle. Jako ostatní autoři ohledně klíčových ukazatelů vnímá, že důležitým faktorem pro výkonnost je motivace lidí, zaměstnanců. Zásadní tedy je zapojit je ve větším měřítku do organizace, a zvýšit tak jejich podíl na rentabilitě či získání nových klientů.

2.3.6 Optimalizace procesů

Podle Moderní veřejné správy 2023 (2023) je problematika snižování zátěže veřejné správy součástí tzv. „*Better Regulation*“. Procesem administrativní zátěže jsou všeobecně myšleny zátěže, které stanoví právní předpisy. V tomto případě se může jednat jak o jednorázové, tak i opakující se náklady, které se v praktickém životě nazývají právě „*byrokratická zátěž*“. Jde právě o náklady způsobené administrativními překážkami, postupy atd. Základním cílem procesu hodnocení a snížení administrativní zátěže v České republice je:

- zastavit růst administrativní a regulatorní zátěže podnikatelů a ostatních subjektů;
- zjednodušit administrativní náročnost ukládaných informačních povinností.

Stýblo (2016) popisuje, že v současném moderním personálním managementu je důležitým přínosem především práce s progresivními technologiemi. Rozvoj informačních technologií umožňuje i v oblasti personální práce přenos prostřednictvím elektronických médií. Digitalizace a všeobecná modernizace personální práce umožní informačnímu systému získat větší množství reprezentativních položek o personální práci. Přechod k procesu záznamu v digitální formě především napomůže s:

- narůstajícím objemem dat;
- bezpečností dat (údajů);
- soustavnou prací s lidmi (udržitelnou formou) a připraveností na neustálé změny;
- soustavným přístupem zaměstnance k informacím.

Nové technologie jsou součástí mnoha podnikových činností. Personální práci mohou přinést především důsledné sledování a aktuální data pro každodenní efektivní fungování a řízení lidských zdrojů a vše koordinovat v souladu se strategií podniku.

Jak dále autor uvádí, v případě implementace jakékoliv technologie a docílení procesní formy organizace práce je důležitá analýza z hlediska efektivnosti a rozdělení do kategorie procesů. Samotné personální procesy mohou být prováděny za pomoci řady technologií, např. workflow.

V oblasti personální práce a spokojenosti zaměstnanců hraje v posledních letech klíčovou roli e-personalistika. Elektronická personalistika je jedním z výrazných kroků ke zvýšení úrovně řídicích procesů v organizaci. Síťově orientované systémy se užívají nejen k získávání a výběru zaměstnanců, ale především regulují procesy, předávají tok důležitých informací a jsou měřítkem procesů používaných k posuzování efektivnosti procesu. Jejich součástí jsou čtyři důležité komponenty:

- lidé;
- úlohy;
- údaje;
- nástroje.

Zimmermannová (2018, s. 27) konstatuje, že počet úřadů, které zavedly procesní řízení, je stále vyšší. Procesní řízení splňuje nastavená očekávání. Správné využití je takové, které směřuje zejména k cílům, jako je zkvalitnění služeb. Při správném využití procesního řízení může dojít k optimalizaci fungování samosprávy České republiky.

2.3.7 Shrnutí

V této kapitole bylo představeno několik nových metod hodnocení zaměstnanců. Zásadním krokem, tak, jak bylo popsáno v teoretické části, je nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti. Je potvrzené pravidlo, že to, co nejde měřit, se také nemůže hodnotit. A tento fakt potvrzují

všichni autoři popisující právě metody hodnocení zaměstnanců. Vhodnou metodou k zařazení do procesu hodnocení zaměstnanců v organizacích veřejné správy je v současné době nejvíce využívaná metoda benchmarkingu. Porovnává chod jak z pohledu externího, tak interního a je založena na porovnání organizací stejného zaměření. Mezi zajímavé metody, které přicházejí do veřejné správy v oblasti měření výkonnosti, patří metoda Balanced Scorecard, která zaujímá čtyřrozměrný přístup k výkonnosti organizace. Jedná se o přístup, který výkonnost představuje z pohledu finanční perspektivy, perspektivy zákazníka, perspektivy interních procesů, a především z perspektivy učení se a růstu. Zlepšovací metoda, která je vhodnější pro výrobní organizace, je Lean Six Sigma. Touto celosvětově uznávanou metodou lze prokazatelně zlepšovat procesy organizace. Neustálým zlepšováním je možné definovat, měřit, analyzovat zlepšovat a kontrolovat. Podstatné pro tuto metodu je právě nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti. Některé veřejné organizace již začínají s touto metodou „koketovat“, ale pro správné zavedení do organizace vyžaduje velkou odbornost. Pro optimalizaci a tvorbu procesního řízení výkonnosti je důležitá analýza efektivnosti. Pro personální práce v rámci organizací veřejné správy je základním krokem přechod na co nejvíce využitelnou digitalizaci procesů.

2.4 Metodika práce

Diplomová práce vznikla na základě rešerše české a zahraniční odborné literatury a vědeckých článků. Problematika performance managementu, ale především samotného nastavení procesu výkonu je čerpána také ze zahraničních zdrojů a světových organizací jako např. OECD. Sekundárními zdroji v praktické části jsou internetové stránky Městského úřadu Říčany, personální systém Vema s využitím dat s ohledem na GDPR. Diplomová práce je členěna do čtyř samostatných částí, a to úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru.

Cílem práce je tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejného sektoru.

V tabulce č. 2 je uveden podrobný popis praktického řešení kvalitativního výzkumu, který byl prováděn prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky (příloha 2–11), následně nestrukturovanými rozhovory s řadovými zaměstnanci vybraných odborů a oddělení (příloha č. 12–16). Na základě obsahové analýzy a otevřeného kódování je předloženo srovnání pohledu na tvorbu procesu výkonnosti ze strany vedoucích pracovníků a řadových zaměstnanců. Jsou nalezeny shody a zároveň slabá místa.

Tabulka 2 Časový harmonogram

Leden 2023	Příprava na praktickou část diplomové práce, shromažďování informací k tématu vybraného výzkumu
Leden – únor 2023	Vyhledávání vhodných kandidátů pro nestrukturované rozhovory
Únor – březen 2023	Provádění nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a s řadovými zaměstnanci
Březen – duben 2023	Zpracování výsledků výzkumu, dokončování diplomové práce

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Zavedením procesu výkonnosti mohou organizace veřejné správy získat velmi cenné informace pro rozvoj svých zaměstnanců, eliminaci sekvenčně prováděné činnosti, snížení nákladovosti veřejných zdrojů a mnoho dalšího.

V praktické části je představena organizace veřejné správy, Městský úřad Říčany, která klade důraz na poskytování kvalitních a profesionálních služeb v rámci platné legislativy, snižování nákladů, odpovědný přístup k životnímu prostředí, a především efektivní využití dostupných zdrojů. Informace o Městském úřadu Říčany vycházejí z internetových stránek, strategických dokumentů, ale především ze samotné praxe autorky diplomové práce na personálním oddělení úřadu města Říčany. Cílem organizace je mít stále kvalitnější výstupy zaměstnanců při zachování stávajících finančních nákladů.

K dosažení cíle diplomové práce byl zvolen postup s následujícími kroky. Před vlastním výzkum byly provedeny volný rozhovor s tajemníkem úřadu k tématu tvorby procesu výkonnosti zaměstnanců a celková definice strategického cíle organizace. Organizace vytyčila strategické cíle pro tvorbu výkonnosti. Pro výzkumnou část diplomové práce byla zvolena kvalitativní metoda nestrukturovaných rozhovorů. Novotná et al. (2019, s. 326) říká, že nestrukturovaný rozhovor má stejné vlastnosti jako běžná konverzace. Tázání může být flexibilnější, povoluje bezprostředně reagovat či se doptávat na téma více do hloubky. Účastníci výzkumu mají velký prostor ke svému vlastnímu vyjádření. Kvalita získaných informací do značné míry závisí na schopnosti tazatele navázat bezprostřední kontakt s respondentem.

Okruhy témat v rámci nestrukturovaných rozhovorů byly následující:

- nastavení měřitelných cílů organizace;
- nastavení měřitelných cílů odboru/oddělení;
- nástroje rozvoje zaměstnanců;
- sledování výkonu a schopností;
- metody hodnocení;
- vlastník procesu;
- zdroje potřebné k výkonnosti;
- výstup procesu výkonnosti.

Okruh témat volných otázek směřoval k cíli diplomové práce, tj. na tvorbu procesu výkonnosti zaměstnanců. Autorka měla především potřebu zjistit informace o současné situaci úřadu, zda jsou si vedoucí pracovníci vědomi měřitelných cílů organizace, zda jednotlivé odbory či oddělení mají nastavené měřitelné cíle. Jak bylo představeno v teoreticko-metodologické části, pro tvorbu procesního řízení je nejdůležitější vědět, co je základním vstupem a výstupem procesního řízení.

Při tvorbě procesu výkonnosti je to především zjištění motivace zaměstnanců, jejich rozvoj, časové hledisko samotného procesu, témata související s otázkou vlastníka, doporučení hodnotících metod, využití všech možných nástrojů procesu výkonnosti, kvalifikace zaměstnanců zapojených do procesu, kolik zaměstnanců bude pracovat na daném výstupu, eliminace sekvenčně prováděné činnosti, jak se bude nakládat s naměřenými hodnotami a další.

Kromě výše uvedených kritérií pro vedoucí pracovníky jsou stanovena také samostatná kritéria pro výběr respondentů z řadových zaměstnanců. Jedná se o následující kritéria:

- respondent, který na vybraném oddělení pracuje min. 1 rok a má aktivní znalost problematiky vybraného oddělení nebo odboru;
- respondent, který je ochoten otevřeně hovořit o problematice své práce a zamýšlet se nad problematikou tvorby procesu výkonnosti;
- neproblematický respondent s dobrou reputací v organizaci.

Autorka k získání potřebných dat k tvorbě výkonnosti, a především nastavení samotných klíčových ukazatelů výkonnosti dále pokračuje stejnou metodou, tj. nestrukturovaných rozhovorů, i s vybranými vedoucími pracovníky z různých oddělení či odborů.

Přepsané rozhovory je dále potřeba analyzovat a interpretovat, tj. smysluplně zachytit komplexitu zkoumaného problému. Hendl (2016, s. 251) uvádí, že kvalitativní analýza je charakterizována jako nenumerné organizování dat, kde cílem je zjistit pravidelnost, odhalit témata, kvality a vztahy. Pomocí obsahové analýzy dle předem určeného kódovacího schématu se následně zjišťují instance kategorií a provádí se analýza četností. Výhodou této metody je spolehlivost měření. Mišovič (2019, s. 79) připomíná především kvalitní přípravu rozhovorů spočívající ve vytvoření dobré přípravy k vedení rozhovoru a zaznamenávání dat. Rozhovorů se celkem zúčastnilo 15 respondentů – 10 vedoucích a 5 zaměstnanců z různých odborů a oddělení. Výběr respondentů byl založen na úsudku tazatelky tzv. účelovým vzorkováním s ohledem na dosažení cíle diplomové práce. Pro účelové vzorkování má vždy smysl oslovit respondenty, kteří poskytnou taková data, která jsou pro výzkumný cíl nejpodstatnější. Autorka zvolila následující kritéria:

- respondent musí být ve vedoucí pozici min. 1 rok;
- respondent musí mít rozhodovací možnost v rámci svého odboru/oddělení;
- respondent musí řídit min. 1 zaměstnance jako podřízeného;
- respondent nesmí být v době výzkumu ve výpovědní době;
- respondent musí být ochotný a otevřený ke komunikaci ohledně daného cíle diplomové práce.

Témata a okruhy otázek nestrukturovaného rozhovoru jsou vytvořeny s ohledem na tvorbu procesu výkonnosti na jednotlivých odborech a odděleních. Před uskutečněním rozhovorů tazatelka respondenty oslovila za pomoci e-mailu s žádostí o spolupráci na výzkumné části diplomové práce. Tazatelka kladla otázky dle svého připraveného scénáře a pro rozšíření a získání podrobnějších informací použila formu tzv. podotázek. Pro diskusi bez omezení byla tazatelkou pro respondenty vybrána autorčina kancelář mimo pracovní dobu nebo se rozhovory uskutečňovaly mimo pracoviště v čase obědové pauzy. Na závěr byl respondentům dán k dispozici prostor pro případné dotazy. Během rozhovorů si tazatelka dělala poznámky a kladla otázky týkající se relevantních záležitostí vyplývajících z odpovědi dotazovaných. Výsledky a získané informace byly zaznamenány elektronicky a následně přepsány autorkou do diplomové práce.

Pro analýzu dat z nestrukturovaných rozhovorů autorka zvolila metodu obsahové analýzy. Novotná (2019, s. 433) říká, že tuto metodu je možné využít pro výzkum, kde se pracuje se slovem. Jde především o analýzu písemných textů a hodnocení jejich obsahu. Metoda je využitelná např. u protokolů z pozorování, při záznamu rozhovorů nebo i u dotazníku. V rámci postupu je u obsahové analýzy nutné vymezit významové jednotky, což může být např. slovo, idea, tvrzení či větší část textu na určité téma.

Metodou otevřeného kódování tazatelka následně procházela přepisy jednotlivých rozhovorů a během čtení v textu vyhledala témata, která považovala za významná pro cíl diplomové práce. V první fázi je analyzovaný text přiřazen k určitému tématu týkajícímu se tvorby procesu výkonnosti a následná druhá fáze je kódování do vytvořených kategorií. Ve výzkumu bylo zvoleno 10 kategorií pro otevřené kódování (příloha 1).

Př.: „*Nikdy jsme to nemuseli řešit. Jedině jednou jsme měli specifický dotaz „Kolik chyb se za určité období udělá ve vydaných správních rozhodnutích?“*“ Označené tématem – Měřitelný cíl – Kategorie č 1

Poznámky ke kategoriím si tazatelka zapisovala již během rozhovorů a následným opakovaným studiem textů za pomoci programu Word vyhledávala opakující se slova. Ukázky nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci jsou uvedeny v přílohách této práce, konkrétně přílohy č. 2–11 – vedoucí pracovníci a přílohy č. 12–16 – řadoví zaměstnanci. Tímto způsobem se označily všechny přepisy rozhovorů a výsledkem je řada přiřazených kódů, které jsou uvedeny v tabulce 3 (kapitola 3.3) a postihují podstatná témata ohledně tvorby procesu výkonnosti.

Pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti je využit program Microsoft Excel. Návrhy ukazatelů jsou pevně zadané dosažené hodnoty, optimální hodnoty a eventuální přípustná odchylka, která je vždy stanovena s přihlédnutím k personálnímu obsazení odboru či oddělení. Vlastní výpočet plnění dílčího ukazatele je výsledkem plnění výkonnosti a slouží pro vedení organizace k jednoduchému přehledu o jednotlivých výkonnostních činnostech. Pro tvorbu procesu výkonnosti je dalším důležitým krokem vznik procesní karty, která uvádí specifika všech hodnot vztahující se na procesní činnost. Pro konečné dosažení cíle diplomové práce je nastaven model výpočtu užítku zavedení performance managementu v rámci stabilizace zaměstnanců v organizaci a k tomu navazující problematika. Výsledky návrhu výpočtu procesní výkonnosti obsahují také návrh možných investic do nalezených slabých míst v procesu.

V závěru diplomové práce autorka vyhodnotí výsledky obsahové analýzy k tvorbě procesu výkonnosti v organizaci veřejné správy z pohledu vedoucího pracovníka a z pohledu řadového zaměstnance. Na základě výsledků nestrukturovaných rozhovorů a výzkumné metody navrhne veřejné organizaci metodiku tvorby procesního řízení výkonnosti a upozorní na místa optimalizace v procesním řízení. Dle výsledků výzkumu autorka navrhne rozvoj určitých dovedností a znalostí pro podporu růstu a plánování rozvoje zaměstnanců. V závěru celkového výzkumu budou výsledky představeny samotnému vedení Městského úřadu Říčany a navržen trvalý proces měření výkonu organizace.

3 Praktická část

V praktické části diplomové práce je nejdříve představena organizace veřejné správy Městský úřad Říčany a popsána organizační struktura městského úřadu. Na základě stanoveného cíle bude díky zvoleným metodám výzkumu vytvořen proces výkonnosti a definovány ukazatele měření výkonnosti procesu. V závěru praktické části a na základě výzkumných šetření je v procesu řízení výkonnosti navrženo doporučení a popsány jednotlivé kroky procesu.

3.1 Představení vybrané organizace

Dle internetových stránek MěÚ Říčany je správní obvod obce s rozšířenou působností od 1. 1. 2003 jedním ze dvou správních obvodů v okrese Praha-východ ve Středočeském kraji. Plní své úkoly vyplývající z výkonu samostatné i přenesené působnosti na základě zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem.

Správní město Říčany se nachází zhruba 20 km jihovýchodně od hlavního města Prahy. Počet obyvatel k 1. 1. 2022 je 16 587, nachází se na rozloze 2,581 ha. Součástí katastrálního území města Říčany jsou také Jažlovice, Kuří u Říčan, Pacov u Říčan, Říčany-Radošovice, Strašín u Říčan, Voděrádky a samotné jádro města Říčany.

Z dokumentu „*Strategický plán rozvoje Městského úřadu Říčany 2021–2025*“ je patrné, že si jako hlavní vize do roku 2025 stanovil maximalizaci elektronických podání na odborech státní správy i samosprávy, srozumitelný virtuální průvodce pro nejčastější povolovací procesy, klientsky orientovaný úřad při komunikaci seniorů a osob se zdravotním postižením, a především společensky odpovědný úřad se vstřícnými úředníky. Právem se město Říčany již několikrát v rámci průzkumu společnosti Deloitte, která porovnává index kvality života v několika českých městech, umístilo právě jako nejlepší místo pro život. Investiční aktivita samospráv představuje významný faktor rozvoje regionu. V souvislosti s využíváním prostředků z fondů EU se dále posílí význam investičního rozhodování jednotlivých obcí při vývoji socioekonomické diferenciaci obcí v kraji i v nadregionálním kontextu. Vedení města a úřadu chce vybudovat úřad jako vstřícný otevřený a komunikující, který poskytuje své služby profesionálně a kvalitně v rámci platné legislativy.

Internetové stránky MěÚ představují organizační strukturu městského úřadu Říčany, kterou tvoří:

- tajemník úřadu;
- samospráva:
 - právní odbor;
 - finanční odbor;
 - útvar interního auditu;
 - odbor vnitřní správy – oddělení informatiky;
 - odbor správy majetku – oddělení hospodářské správy, technické oddělení;
 - odbor školství a kultury;
 - infocentrum;
- státní správa:
 - odbor – stavební úřad;
 - odbor – obecní živnostenský úřad (oddělení registrace, oddělení kontroly);
 - odbor životního prostředí (vodoprávní úřad);
 - odbor sociální (oddělení sociálně-právní ochrany dětí a rodin, oddělení sociálních věcí a zdravotnictví);
 - odbor správních agend a dopravy (oddělení dopravy, oddělení evidence obyvatel, obč. průkazů a cestovních dokladů, oddělení přestupků).

Vazbu na orgány samosprávy přímo zajišťuje tajemník městského úřadu. Samospráva města zahrnuje tyto orgány:

- starosta;
- dva místostarostové;
- rada města a její komise;
- zastupitelstvo;
- finanční a kontrolní výbor;
- městská policie;
- příspěvkové organizace města.

Složení zaměstnanců je znázorněno v příloze č. 16 v grafu č. 2.

Strategický plán rozvoje organizace

Již dříve zmiňovaný dokument Strategický plán MěÚ Říčany (2021) úřad představuje jako organizaci, která hledá stále nové a progresivní metody, aby se přiblížila svým občanům a poskytla jim služby, které zviditelní její konkurenceschopnost v měřítkách veřejné správy. Netýká se to jen investičních projektů na zlepšení životního prostředí, prostředí pro občany, ale především služeb, které občanům pomáhají zkvalitnit každodenní život. Požadavek na šetření osobním časem je požadován ze všech stran a pilotní projekt v rámci nové služby *Dáme úřad* zvyšuje komfort občanů právě v tomto ohledu. Inovativní služba je ve zkušebním provozu a zajišťuje doručení vyřízených dokumentů na adresu občana dle jeho požadavku.

Již od roku 2010 město Říčany využívá benchmarking jako jeden z nástrojů řízení kvality veřejné práce. Benchmarking je využíván právě jako jedna z metod měření výkonnosti organizace a porovnávání se stejnými nebo obdobnými městskými úřady. Výkonnost se porovná ve více jak 50 agendách z oblasti výkonu státní správy. Za pomoci kvantitativních analýz je možné získat data o kvalitě poskytovaných služeb. V roce 2021 organizace využila k ověření vstřícnosti a profesionálního přístupu vůči klientům metodu tzv. *Mystery clienta* (příloha č. 17, graf č. 3).

Agendy a procesy v organizaci

Agendy a postupy v organizaci plynou z jasně daných právních předpisů (veřejnoprávní činnosti), případně agendy na ně navázané (podpůrné). Aktualizace změn v příslušných právních předpisech je nutné sledovat a implementovat do každé agendy bezprostředně po vstupu změn v platnost. Procesní řízení a do toho zapadající řízení procesu výkonnosti patří mezi problematické oblasti, kde se každá organizace veřejné správy snaží dělat další kroky k optimalizaci a v největší možné míře využívat automatizace a cesty samostatných SW. Pro různé druhy procesů jsou v současnosti v organizaci využívány tyto SW:

- Elisa/SW VITA – spisová služba, přestupkový SW;
- GINIS – finanční SW;
- TAS – procesní SW na registraci smluv, školení zaměstnanců;
- SW Redmine – sledování plnění úkolů z přijatých usnesení;
- VEMA – personální SW;
- SW Grantys – podání žádostí, hodnocení grantovou komisí, monitoring výsledků.

Řízení lidských zdrojů a jejich výkonnost v organizaci

Výběr zaměstnanců v organizaci vychází ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávních celků a o změně některých zákonů v platném znění, a nařízení vlády

č. 341/2017 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, nebo ze zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

Strategický plán rozvoje Městského úřadu (2021) částečně zpracoval problematiku personální politiky úřadu, kde za slabá místa považuje např. stabilizaci zaměstnanecké platformy, tj. nejenom značné finanční náklady na hledání a přijímání nových zaměstnanců, ale také značné časové nároky. V organizaci veřejné správy, která je limitována odpracovanými a započítatelnými lety u zaměstnanců i s velmi dobrými odbornými znalostmi, není zohledňována právě výkonnost zaměstnanců.

V interních dokumentech úřadu je hodnocení pracovního výkonu v současné době nastaveno na 2x ročně, a to formou on-line dotazníku, vždy k 30. 6. a 31. 12. v aktuálním roce hodnocení. První fází je tzv. sebehodnocení pracovníka a následně jej nadřazený ohodnotí v rozsahu stejného počtu otázek z pohledu nadřazeného. Kvantifikovaná měřítka jsou pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců jedním z prioritních úkolů organizace, a to jak organizace v soukromém sektoru, tak státní organizace. V organizaci veřejné správy se nestanovuje tzv. dohoda o pracovním výkonu s konkrétním pracovníkem, pro splnění očekávaného plánu existuje stanovený směr výkonnosti oddělení.

Vazba výkonnosti a nastavení měřitelných cílů v organizaci je základním prvkem pro tvorbu procesu výkonnosti. Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části, při hodnocení cílů je nutné postupovat formou kaskádovitou, tj. definovat cíle organizace a následně cíle nižších podřízených složek. Hodnocení výkonových cílů zahrnuje:

- hodnocení výkonu jednotlivých zaměstnanců;
- hodnocení výkonu a cíle týmu – několik konkrétních spolupracujících útvarů.

Armstrong (2015, s. 107) uvádí, že měření je při výkonnosti důležitým prvkem. Poskytuje základnu pro zpětnou vazbu. Nastavení měřitelných cílů je vždy jednodušší v organizaci s možností kvantifikovaných výstupů. Pro organizaci veřejné správy je možné postupovat a posuzovat výkon pomocí odkazu na to, čeho bylo dosaženo a jaké jsou dosažené standardy.

Příkladem pro stanovování výkonových cílů pro organizaci veřejné správy mohou být např.:

- dodržování plánovaného rozpočtu nákladů odboru;
- zefektivnění procesu pro danou zajišťující složku;
- zefektivnění reorganizace úřadu.

Obecně je žádoucí, aby byl cílem organizace stanoven budoucí žádoucí stav a směr, kterého má být dosaženo.

3.2 Výzkumné šetření

Před začátkem výzkumného šetření v organizaci autorka provedla osobní rozhovor s tajemníkem úřadu pro přesnou specifikaci strategického cíle týkajícího se výkonnosti zaměstnanců. Pro zvolení vhodné metody tvorby výkonnostního procesu a záměr provedení nestrukturovaných rozhovorů autorka oslovila 10 vedoucích pracovníků odborů a oddělení. Tajemník úřadu souhlasil se záměrem výzkumného šetření formou nestrukturovaných rozhovorů a zněním okruhu výzkumných témat. Do výzkumného šetření bylo osloveno celkem 12 vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení a odborů. 2 vedoucí pracovníci odmítli účast na výzkumné šetření. Následovalo dalších 5 nestrukturovaných rozhovorů s řadovými zaměstnanci organizace. Okruh témat k volnému rozhovoru je nastavený stejně jako u vedoucích pracovníků s tím rozdílem, že u řadového zaměstnance, který osobně vykonává pracovní činnost, je cílem získání klíčových ukazatelů výkonnosti.

Rozhovory s vedoucími pracovníky organizace

Pro rozhovor s každým vedoucím pracovníkem (přílohy 2–11) byl vyčleněn časový horizont v délce 30 min. Nestrukturované rozhovory mají výhodu volné formy konverzace. V případě potíží, kdy respondenti nebyli schopni vyčlenit si pro debatování nad cílem diplomové práce časový prostor, autorka využila i možnost telefonického rozhovoru s vedoucími pracovníky pro eliminaci přechodů respondentů z jedné budovy do druhé. Při rozhovorech bylo cílem respondenty směřovat ke tvorbě procesu výkonnosti, se kterou organizace veřejné správy nemají velké zkušenosti. Městský úřad Říčany je úřadem státní správy a ve větší míře také samosprávy. V současné době není procesní řízení organizace plnohodnotně nastaveno. Samotný úřad ve svých interních předpisech a dokumentech stále vynakládá velkou snahu na docílení užívání procesních nástrojů pro zajištění spokojenosti nejen občanů, ale také samotných zaměstnanců.

Měřitelné cíle

Nestrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky odhalily především minimální uvědomění si, že i organizace veřejné správy má mít nastavené jasné měřitelné cíle. Po podrobnější diskuzi vyšlo najevo, že každé oddělení by ve své činnosti našlo cíle, které je možné nastavit jako měřitelné. Tazatelka uvedla několik příkladů pro nastavení měřitelných cílů organizace veřejné správy, jako je např.:

- snížení počtu stížností za určité nastavené období;
- rychlost odbavení klientů na přepážkách;
- spokojenost klientů s vedením svých žádostí;
- dodržování finančního rozpočtu pro dané období;
- snížení chybovosti ve vydaných správních rozhodnutích;
- větší míra digitalizace pro předávání interních dokumentů v rámci úřadu;
- zavedení větší digitalizace pro žádosti občanů;
- zavedení nového procesního řízení v rámci úřadu.

Po specifikaci cílů jednotlivých oddělení měli vedoucí pracovníci především zvolit vhodné motivační prostředky pro své podřízené. Pro tvorbu procesu výkonnosti, jak bylo uvedeno v teoreticko-metodologické části, je důležitá motivace. Motivační teorie je jedním z hnacích motorů a na ní je založen právě samotný výkon.

Motivace

Motivace úzce souvisí i se vzděláváním pracovníků, a to dle nestrukturovaných rozhovorů v organizace probíhá, ale není nastaven pevný vzdělávací plán. Vzdělávání úředníků vychází z povinnosti ze zákona, a to zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Tento zákon byl schválen 13. června 2002 a účinnosti nabyl 1. ledna 2003. Zákon předpokládá nejen povinné vzdělávání, jako je vstupní vzdělávání či vzdělávání vedoucích pracovníků, ale stanoví přímo časový obsah prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejvýše 18 dní po dobu následujících tří let. V organizaci není nastaven vzdělávací plán. Vzdělávání pracovníků vychází z aktuálních potřeb na základě nových zákonů, které vstupují v platnost v průběhu roku či nejbližší době. Žádosti na vzdělávací akce probíhají ze strany zaměstnanců za pomoci programu TAS. Každá žádost podléhá schvalovacímu procesu přímým nadřízeným, tajemníkem úřadu, personálním oddělením, finančním oddělením.

Důležitým krokem při tvorbě procesu je zavést vzdělávání vedoucích úředníků, a to především manažerské vzdělávání. Vzdělávání vedoucích pracovníků opět vychází z výše uvedené povinnosti, ale do procesu výkonnosti v MěÚ je pro vedoucí pracovníky vhodné zařadit

především manažerské vzdělávání, jako jsou např. komunikační dovednosti, vyjednávání s podřízenými, problematické situace na pracovišti v rámci vztahů, jak řešit komplikované vztahy na oddělení, zlepšení týmové spolupráce na oddělení.

Mezi vhodně stanovenými motivačními prostředky pro zaměstnance bylo do tvorby procesu výkonnosti mimo nejvíce specifikovaného vyššího finančního ohodnocení zahrnuto také ponechání možnosti home office pro pozice, kde je možné stále pracovat vzdálenou formou. Týká se to především zaměstnanců, kteří pracují mimo úřední hodiny určené pro veřejnost.

Dalším zmíněným motivačním prostředkem bylo na základě nestrukturovaných rozhovorů a obsahové analýzy stanoveno zkvalitnění pracovních podmínek pro zvýšení výkonu.

V rámci prostředí organizace je celkový výkon determinován pracovním výkonem zaměstnanců. Pro zvýšení pracovního výkonu jsou důležité nejen fyzické aspekty, ale i další možné ukazatele, jako je např. důvěra v zaměstnavatele či rozlišení mezi kvalitou a kvantitou práce. Jde nejen o sociální vztahy na pracovišti, ale také podmínky týkající se pracovního místa či možnosti povinných přestávek během výkonu práce, kdy zaměstnanec má možnost znovunaležat energii pro další výkon. Tazatelka do tvorby procesu pro zvýšení výkonnosti zaměstnanců navrhuje zahrnout vytvoření prostoru, kde budou mít zaměstnanci možnost trávení času v obědové pauze. Tato místnost může sloužit také jako prostředek zkvalitnění podmínek pro zaměstnance, a to i z pohledu sociálních vztahů v organizaci.

Klíčová měřítka výkonnosti (KPI)

Dalším zásadním krokem pro tvorbu a nastavení procesního řízení výkonu jsou klíčová měřítka výkonnosti. Měřítka výkonu, jak bylo opět zmíněno v teoreticko-metodologické části, jsou základním nástrojem řízení, protože pomáhají určit, zda má práce vliv na organizaci, prokázat hodnotu, spravovat zdroje a zaměřit se na zlepšení. Měření a hodnocení procesu musí poskytovat informaci o tom, zda proces dělá správné věci správně. Důležitým faktem je stále dodržování interních pravidel organizace, a to především pro organizaci veřejné správy platí více jak dvojnásobně z důvodu omezení externí legislativou.

Nastavení klíčových měřítek výkonu není v některých případech jednoduché ani pro organizaci v soukromém sektoru. V organizaci veřejné správy je klíčová měřítka možné vyjádřit jako např. spokojenost občanů s fungováním a službami. Na druhou stranu je důležité specificky a přesněji klíčová měřítka určit. V organizaci veřejné správy v oblasti výkonnosti jimi může být například:

- doba vyřízení stížností občanů;
- doba vyřízení pojistných událostí zaměstnanců;
- snížení fluktuace zaměstnanců;
- index efektivnosti spokojenosti a kvality požadavků občanů;
- počet kusů žádostí na přepážkových pracovištích za pracovní den;
- index spokojenosti zaměstnanců.

Všichni vedoucí pracovníci se shodli na faktu, že klíčová měřítka výkonnosti na jednotlivých odděleních mají své specifické ukazatele. Nastavení měřítek vychází přímo z pracovní náplně jednotlivých oddělení. Cílem nastavení měřítek výkonnosti je cílový stav výkonnosti procesu, kterého chce organizace za požadované období dosáhnout. Měřítka mají navazovat nejen na strategii vytvořenou vedením úřadu, ale především právě na jasné nastavené měřitelné cíle.

Organizace nenastavuje pro svá jednotlivá oddělení roční plán specificky měřitelných cílů. Dle ročních cílů je možné nastavit tzv. akční plán. Tento plán obsahuje požadované ukazatele měření výkonnosti, kdo a jak často dané činnosti vykonává a kdo je zodpovědný za jejich

kontrolování. Z akčního plánu může vycházet také individuální plán pro jednotlivé zaměstnance.

Nástroje rozvoje zaměstnanců

V organizacích veřejné správy není pravidlem využívání moderních nástrojů rozvoje zaměstnanců. Z rozhovorů vyplynulo, že forma e-learningu je pro ně nejvíce výhodná, a to z časových důvodů. Respondent č. 1 se vyjádřil, že se nebrání i formě rozvojového nástroje v podobě koučinku. Na druhou stranu upozornil, že je nutné mít stále v podvědomí rozpočet organizace. Moderní metody by velmi vítal, ale finanční možnosti jsou velmi omezující. Všichni respondenti se shodují, že vhodným nástrojem je specifická forma školení dle vlastních požadavků. Na druhou stranu je velmi problematické školení vyčlenit potřebný čas a v organizaci je nutné v současné době nastavit vzdělávací program pro zaměstnance. Vzdělávací akce probíhají ad hoc a nejsou nastaveny v ročních plánech.

Zpětná vazba

Zpětná vazba je v organizaci nastavena formou nepravidelných setkání v rámci odborů a oddělení. Pravidelnost je v kompetencích jejich vedoucích. Zpětnou vazbu na svou výkonnost zaměstnanci dostávají jen formou hodnocení zaměstnanců, ke kterému se v letošním roce poprvé přidala forma sebehodnocení. Zpětná vazba není pevná. Jen ve výjimečných případech se vedoucí se zaměstnanci setkávají častěji. Řadoví zaměstnanci by dle výsledků nestrukturovaných rozhovorů velice uvítali osobní jednání.

Zdroje procesu

Zdroje procesu představují obecné prostředky, které jsou nezbytné pro jeho realizaci:

- lidské zdroje – vzdělání, znalost, zkušenost;
- materiální zdroje – pracovní vybavení, specifický materiál;
- informační zdroje – informace z rejstříků, registrů, databází z jiných zdrojů;
- další dovednosti – např. zkouška odborné způsobilosti, řidičský průkaz a další.

Rozhovory s řadovými zaměstnanci organizace

Pro účely výzkumu praktické části diplomové práce následovaly rozhovory s vybranými řadovými zaměstnanci odborů a oddělení. Výběr zaměstnanců byl proveden opět na základě tzv. účelového vzorkování s ohledem na dosažení cíle diplomové práce. Rozhovory měly stanovený stejný okruh témat jako rozhovory s vedoucími zaměstnanci s větším zaměřením na určení klíčových ukazatelů výkonnosti. Pro účely výzkumu cíle diplomové práce bylo velmi důležité zjistit podstatné ukazatele pro tvorbu procesu výkonnosti právě od samotných zaměstnanců. Od osob, které samostatnou činnost skutečně vykonávají. Vedoucí zaměstnanec si v některých případech nemusí ani všimnout, že podřízenému pro zvýšení výkonnosti něco chybí. Pro účely výzkumu tazatelka využívala záznamový arch. Souhlas s nahráváním nebyl dán. Nestrukturované rozhovory mají především výhodu volného rozhovoru, nemají pevně danou strukturu a při tomto způsobu výzkumu je možné se dozvědět více, než je na začátku očekáváno. Na druhou stranu jejich nevýhodou může být zbytečné roztříštění na témata, která se nemusejí týkat cíle diplomové práce. V takovém případě musí tazatelka navázat zpět na myšlenku cíle, který si vytyčila před začátkem svého výzkumu.

Respondent A

Respondent A byl při rozhovoru velice přátelský a otevřený. K překvapení tazatelky stačilo jen naznačit téma diplomové práce a respondent A velice otevřeně začal hovořit o své pracovní činnosti a o potřebách, které jsou pro jeho pracovní činnost zásadní, o tom, co jeho výkonnost může zvýšit. Nad měřitelnými cíli se zamyslel, ale jednoznačně prohlásil, že základem jeho

práce je především kvalita. Kvalita odvedené práce je tedy zásadní. Určité specifické hledisko pro jeho pracovní cíl také hraje čas, ale i ten se dá velmi dobře zkrátit, pokud jsou podklady před zadáním zakázky připravené a spolupráce v rámci celého úřadu je bezchybná. Jako zajímavý postřeh ohledně kvality odvedené práce uvedl, že by v některých situacích stačilo, kdyby dokumenty byly dobře prostudovány a kvalitně přečteny. V rámci procesu tvorby výkonnosti postrádá především kvalitní plán vzdělávání a např. jazykové kurzy.

Respondent B

Respondent B překvapil tazatelku tím, že eventuálně přemýšlí o výpovědi z pracovního poměru. Není spokojen s organizací oddělení a velice mu schází kvalitní komunikace a osobní přístup. Předávání informací na oddělení má velice špatnou formu, na oddělení nejsou porady, kde by byla analyzována pracovní činnost, a to je velice neuspokojivé. Je mu velice líto, že i přes různá upozornění nedošlo k žádné nápravě. V rámci procesu tvorby výkonnosti mu velice chybí kvalitní adaptační plán. Zaškolování na oddělení probíhá jen formou „*kdo má zrovna čas*“ nebo se jen přihlíží činnosti zaměstnanců, kteří již mají zkušenosti. Respondent nevidí v tomto systému žádný způsob motivace k práci.

Respondent C

Respondent C byl velice překvapený, že tvorba výkonnosti může být analyzována také v organizaci veřejné správy. Je velice zapálený do své práce a pracovní činnost ho naplňuje. Je překvapen způsobem zadávání úkolů. Úkoly nejsou kontrolovány přímým nadřízeným, ale osobou, která jen spolupracuje s oddělením. Z tohoto důvodu pak vznikají nesrovnalosti a slabá místa, kdy cíle je obtížnější dosáhnout. Na oddělení jsou historicky nastavená pravidla a není možné dosáhnout jakýkoliv změn v organizaci práce. Jakákoliv změna je realizována pomalu a stojí velké úsilí. V procesu výkonnosti respondentovi C jako motivační nástroj velice chybí větší samostatnost a odpovědnost za svěřený úkol, po kterých velice touží. Na oddělení by uvítal rozvoj komunikačních dovedností nebo nějakou formu teambuildingu, která by zde uvolnila napjatou atmosféru. Doporučil současnou metodu hodnocení upravit specificky pro jednotlivá oddělení.

Respondent D

Respondent D byl v odpovědích stručný, ale na druhou stranu velice konkrétní. V procesu tvorby a výkonnosti jeho oddělení potřebuje zásadně změnit informační zdroje, které budou fungovat bez problémů. V současné době dokonale nefunguje program používaný k plnění pracovních úkolů, a to zaměstnance zdržuje tím, že musí opakovaně paralelně využívat dva programy a zadaný úkol se časově protáhne. Motivace na jeho oddělení klesá a po několika letech na stejném pracovišti už nevidí důvody ke zvýšení výkonnosti, protože do současné doby si nikdo nestěžoval. Současnou formu hodnocení zaměstnanců považuje za důležitý podklad pro pololetní odměňování. Na pracovišti se scházejí pravidelně. Za klíčový ukazatel výkonnosti na jejich oddělení považuje kvalitu odvedené práce a rychlost odbavení klientů.

Respondent E

Respondent E se nechtěl k rozhovoru dostavit osobně, ale odpovídal pravidelně na e-maily a otázky týkající se cíle diplomové práce a tématu tvorby procesu výkonnosti. Jeho odpovědi byly velice otevřené. Se svou prací je velice spokojen, nevidí důvod k žádným změnám. Jediná věc, co ho tíží, je komunikace na oddělení. Ta je opravdu na velice špatné úrovni. Pokud je potřeba něco řešit, trvá to hodně dlouho, pak je nutné vše opakovat a opět čekat, zda se problém vyřeší. Jeho výkonnost se odvíjí od jasně specifikované kvantitativní práce a výsledky je možné velice dobře kontrolovat. Do procesu výkonnosti by jako klíčový ukazatel zařadil plochu území, o které se stará. Jako vlastníka procesu výkonnosti si představuje personální oddělení.

3.2.1 Analýza získaných dat kvalitativního šetření

Nestrukturované rozhovory provedené v rámci výzkumného šetření jsou vyhodnoceny obsahovou analýzou formou otevřeného kódování. Pomocí otevřeného kódování jsou hledány segmenty, které odpovídají připraveným kódům. V případě postupu induktivního kódování se vychází hlavně z nasbíraných dat. Kódy tedy nejsou připravené dopředu, ale v průběhu analýzy je vytvořen takový kód, který segment nejlépe vystihuje. S ohledem na cíl diplomové práce a formy nestrukturovaných rozhovorů je vhodná spíše kombinace postupů deduktivního a selektivního kódování. Přiřazené kategorie otevřeného kódování jsou uvedeny v příloze č. 1.

Otevřené kódování je metoda, pomocí které jsou údaje z rozhovorů rozebrány a text je podrobněji analyzován. Ve výzkumu lze nalézt specifická témata, která byla zmiňována právě lidmi z organizace.

Kategorie č. 1 – měřitelné cíle

Měřitelné cíle jsou zásadním problémem organizací veřejné správy. Nastavení měřitelných cílů se vedení organizací nevěnuje. Pozornost upínají spíše ke strategickým cílům, které mají především podobu cílů politických. Po rozboru strategických cílů je nutné se zamyslet a následně rozdělit jednotlivé cíle oddělení na měřitelné, dosažitelné a kontrolovatelné. Bez specifikace měřitelných cílů není možné výkonnost nastavovat a zároveň i dostávat zpětnou vazbu, zda se zlepšuje či zhoršuje. Autorka při nestrukturovaných rozhovorech i v metodice práce navrhovala několik měřitelných cílů, které by bylo možné zvážit v této organizaci veřejné správy. Při odpovědích respondenta č. 1 (příloha 2) je vidět, že ten o měřitelných cílech uvažuje až po dlouhé době, a to pro výkonnost organizace není dobré.

„A jaké měřitelné cíle by se u vás daly nastavit?“

„U nás měřitelné cíle nastavit nejdou.“

„Ale víte, že měřitelný cíl je základ všeho, aby zaměstnanci věděli, kam směřují a čeho mají dosáhnout. Každý musí mít nějaký měřitelný cíl.“

„Nikdy jsme to nemuseli řešit. Jedině jednou jsme měli specifický dotaz „Kolik chyb se za určité období udělá ve vydaných správních rozhodnutích?“

„Tak to je dobrý příklad toho, jak stanovit měřitelný cíl.“

Měřitelné cíle jsou specifické pro organizace v soukromém sektoru, ale jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části, i organizace veřejného sektoru si uvědomují, že tento cíl je potřebné nastavit. Měřitelný cíl musí být dobře komunikovaný vedoucím odborů a oddělení a ti ho následně mohou dále konkretizovat pro jednotlivé pracovníky.

Při rozhovorech s řadovými zaměstnanci na téma měřitelných cílů se autorka zaměřila spíše na pracovní úkoly – „to, co je můj pracovní úkol, je také můj cíl“. V případě podotázky, jestli se jejich úkol může změřit, si vybraní zaměstnanci vždy uvědomili, že měření může proběhnout například formou počtu vydaných správních rozhodnutí, počtu akcí, odbavených klientů atd. Respondent A (příloha 12) za měřitelný cíl jednoznačně považuje kvalitu odvedené práce. Zde se shodují i někteří vedoucí pracovníci. Kvalita odvedené práce v organizacích veřejné správy a jako poskytovaná služba je zásadní, ale pro zavedení procesu výkonnosti je potřeba, aby zaměstnanci byli seznámeni s takovým cílem, který je motivuje ke zvýšení jejich výkonnosti, a věděli, kde je základ celého procesu.

Jako doporučení pro vedení organizace k tvorbě procesu výkonnosti budou dále uvedeny návrhy měřitelných cílů.

Kategorie č. 2 – plán výkonu a rozvoje

Plán výkonu souvisí s dobře nastavenými měřitelnými cíli organizace. Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci mají představu, jaký je jejich cíl, ale respondent č. 2 (příloha 3) na svém oddělení pracuje specificky s ohledem na výkonnostní proces. Plán výkonu je nastaven díky metodě benchmarkingu, který byl převzatý od organizace stejného zaměření. V případě, že vedoucí pochopí, že výkon začíná být lepší a má charakteristiku vzestupu, přehodnotí počet kusů zapsaných dokumentů a zvýší výkonnost o vyšší počet kusů.

„Domníváš se, že u Vás je možné nastavit jasné měřitelné cíle a zaměstnanci ví, jak je dosáhnout?“

„Měřitelnost je u nás dle kusů přepisu dokumentů.“

„Jak je stanoven tento počet ks, co má zaměstnanec dosáhnout?“

„To jsme zjistili na bázi benchmarkingu s organizacemi, kteří dělají stejný typ práce. A ten jsme upravovali, až nám začalo nějaké číslo vyhovovat. Ale je pravda, že jsem si říkal, že teď, když je oddělení stabilizované, tak bych mohl tuto latku zvýšit. Uvidíme.“

Respondent č. 5 (příloha 6) má možnost nastavení výkonnostních měřítek, ale pracovní úkoly řeší ad hoc. Je si velmi dobře vědom svého cíle a jak má vypadat dobře odvedená práce. Ale až na základě faktu, že technické stroje mají svoji kapacitu a na základě ní se velmi dobře určuje, jaká může být výkonnost, si uvědomil, že to v měsíčních plánech nezohledňuje.

„A jak ty vlastně víš, že zaměstnanci mají svůj ideální výkon? Že vlastně dělají to, co mají. Máš nějaké výkonnostní měřítka? U těch dělnických pozic by to mohlo jít. Tam je nějaká lidská síla a zároveň nějaké technické vybavení, a to by se dalo spočítat, kolik takový člověk je schopen denně strávit údržbou.“

„No to je pravda, ty technické nástroje mají svoji kapacitu. Teď jsme zrovna dostali dobré vybavení, co nám hodně pomohlo. Takových strojů bychom mohli mít víc. Protože to strašně ušetří na lidském faktoru. Ručně tam pak člověk musí dělat fakt jenom kousky, a to je super.“

„Je to jasný u vás opravdu výkonné stroje jsou jasným zdrojem toho procesu výkonnosti, na tom to vaše oddělení prostě stojí. To chápu. U vás by mohli být nastaveny cíle, ale nejen jakékoliv, prostě měřitelný cíle. Takové, které mají jasně nastavený měřitelný výkon.“

Pro tvorbu procesu je vhodné jako doporučení uvést především využívané pracovní pomůcky, které mohou zaměstnancům ušetřit velkou část pracovní doby. Netýká se to jen strojů, ale především informačních technologií. Zásada nutná pro co nejvyšší výkonnost je co nejvíce využívat právě digitální technologie. Vše musí být specifikované s ohledem na typ výkonu.

Kategorie č. 3 – motivační prostředky

Motivace je základní faktor výkonnosti. Při analýze nestrukturovaných rozhovorů se toto potvrdilo. Motivační prostředky v každé jednotlivé organizaci musí být stanoveny na míru. Zejména zaměstnanci musí mít neustálý pocit, že jsou součástí organizace. V případě klesající motivace, a to z různých důvodů, jako je např. špatná komunikace na oddělení, dlouhé prodlevy spolupráce, neocenění v zaměstnání a řada dalších, se objevuje i pokles výkonnosti. Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že např. respondent č. 2 (příloha 3) by pro své oddělení doporučil motivační prostředky v podobě navýšení sickdays nebo zlepšení pracovního prostředí. Uspokojivé pracovní prostředí může být ovlivňujícím parametrem produktivity práce.

„A když bys to chtěl zvýšit, přemýšlel jsi nad otázkou motivace? Co by zaměstnanci mohli motivovat, aby udělali víc, jak chceš ty?“

„Motivaci mimo finančního ohodnocení by u nás mohlo být např. přidáním sickday, jelikož u nás na oddělení jsou jen samé ženy. Myslím, že by jim to přišlo vhod. Teď mě ještě napadá, že možná i trochu lepší prostředí. Rekonstrukce kuchyňky by fakt neškodila.“

Motivační prostředky nejsou podloženy jen hmotným oceněním, velice zajímavou odpověď na téma motivačních prostředků předložil respondent C (příloha 14), kdy zdrojem motivace by mohla být větší míra samostatnosti, odpovědnosti za svěřený úkol. Z toho plyne, že po finálním výstupu pracovního úkolu ve správném termínu a za předpokládaných finančních nákladů dostane zaměstnanec dostatečné ocenění, které je v tomto případě právě motivační.

„A stačí ti to k motivaci? Chybí ti něco?“

„*Strašně toužím, abych měla větší zodpovědnost, větší samostatnost. Něco, co bych prostě musela já od začátku do konce tvořit a ten výsledek pak prostě vím, že je takové moje dítě. Samozřejmě, že musíš spolupracovat ještě s ostatními, ale chtěla bych prostě mít větší kompetence. Kdyby mi je někdo dal, tak by se mi to strašně líbilo.*“

„Ty jo taky dobrý postřeh, vidíš to si hned poznamenám. A proto, aby ten výsledek byl prostě dobrý, máš všechny potřebné nástroje?“

Respondent č. 7 (příloha 8) se shoduje na motivačním nástroji v podobě zlepšení prostředí:

„Zajímaly by mě i motivační nástroje. Motivační nástroje potřebuje ke svému výkonu každý zaměstnanec.“

„*Tak to vím jednoznačně, u nás jedna z nejdůležitějších věcí, a to už řeším dlouho, lepší pracovní prostředí. Opravdu bychom potřebovali rekonstrukci pracovního prostředí našich kanceláří. Moc by to pomohlo. I např. lepší prostornější pracovní stoly, židle. To by jim udělalo fakt radost. A to víš, že každá odměna finanční je vítána.*“

Pro tvorbu procesu je základním doporučením použít konkrétní motivační prostředky dle specifikace práce jednotlivých oddělení. Může to být např. navýšení sickdays, zlepšení pracovního prostředí, ale např. i lepší zpětná vazba od nadřízeného.

Kategorie č. 4 – příprava vedoucích

Připravenost vedoucích pracovníků, kteří následně svěřené úkoly musí předávat svým podřízeným, je další důležitý krok ve tvorbě procesu výkonnosti. Právě příprava vedoucích a správná komunikace svěřených úkolů může mít za následek zvýšení nebo snížení výkonnosti. Jak již bylo uvedeno v kategorii č. 1, v organizaci nejsou kvalitně nastaveny měřitelné cíle a formu, jakou vedoucí pracovníci s tímto faktem pracují, je při nastavení výkonnosti nutno napravit. Vedoucí pracovníci by měli chápat nejen provedení jednotlivých kroků, ale i smysl procesu výkonnosti a vzít ho za vlastní cíl. Příprava, která by mohla mít formu školení v délce jednoho dne, by měla za cíl seznámit s pojmem výkonnost a v neposlední řadě by měla zafungovat i jako forma poradenství.

Někteří respondenti souhlasí s nastavením procesu výkonnosti, ale požadují školení na to, jakým způsobem s ním pracovat (například respondent č. 3, příloha 4).

„Na měření výkonnosti svých zaměstnanců by měla být určité nějaká příprava vedoucích, aby věděli, jak to a byli dobře připraveni.“

„*Já bych určitě potřeboval přípravu, vědět, jak správně komunikovat a sdělovat např. změny je někdy fakt strašně obtížné.*“

Respondent č. 5, příloha 6:

„Kdybys nastavoval u tebe nějaký proces, víš, jak na to, nebo vhodná školení bys uvítal?“

„*Školení určitě. To jsem nikdy nenastavoval, jako nějaké zkušenosti mám, ale nechat si od někoho poradit by fakt špatný nebylo.*“

Ohledně tvorby procesu je doporučením zahrnout přípravu školení vedoucích pracovníků v podobě prezenčního školení přímo na pracovišti od specializované školicí firmy procesního řízení. V rámci finančních nákladů je doporučeno specifikovat požadavky na výše uvedené

školení, získat minimálně pět nabídek od specializovaných firem, a následně nabídky vyhodnotit. V rámci zachování správného chodu organizace bez možných organizačních problémů je školení vhodné provést odděleně pro dvě a více skupin.

Kategorie č. 5 – rozvoj zaměstnanců (nástroje rozvoje, zdroje procesu)

Na základě nestrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že v organizaci není nastavený plán vzdělávání zaměstnanců. Organizace školení zaměstnanců řeší formou, kdy si jednotliví zaměstnanci vybírají dle svého úsudku. Školení je povolováno v rámci programu Tas, kde jsou do schvalovacího procesu zahrnuti nadřízený, personální a finanční oddělení. Ohledně školení není poskytnuta zpětná vazba a následně není zjišťována kvalita poskytnutého školení. Školení je poskytováno jak formou prezenční, tak formou on-line. Preference jsou vyrovnané, záleží na jednotlivcích. Někteří respondenti poukázali na to, že on-line forma jim vyhovuje z důvodu úspory pracovního času, a především úspory finančních nákladů.

Respondent D, příloha č. 15:

„Co bys požadovala za školení, abys z tvé výkonnosti měla lepší pocit?“

„Školení jsme teď měli on-line, jako dobrý. To prostě potřebujeme. Všechno se aktualizuje a musíš prostě všechno znát dobře. Ale víš, co by se mi líbilo, třeba nějaký příspěvek na ošatný (smích), jsem mezi lidmi, tak proč ne.“

Respondent č. 6, příloha 7:

„Jak řešíte na vašem oddělení, aby dokumenty byly správně. Aby zaměstnanec vždycky věděl, jak podklady správně připravit?“

„Na pravidelných poradách každý týden si kontrolujeme stav zakázky. Strašně záleží, zda je to zakázka většího rozměru, nebo jen zakázky takové menší, na kratší období. Každý zaměstnanec má své přiřazené zakázky a ty si spravuje. V případě, pokud má nějaké pochybnosti, jde za mnou a řešíme cokoliv individuálně. Pokud je potřeba, pomůžu s dohledáním potřebného. V našem oboru se toho docela legislativně hodně mění, tak je potřeba vše stále sledovat a aktualizovat.“

„To řešíte, jakým způsobem?“

„Vždycky to řešíme školením mimo pracoviště. Když víme dopředu, že vyjde jakýkoliv nový aktualizovaný zákon, tak si sami vyhledáme školení a podle jeho náplně se přihlásíme. Někdy mimořádně to řešíme on-line, ale to nám moc nevyhovuje. To osobní školení přeci jen je takové víc přímé. Člověk se může zeptat na otázku víc do hloubky.“

V případě zdrojů procesu se respondenti z řad vedoucích zaměstnanců shodovali v tom, že některé činnosti je snáze možné převést do elektronické formy. Organizace se snaží přenastavit většinu procesů do bezpapírové podoby. V případě informačních technologií jde v organizacích veřejné správy bohužel o otázku financí. V některých případech je ovšem problém i na straně současného nastavení funkčnosti práce s informační technologií, jak uvádí respondent D (příloha 15), který musí provádět činnost paralelně ve dvou různých programech.

Respondent D, příloha 15:

„Já si to myslela, u vás je to hodně specifické a kvalita je takový jasný ukazatel. K výkonu činnosti máte vše, co potřebujete, nebo třeba zdroje.“

„Moje velké víc jak půlroční přání je, aby informační technika fungovala tak, jak má. Já kvůli tomu volala snad tisíckrát, ale výsledek nula. Pořád nemáme jeden program, který je pro nás zásadní. A kvůli tomu musíme dělat jeden úkol ve dvou různých programech. A to mě fakt zdržuje.“

„A proč to ještě není udělaný, kde je problém?“

„Hele mě se ptej, já nejsem žádný technik, já prostě potřebuju, aby to fungovalo, zavolám dál a čekám, až to začne chodit tak, jak potřebuju.“

Pro tvorbu procesu je doporučením nastavit v organizaci plán vzdělávání, zadat úkol vedoucím oddělení, kteří na základě rozpočtové položky na vzdělání, legislativních požadavků a školení potřebných ze zákona můžou dále zajistit další potřebná školení na základě požadavků zaměstnanců. Z výsledků rozhovorů bylo zjištěno, že velké nedostatky jsou např. ve školeních týkajících se komunikačních dovedností, ať už jde o směr nadřízený – podřízený, nebo celkovou komunikaci v rámci oddělení. Jako následující krok je po absolvování vzdělávací akce nutné provést zpětnou vazbu, zhodnotit kvalitu, cenu a přínos pro další pracovní činnost. Tyto záznamy by měly být vedeny v elektronických osobních kartách jednotlivých zaměstnanců v personálním systému Vema a možnost kontroly dodržování plánu vzdělávání by měl mít přímý nadřízený, personální oddělení i samotný zaměstnanec. Především dodržování rozpočtové položky pro vzdělávání by mělo být průběžně kontrolováno po celý kalendářní rok. Plány vzdělávání mají být zahrnuty mezi cíle organizace, aby mohla být rozpočtová položka předpřipravena dle aktuálních nutností.

V případě zdrojů vyplynul z nestruturovaných rozhovorů fakt, že např. není plnohodnotně využíváno informačních technologií. Pro proces výkonnosti je nutné analyzovat všechny současné informační programy s ohledem na jejich kvalitu, využití a cenovou relaci. Ve spolupráci s oddělením informačních technologií je třeba připravit přehled kapacit, ale především spravovat řádně programy a napravit eventuelní nedostatky.

Kategorie č. 6 – metody hodnocení

Výsledky z rozhovorů s vedoucími pracovníky ukazují, že zaměstnanci nejčastěji znají metodu hodnocení benchmarking. V organizaci je doposud využívána jako metoda srovnávací s organizacemi stejného zaměření. Je to systematický proces porovnávání ve fungování procesů, organizační struktury, produktů, a právě i výkonnosti s jinými úspěšnými organizacemi. Jak je uvedeno v teoreticko-metodologické části, cílem je odhalit silné a slabé stránky vlastní organizace. V rámci veřejné správy probíhají tyto srovnávací aktivity pro obce s rozšířenou působností, a i organizace MěÚ Říčany je zapojena do Benchmarkingové iniciativy 2005. V nestruturovaných rozhovorech benchmarkingovou metodu uvádí respondent č. 8 (příloha 9).

„Myslíš, že benchmarking je vhodná metoda měření konkurenceschopnosti? Nebo navrhuješ i jiné metody měření výkonnosti?“

„Hele benchmarking je fakt nejvíc využíváný“

„No dostává se do popředí i metoda Balanced Scorecard. Znáš veřejné organizace, co jí používají.“

„Tak ti řeknu, že to bych se hned jela podívat třeba na rozdíl, jak jim to třeba některé procesy usnadňuje nebo kde jsou třeba nevýhody.“

O stejné metodě věděl také respondent č. 10 (příloha 11):

„Metody hodnocení, když ti nabídnu jiné metody hodnocení jako MBO, Balanced Scorecard nebo benchmarking. Co ty na to řekneš? Jaká metoda za tebe by třeba byla vhodná pro organizaci veřejné správy?“

„Ty jo jako metodu na cíle to znám. Ale za mě si myslím, že je spíš do soukromna ne? Benchmarking, to už se dělá dlouho. To se prostě ty úřady mezi s sebou srovnávají a pak se podle toho pozná, kdo si, jak vede. Jako proč ne, snad jsou tam ty data pravda a má to nějaký význam, nevím. O Balanced Scorecard jsme nikdy neslyšel, to je něco nového?“

Informace získané od řadových zaměstnanců poukázaly na to, že o jiných, než těch současně využívaných metodách hodnocení zaměstnanci skoro nemají ani tušení. Současné metody hodnocení jim vyhovují. Úpravou, kterou navrhují, je, že by současné hodnocení lépe přizpůsobili jednotlivým oddělením. Uvítali, že je momentálně možné se v prvním kroku

sebehodnotit a poukázat na své silné stránky. V neposlední řadě by bylo také vhodné do hodnocení volným stylem dopsat jakékoliv poznámky ke své pracovní činnosti.

Respondent C, příloha 14:

„Teď proběhlo hodnocení zaměstnanců, co ty na to?“

„Za mě celkem dobrý, jen bych asi nedělala otázky všechny stejné na celou organizaci. Je to strašně individuální a prostě každý potřebuje něco jiného, tak bych určitě udělala třeba nějaké skupiny podle zaměření. Třeba kvalita, množství nebo i časové úkoly. Ale to je jen takový můj názor. Musím běžet, když mě něco napadne, určitě ti ještě zavolám nebo bych to klidně poslala e-mailem.“

Zajímavý poznatek ohledně metod hodnocení poskytl i respondent D (příloha 15). Poukázal na to, že následně po hodnocení přichází neuspokojivá zpětná vazba. Přišla mu málo osobní a zaměřil by se opravdu na jednotlivce.

„Jaký máš názor na metody hodnocení, jak se ti to zdá?“

„Za mě hodnocení je určitě důležité, bez toho to nejde. Ale ta zpětná vazba, no hele. Přijde mi to málo osobní, chtělo by to víc udělat individuální na jednotlivce. Tyhle hromadné věci, nic pro mě. Osobní pohovor sice pak je, ale drží se toho schématu, a to podle mě by se mělo jít víc do hloubky.“

Ohledně metod hodnocení z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci znají jenom metodu benchmarkingu. Na základě výzkumu by mohlo být navrženo jeho další téma, a to právě implementace nových metod hodnocení.

Kategorie č. 7 – identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Jak již bylo uvedeno v kategorii č. 5, organizace nemá nastavený vzdělávací plán zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb vychází z metod hodnocení výsledků výkonnosti. Po nalezení slabých míst by měla přicházet na řadu právě identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnance. Respondenti uvedli, že např. komunikační dovednosti nadřízených v některých odděleních velmi chybí. Výzkum ukázal, že v organizaci je nutné nastavit dostatečnou informovanost ohledně společností poskytujících vzdělávání organizací veřejné správy. Jistou variantou informovanosti by mohlo být např. uvedení informace o vzdělávání na intranetu organizace. Respondent č. 8 (příloha 9) by např. uvítal jasná pravidla ve vzdělávání.

„Identifikace tréninkových vzdělávacích potřeb, to je taky zajímavé téma.“

„Tak to je moje trošku černá můra, to se přiznám. Nastavit jasná pravidla vzdělávacím potřebám, to je teď pro mě jasně prioritní číslo 1. Chtěla bych především, co se týká registrace, a hlavně zpětné vazby. Já mám tokový pocit, že nikdo netuší, jak vlastně jakýkoliv kurz zaměstnanci pomohl, či nikoliv. Zatím se to řeší strašně individuálně. Ani nevím, zda vedoucí se na to zeptají.“

Důležitým faktorem je také čas. Jednotliví zaměstnanci ztrácejí vyhledáváním školení pracovní čas. Pokud budou možná školení uvedena na intranetu nebo v systému Vema, který také nabízí software školení, celý proces se zjednoduší. Tento systém po absolvování školení nabízí i získání zpětné vazby a zařazení do elektronické osobní složky zaměstnance.

Respondent č. 4, příloha 5:

„To je jasný. Identifikaci vůbec tréninkových a vzdělávacích potřeb by chtělo začít.“

„No určitě, u nás se řeší spíš takové ty každodenní problémy, ale koukat jako co udělat líp nebo nastavit, aby to prostě mělo nějaký fakt postup, to by chtělo a zrovna ty vzdělávací potřeby taky. Já vlastně ani nemám čas to hledat pro podřízený a jenom to s nima rychle proberu, zda je to potřeba, a hotovo.“

Do procesu identifikace vzdělávacích potřeb je dle výzkumu především nutné zařadit, jak již bylo sděleno u kategorie č. 5, plán vzdělávání. Povinnost vzdělávání v organizacích veřejné správy vychází také ze zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kdy se vzdělávání dělí na vstupní, průběžné a následné. Zároveň

je také stanovena povinnost dodržovat vzdělávání vedoucích pracovníků. V rámci procesu výkonnosti je také důležité zohlednit zpětnou vazbu na vzdělávací potřeby. V neposlední řadě je do procesu jako je personální controlling třeba zahrnout vnitřní směrnici o vzdělávacích potřebách. Tato směrnice by obsahovala i povinnosti, které má v rámci vzdělávání samotný zaměstnanec.

Kategorie č. 8 – pravidelné pohovory (zpětná vazba)

Nedostatečná či nefungující zpětná vazba mezi články procesu může zapříčinit to, že práce se musí opravovat, předělávat či se dokonce může dělat paralelně více zaměstnanci, kteří o tom nemají ani tušení. Zpětná vazba by měla vždy přinést informace o tom, kde se nacházejí problematická místa a v jakých oblastech organizace pokulhává. Podávání zpětné vazby je doporučováno již v teoreticko-metodologické části této práce a mělo by být pravidelné. V případě hodnocení zaměstnanec musí mít informace o tom, jestli je přímý nadřízený spokojen či nespokojen s postupem pracovní činnosti a svěřeného úkolu. V případě zjištění nedostatků v rámci procesu výkonnosti se vyhodnotí, v jakých oblastech se zaměstnanci může pomoci s ohledem na zefektivnění pracovního výkonu.

Respondent č. 1, příloha 2:

„Nabídla bych Vám, aby na základě právě správně měřené výkonnosti např. 1 x měsíčně a dle správně měřené výkonnosti poznáte, kde jsou mezery a kde je nutné přidat a co podniknout k tomu, aby výsledky byly pořád lepší.“

„1x měsíčně bychom se asi mohli sejit. Bylo by to asi opravdu takové rychlé setkání, ale možná bych věděla víc, než když teď hodnotíme 1x za půl roku.“

Respondent D, příloha 15:

„Jaký máš názor na metody hodnocení, jak se ti to zdá?“

„Za mě, hodnocení je určitě důležité, bez toho to nejde. Ale ta zpětná vazba, no hele. Přijde mi to málo osobní, chtělo by to víc udělat individuální na jednotlivce. Tyhle hromadné věci, nic pro mě. Osobní pohovor sice pak je, ale drží se toho schématu, a to podle mě by se mělo jít víc do hloubky.“

V rámci zjištění z nestrukturovaných rozhovorů by bylo vhodné zařadit do procesu výkonnosti i metodu 360° zpětná vazba. Jak již bylo uvedeno v teoreticko-metodologické části, zajímavostí této metody není jenom hodnocení ze shora dolů, ale také od kolegů na stejné úrovni, podřízeného, zákazníků, společenských orgánů či projektových spolupracovníků. Metoda je charakteristická tím, že může poskytnout vysoce objektivní obraz zaměstnance, jak je vnímán ve své pracovní roli. Ukáže, kde jsou zaměstnancovy silné stránky a kde je potřeba posílit jeho rozvojové možnosti.

Kategorie č. 9 – vlastník procesu

Vlastník procesu, jak je uvedeno v kapitole 2.3.1. v teoreticko-metodologické části, zajišťuje efektivní fungování celého procesu. Výběr může spočívat jak ve volbě vhodné osoby s největším zájmem na výsledku samotného procesu, ale za vlastníka procesu může být také zvolena celá procesní oblast. V oblasti zodpovědnosti je vlastníkovému procesu dána větší pravomoc než manažerovi organizační jednotky. Jeho úkol spočívá v koordinaci a ve spolupráci se všemi zainteresovanými jednotkami v procesu.

Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že názor na vlastníka procesu tvorby výkonnosti se různí jen v tom úhlu pohledu, kdo by mohl mít přímou odpovědnost a kdo finální odpovědnost. Z rozhovorů tazatelka soudí, že přímá odpovědnost by měla být na přímém nadřízeném, tom, kdo vidí samotný výkon zaměstnance v organizaci. Velká část respondentů jako další článek ve zodpovědnosti, a tím pádem vlastníka procesu, zmiňovala také personální oddělení.

Respondent č. 10, příloha 11:

„Proces výkonnosti a jeho vlastník, kdo by to podle tebe měl být?“

„Za mě jednoznačně personální, tam by ta výkonnost měla mít základ. Podklady od vedoucího, ale ten pak následující krok, jestli ten výkon není dobrý nebo naopak je nadprůměrný, by mělo mít ve správě personální oddělení. I z toho bych pak měly padat ty nápady, co za to.“

Vlastník procesu má být především organizačně zodpovědná osoba, proaktivní, která zohledňuje v celém procesu výkonnosti zájmy organizace.

„Proces výkonnosti by určitě někdo měl vlastnit. Někdo by měl být ten vlastník, který dotáhne věci do konce. Koho navrhuje?“

„Dle mého názoru, pokud se to týká výkonnosti, chtělo by to asi někoho buď z vedení, který by to kontroloval, nebo by to mohl být i někdo z personálního, proč ne. Týká se to výkonu, a to tam patří.“

Ohledně tvorby procesu je zde jednoznačně shodný názor u všech respondentů. Shoda nastala v tom, že by měl pozici vlastníka v tvorbě procesu výkonnosti zastávat přímý nadřízený ve spolupráci s personálním oddělením.

Kategorie č. 10 – reporting vedení organizace

Reporting vedení organizace je další součástí procesu výkonnosti. Cíl reportingu, tak, jak je znázorněno ve finální podobě procesu výkonnosti (příloha č. 19), naznačuje, že po posouzení a analýze výkonnosti vedení organizace musí znát především finanční úspory, stav zvýšené či snížené výkonnosti a mít přehled o stavu zaměstnanců v organizaci. Reporting podává vlastník celého procesu jako zodpovědná osoba. Reporting lze charakterizovat jako koordinování, kontrolu a zajištění požadavků pro zlepšení výsledků organizace. V případě, že vedení organizace nesouhlasí s některým z jednotlivých kroků procesu, následují systémové změny na úrovni vedení cílů organizace, které jsou také znázorněny v procesu výkonnosti (příloha č. 19).

Doporučením ohledně procesu výkonnosti je zahrnout jednotnou formu požadovaných výsledků do tohoto procesu. Z důvodu finančních úspor je doporučením do procesu výkonnosti žádaná spolupráce s oddělením informačních technologií a vytvoření grafického přehledu pro jednoduchost.

3.3 Vyhodnocení šetření

Organizace MěÚ Říčany je organizací veřejného sektoru, která si uvědomuje důležitost a drží krok s dobou ohledně neustálého zlepšování a rozvoje. Příkladem toho, jak již bylo zmíněno v praktické části diplomové práce, je aplikace „*Dáme úřad*“. Organizace se nebojí přistupovat k věcem netradičně, kdy veřejnou správu v očích občanů stále zlepšuje a zkvalitňuje služby, které jim poskytuje.

Vytvořený model výkonnosti, který je znázorněn v příloze č. 19, spočívá především v tom zaměřit se na oblasti výkonnosti, které mohou organizaci ještě více pomoci ke zjednodušení pracovních činností a stát se nástrojem či potřebnou metodikou pro rychlou analýzu pracovních procesů.

Na základě analýzy nestrukturovaných rozhovorů s deseti vedoucími pracovníky a pěti řadovými pracovníky prováděných v organizaci MěÚ Říčany bylo zjištěno, že pohled pracovníků se v některých kategoriích procesu výkonnosti shoduje a v jiných se velice rozchází. V organizaci nejsou nastaveny základní dokumenty přinášející kontrolu nad výkonností, a to je omezující především v oblasti měření výkonu. Vedoucí pracovníci musejí znát nejen pracovní úkoly z pohledu jejich časového plnění, ale také především z pohledu finančních nákladů

a výkonnosti zaměstnanců. Jedině tak lze zjistit, zda je nutné zaměřit pozornost na některé oblasti výkonu a určité faktory, které organizaci mohou oslabovat.

Podstatné výsledky diplomové práce, a to jak z teoreticko-metodologické části, tak z části praktické, tvoří podklady pro vznik procesu výkonnosti. Proces výkonnosti, který je znázorněn na obrázku v příloze č. 19, je procesem navrženým autorkou práce. Pro navržení detailnějšího procesu je nutné, s ohledem na finanční náklady a zkušenosti s procesním řízením, spolupracovat se specializovanou společností, která může poskytnout detailnější zkušenosti s tvorbou procesu. Kvalitní nastavení procesu výkonnosti má za cíl úsporu především finanční, ale také úsporu v rámci lidského faktoru. Správná distribuce pracovních úkolů může pro organizaci znamenat přínosy ze všech stran. Návrh nového procesu výkonnosti se odráží od poznatků zjištěných z nestructurovaných rozhovorů (viz tabulka č. 3).

Tabulka 3 Přehled získaných kódů z nestructurovaných rozhovorů

Kategorie otevřeného kódování	Vedoucí pracovníci	Řadoví zaměstnanci
Kategorie č. 1	nejsou nastaveny	nejsou nastaveny
Kategorie č. 2	ks, m ² , výkonnost technických strojů, kvalita výstupů, včasnost	není možné nastavit měřitelný cíl, jen kvalitu výstupů práce
Kategorie č. 3	finanční ohodnocení, zlepšení pracovního prostředí, navýšení sick-day, zavedení příspěvku na ošatné	zlepšení pracovního prostředí, lepší spolupráce na oddělení
Kategorie č. 4	školení vedoucích pracovníků na implementaci procesu výkonnosti	komunikační dovednosti vedoucích, následné zlepšení zpětné vazby
Kategorie č. 5	nastavení plánu vzdělávání, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, teambuilding, IT dovednosti	nastavení plánu vzdělávání, IT dovednosti, jazykové kurzy
Kategorie č. 6	on-line, benchmarking	on-line, benchmarking
Kategorie č. 7	nastavení plánu vzdělávání, nastavení adaptačního plánu	nastavení plánu vzdělávání, centrální informovanost o možnostech vzdělávání (intranet)
Kategorie č. 8	porady (zpětné vazby) na některých oddělení vůbec nejsou, některá oddělení 1x týdně nebo 1x za 14 dní	porady vůbec nejsou, komunikace přes e-mail, časově náročné zjistit stanovisko nadřízeného
Kategorie č. 9	přímý nadřízený, personální oddělení	přímý nadřízený, personální oddělení, vedení organizace
Kategorie č. 10	po posouzení výsledků hodnocení	nevyjádřeno

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

V průběhu nestrukturovaných rozhovorů v prostředí organizace tazatelka zjistila množství oblastí, které nejsou optimálně řízeny nebo se kterými nejsou zaměstnanci dostatečně spokojeni. Jedním ze zásadních nedostatků, jak je patrné z tabulky č. 3, je chybějící nastavení měřitelných cílů. V zásadě došlo k naprosté shodě, že nejenom řadoví zaměstnanci, ale především vedoucí pracovníci si neuvědomují, že nemají nastavené měřitelné cíle. Zaměstnanci jsou si vědomi svých kompetencí a povinností, ale z obsahové analýzy vyplynulo, že k cíli směřují jen na základě pokynů od nadřízeného. Po delších úvahách při rozhovorech vyplynulo, že existuje varianta nastavení, jen je zapotřebí činnosti jednotlivých oddělení více analyzovat. Ze strategického pohledu je vhodné stanovit měřitelné cíle, které jsou zásadní pro procesní řízení.

Další poznatky, které jsou zaznamenány do tabulky č. 3, jsou shody v nastavení komunikačních dovedností, na které je pak vázán i zpětná vazba. Zásadní je komunikační otevřenost mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, jak zmiňuje např. kategorie č. 8, kde bylo zjištěno, že některá oddělení nemají nastavené pravidelné porady. Účelné vedení porad a jejich efektivnost souvisí nejen s úrovní komunikace v organizaci, ale i se schopností vyvarovat se zásadních chyb. Porady, na kterých je možné v pravidelných intervalech zjišťovat zpětnou vazbu od všech zúčastněných, jsou dalším významným krokem v procesním řízení. Podstata problému není v absenci zpětné vazby, ale pravděpodobně v nízké informovanosti zaměstnanců o daném nástroji či nízké motivaci zaměstnanců sdílet své poznatky. Dalším zajímavým poznatkem kategorie č. 3 je výsledek vlivu motivace, která se týká pracovních podmínek, jmenovitě právě uspořádání pracoviště, na zaměstnance. Dle výsledků na základě právě již zmíněné obsahové analýzy bude vynaložena snaha na to docílit kvalitního pracovního prostředí a minimalizovat jakékoliv napětí způsobené uspořádáním pracoviště.

Významná shoda vyplynula u kategorie č. 6 a č. 9. Pracovníci jsou si vědomi, že v organizaci probíhá hodnocení zaměstnanců on-line formou. Někteří ji vzali za vlastní a nevidí v tom žádná úskalí a považují ji za odpovídající, někteří by požadovali menší úpravy týkající se otázek specifikujících jednotlivé činnosti. Kategorie č. 9 potvrdila největší shodu v rozhovorech na téma vlastníka procesu. Za vlastníka procesu respondenti shodně považují vedoucího oddělení, tj. přímého nadřízeného, ve spolupráci s personálním oddělením.

Za zmínku stojí také významná shoda ohledně chybějícího nastavení adaptačního plánu a plánu vzdělávání. Zaměstnanci považují především chybějící adaptační plán za vážné pochybení. Vzdělávání by především řadoví zaměstnanci upřednostnili formou centrálního předávání informací, viz tabulka č. 3, kategorie č. 5.

Organizace by se měla zaměřit na motivační faktory dle teorie Herzberga, která spočívá ve zvyšování odpovědnosti (delegování), povyšování pracovníků a samostatnosti v určitých úkolech. Motivačním faktorem, který respondenti nejvíce připomínali, byla také již právě zmíněná zpětná vazba a samotná komunikace nadřízený – podřízený.

Ze všech kategorií uvedených v tabulce č. 3 je zřejmé, že byly nalezeny náměty pro tvorbu procesu výkonnosti a identifikovány procesní kroky, a to při rozhovorech jak s vedoucími jednotlivých odborů a oddělení, tak s řadovými pracovníky.

3.4 Návrh doporučení

Na základě výsledků obsahové analýzy za pomoci metody otevřeného kódování je navržen nový proces výkonnosti, který je uveden v příloze č. 19.

V případě monitorování měřitelných cílů je vhodné, aby byly sledované vrcholové nebo dílčí ukazatele. Pro měřitelné cíle je také třeba zařadit přípustnou odchylku od optimální a dosažené hodnoty. Míra přípustné odchylky se nastaví dle historických zkušeností s činnostmi v rámci procesu. Vedoucí zaměstnanec sledující výkonnost má možnost grafického zvýraznění

nepřípustné odchylky. Pro měřitelné cíle jsou ukazatele váženy dle významnosti kritéria pro daný proces.

Je důležité si uvědomit, že správně nastavený cíl, a to platí i pro organizace veřejné správy, je cíl nastavený měřítkem SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný). Pro každé oddělení je nutné specificky stanovit jeho měřitelné cíle. Jednotlivé cíle následně tvoří celek pro cíle celouřadové. V rámci sledování finanční náročnosti a návratnosti samotného procesu lze v organizacích veřejné správy z dostupných odborných materiálů postupovat celou řadou metod ekonomické analýzy, např. metodou nákladově užitkové analýzy.

První z návrhů doporučení se týká návrhu právě jednotlivých konkrétních měřitelných cílů. Současný stav organizace je takový, že měřitelné cíle nejsou součástí strategického cíle organizace. Doporučení je znázorněno v příloze č. 20. Návrh nastavených měřitelných ukazatelů výkonnosti vychází z myšlenky položit si jednotlivé otázky typu:

- Co je klíčová oblast, kterou řídíme, a jak přispět ke splnění cílů celé organizace?
- Kde máme problémy?
- Co nám brání v plnění našich cílů?

Pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti byl využit program Microsoft Excel. V příloze č. 20 jsou jako návrh základního ukazatele při plnění měřitelných výkonnostních cílů zobrazena potřebná data dosažené hodnoty (B), optimální hodnoty (C) a eventuální přípustná odchylka (D). Tato data se týkají konkrétní činnosti na jednotlivých odděleních či odborech. Přípustná odchylka (D) je stanovena s přihlédnutím k personálnímu obsazení a může se během roku měnit. Optimální hodnota (C) vychází z dat z organizací provedeného benchmarkingu, který se provádí každoročně jako srovnání organizací ve stejném sektoru. Následuje ukazatel dílčího plnění (A), který organizaci informuje o plnění výkonnosti jednotlivých nastavených měřitelných cílů. Výpočet plnění dílčího ukazatele je následující:

$$\text{Plnění dílčího ukazatele v \%} = (B * 100 / (C + D)) / 100$$

V případě tohoto ukazatele organizace nastavila vlastní výslednou škálu, kde platí hodnoty:

0 %–100 %	plnění dílčího ukazatele (A) = výkonnost v předpokladu (zelená barva)
101 %–130 %	plnění dílčího ukazatele (A) = výkonnost v poklesu (žlutá barva)
131 % – více %	plnění dílčího ukazatele (A) = výkonnost v ohrožení (červená barva)

Následuje stanovení koeficientu s názvem váhy ukazatele (VU). Tento koeficient je individuální a každá organizace hodnotí váhu ukazatele a jeho vlastnosti dle vlastního typu a oboru podnikání. V případě organizace veřejné správy vedení ve spolupráci s finančním oddělením dle ročního rozpočtu stanoví, které výkonnostní faktory ovlivňují chod organizace. V případě tohoto doporučení byla nastavena váha ukazatele od 1 do 10, kde 1 představuje nejnižší důležitost pro organizaci, a naopak 10 představuje nejvyšší důležitost pro organizaci. O ukazateli je možné hovořit jako o jedné z nejpodstatnějších věcí pro výkon. Výsledné plnění dílčího ukazatele včetně váhy ukazatele může mít za následek to, že hodnota výsledků změní strategii implementace, protože důležitost pro proces výkonnosti a jeho jednotlivé kroky je ve výsledku jiná.

Výpočet plnění dílčího ukazatele, včetně váhy ukazatele (AVU), je následující:

$$AVU = (VU/PRŮMĚR (\text{počet } VU))$$

Konečné zobrazení výsledků je také možno barevně odlišit. Výsledný koeficient v % je shodný jako v případě výpočtu již zmíněného ukazatele dílčího plnění (A).

Dalším následným doporučením pro tvorbu procesu výkonnosti je vytvoření procesní karty jednotlivých procesních kroků. Váchal (2013, s. 451) předkládá propracovanou procesní kartu (příloha č. 21), která by pro organizaci MěÚ Říčany mohla být vzorem. Na procesní kartě je nutné dodržovat maximální zásadu měřítek v rámci jednoho oddělení, aby nedocházelo k zahlcování pracovníků administrativou. V organizacích, které nepoužívají specializované softwary, pracují převážně se sdílenými tabulkovými procesory. Z tohoto důvodu je vždy nutné definovat karty separátně s individuálními měřítky.

Autor dále uvádí další specifika procesní karty, která hovoří o tom, že do ní základní data zapisuje právě osoba zodpovědná za měření, což zároveň potvrzuje doporučený první krok tvorby procesu výkonnosti, a to, že složitost může nastat už při dodržení přesné hodnoty u přípustné odchylky. Přípustným zdůvodněním odchylky může být např. dlouhodobá nemoc zaměstnance, zpoždění dodávek či zapracování nového zaměstnance. V neposlední řadě je v procesní kartě uveden vlastník procesu neboli osoba odpovědná za proces. Úspěšná organizace není závislá jen na správně nastavených procesech a jejich metrikách, ale také na lidském kapitálu. Soubor vlastností, dovedností a zkušeností, v souhrnu kompetence vlastníka procesu pomáhají dosahovat stanovených výsledků. Prvotní návrh procesní karty pro organizaci MěÚ Říčany je uveden v příloze č. 22.

Finálním krokem v rámci doporučení a implementace procesu tvorby performance managementu pro organizaci veřejné správy MěÚ Říčany je nastavení kontrolního přehledu výkonnosti v jednotlivých výkonnostních hodnoceních. Příklad uveden v příloze č. 23 se zabývá kontrolou výkonnosti v otázce fluktuace zaměstnanců. Všechna v příkladu uvedená data jsou s ohledem na citlivá data organizace smyšlená. V každém případě, příklad je z praktického pohledu dobrým vzorem pro kontrolu výkonnosti.

Návrh, který je předkládán, má za cíl sledovat výkonnost z pohledu nutnosti personálních změn, které jsou podloženy jedním ze tří možných odůvodnění, tj. výstupním dotazníkem, od přímého nadřízeného nebo od zaměstnance ukončujícího pracovní právní poměr. Průměrná cena za nástup nového zaměstnance bere v úvahu všechny nákladové položky týkající se např. vynaloženého času personálního oddělení (inzerce, smlouvy, adaptační plán), zapracování nového zaměstnance, předání všech potřebných nástrojů pro vykonávání pracovní činnosti atd.

Sledovaná problematika jednotlivých kroků výkonu vztahujících se právě k fluktuaci v organizaci představuje důvod personálních změn, procentuální výsledek zaměstnanců pracujících na plný úvazek a změn ve sledovaném roce. Pro vedení organizace tento výsledek znamená, že v budoucnu musí pro výkon organizace sledovat právě zjištěné problematice položky výkonnosti.

Zásadním faktorem cíle celé tvorby procesu performance managementu pro organizaci veřejné správy je porozumění smyslu měření výkonnosti a ztotožnění účastníků procesu s procesem jako takovým. Součástí zavedení do praxe organizace MěÚ je snaha prokázat, že procesní řízení je souhrnem jak potřebných nástrojů a technik, tak kultury organizace, týmové spolupráce a dostatečné pozornosti věnované lidským zdrojům.

4 Závěr

Z výzkumu vyplynul především zásadní problém organizace, a to je nastavení měřitelných cílů. Všichni respondenti, ať již z řad vedoucích pracovníků či řadových zaměstnanců, byli překvapeni, že měřitelné cíle je možné nastavit i v organizaci veřejné správy. Součástí doporučení jsou i nejdůležitější kroky pro konkrétní části procesu. Některé potřeby zaměstnanců jsou pro ně tak tíživé, že mohou být až motivem k podání výpovědi z pracovního poměru. Předcházet těmto závěrům má právě kvalitní zpětná vazba, dokonalá, a především otevřená komunikace. Vedení organizace má právo na uskutečnění změn, ale zaměstnanci po následném rozhodnutí musí mít dobře komunikované záměry vedení a přijmout je za vlastní.

V případě použití nového procesu výkonnosti, vzniku nové metodiky a zařazení všech doporučení do nových vnitřních předpisů organizace je nutností úzká spolupráce s finančním oddělením. I přes všechny limitující faktory poskytuje diplomová práce přehled slabých míst v organizaci v rámci pracovního výkonu a poskytla informace o jejich příčinách.

Cílem diplomové práce byla tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejné správy. V praktické části je navržený nejen samotný proces výkonnosti, ale především metodický návod, jakým způsobem vytvořit samotné měření a vyhodnocování procesů napříč organizačními útvary. Zavedení procesního řízení má za cíl konkretizovat jednotlivé činnosti zaměstnanců, dát jim řád ve smyslu odpovědnosti, sledovat samotnou výkonnost a redukovat opakující se činnosti.

Dalším návrhem diplomové práce k dosažení cíle tvorby procesu performance managementu je stanovení klíčových měřitelných cílů. Měřitelné cíle navržené v diplomové práci mají za cíl nesloužit jen jako pomůcka pro výpočet výkonnosti, ale především uvědomění si, že cíl má být SMART, tj. konkrétní, měřitelný, dosažitelný, relevantní a časově omezený. Metriky, které jsou zde uvedené jako příklad, mohou jednotlivým oddělením sloužit jako „inventura“, která jim zrekapituluje jejich současnou činnost a odhalí, zda z hierarchického nastavení v organizaci nevyplývají případné škody z nesprávných rozhodnutí. Dalším krokem k tvorbě procesu je také vznik procesní karty, která je cílena na systematické definování celkového poslání procesu a identifikování všech předcházejících a navazujících procesů. Použití procesní karty je vhodné při jakékoliv činnosti v organizaci a zaručuje stálou kontrolu nad výkonem. Finálním návrhem je sledovanost účinku výkonnosti nastavené v organizaci veřejné správy. Cíl procesního řízení není jen o zmapování jednotlivých kroků, ale přínosem je také kontrola nad využitím finančních prostředků. Stabilizace lidských zdrojů může organizaci přinést nejen velké finanční úspory, ale také časové úspory, které je možné využít na další potřebné činnosti v organizaci.

Všechny navrhované změny, které jsou uvedené v přílohách této práce, mají podobu zkušebního zavedení procesního řízení do MěÚ Říčany. Očekávaným přínosem navrhované tvorby procesu performance managementu je, že organizace najde další možné silné stránky v oblasti konkurenceschopnosti v okruhu své hlavní činnosti.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. et al. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. British Library cataloguing-in-Publication Data: 2023. 715 s. ISBNs 978-1-3986-0663-0.

ARMSTRONG, M. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Brno: Lingea, 2020. 176 s. ISBN 978-80-750-8621-1.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů, moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2022. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. I. vydání. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

DUMAS, M. et al. *Business Process Management*. Second edition. Berlin: Springer, 2018. 527 s. ISBN 978-366-256-508-7.

ERNST & YOUNG, s.r.o. *Metodická příručka základů řízení pomocí procesů a kompetencí*. Efektivní městský úřad v Českém Krumlově, 2023, 22 s.

GRASSEOVÁ, M., et al. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: 2008, 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7

HUČKA, M. et al. *Modely podnikových procesů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2017. s. 486. ISBN 978-8-7400468-1

JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy*. První vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. s. 123-168. ISBN 978-80-247-4337-0

MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 147 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

MIŠOVIČ, J. *Kvalitativní výzkum se zaměřením na polostrukturovaný rozhovor*. Praha: Slon, 2019. 292 s. ISBN 978-80-7419-285-2

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PAVLÍK, M. et al. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 164 s. ISBN 978-80-7598-048-9.

PŮČEK, M. et al. *Řízení procesů výkonu státní správy*. První vydání. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8

SOVOVÁ, A. *Řízení pracovního výkonu v činoherní a muzikálové sféře*. Vimperk: Andrea Valenta, 2015. 132 s. ISBN 978-80-260-8546-1.

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE Městského úřadu Říčany 2021–2025

STRATEGIE VZDĚLÁVÁNÍ Městského úřadu v Říčanech (pro období let 2016 až 2020)

VEBER, J. et al. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 416 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., et al. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁKOVÁ, J., et al. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.

VRÁBKOVÁ, I. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: Grafico s.r.o., 2012. 113 s. ISBN 978-80-248-2939-5

Vědecké články

BOTEK, M., PECHÁČKOVÁ, E. Using the Balanced Scorecard concept for employee remuneration [online]. *Ekonomické revue*, 2013, vol. 16, p. 170 -182 [cit. 2023-04-05]. ISSN 1212-3951.

FINKEL, V., INDRÁČEK, J., KARAKOLEV, T., SVOBODA, D. Desetiletí výzev: inspirace pro českou státní správu. McKinsey & Company. *Diskuzní material*, 2021, 1-30.

GABČANOVÁ, I. Human Resources Key Performance Indicators, *Journal of Competitiveness*, 2012. Vol. 4, no. 1, p. 117 – 128. ISSN 1804-1728

HARANGOZÓ, T. Integrating human capital into corporate strategic performance management Practical challenges and implications from the leader's perspective. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* [online]. 2020, 51(5), 51-64 [cit. 2023-01-15]. ISSN 01330179. Dostupné z: doi:10.14267/VEZTUD.2020.05.05

JANÁČEK, K. et al. Czech Economy in 2016: Struggling for Survival. *Prague Economic Papers*, roč. VIII (2016), č. 2, s. 99-144 [cit. 2023-01-20]. ISSN 1210-0455.

RYLKOVÁ, Ž. MUNICIPAL STRATEGIC MANAGEMENT AND PERFORMANCE. *Journal of Public Administration, Finance and Law* [online]. 2017(11), 49-57 [cit. 2023-01-15]. ISSN 2285-2204. Dostupné z: <https://www.jopafll.com/>

Internetové zdroje

AYDIN, G. *The Applicability of Balanced Scorecard in Public Sector: The Case of Ombudsman Institution* [online]. 2019. [cit. 2023-01-19]. ISSN 2147-6071. Dostupné z: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1021122>

BALANCED INSTITUT, *Balanced Scorecard Basic* [online]. 2023. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

BROCKE, J. et al. *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture* [online]. 2nd Edition. New York: Springer Heidelberg New York, 2015 [cit. 2022-12-29]. ISBN 978-3-642-45103-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=R-VhBAAQBAJ&pg=PA647&dq=jan+von+brocke&hl=cs&sa=X&ved=2ahUKEwi5md6Z8p_8AhUt87sIHUUFfAJYQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q=jan%20von%20brocke&f=false

GABČANOVÁ, I. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness* [online]. 2012, 4(1), 117-128 [cit. 2023-01-16]. ISSN 1804-171X. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>

GABČANOVÁ, I. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness* [online]. 2012, 4(1), 117-128 [cit. 2023-01-16]. ISSN 1804-171X. Dostupné z: doi: <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>

HRABĚ, P. *Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě*. Systémová integrace. 2013. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://www.academia.edu/3410952/Koncepce_%C5%99%C3%ADzen%C3%AD_v%C3%BDkonnosti_a_zodpov%C4%9Bdnosti_pomoc%C3%AD_KPI_v_%C4%8Desk%C3%A9_ve_%C5%99ejn%C3%A9_spr%C3%A1v%C4%9B

- INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT [online]. 2012 [cit. 2023-01-20]. ISSN 0951-3558. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0951-3558>
- LASKOTA, S. *Hodnotíme pracovní chování metodou BARS. Časopis Moderní obec* [online]. 2019. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/?s=BARS>
- MODERNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA 2023. *Klientsky orientovaná veřejná správa 2030* [online]. 2023 [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030/>
- NORTHCOTT, D. a T. M. TAULAPPA. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International journal of public sector management* [online]. 2012, 25(3), 166-191 [cit. 2023-01-20]. ISSN 0951-3558. Dostupné z: <https://www-emerald-com.ezproxy.lib.cas.cz/insight/content/doi/10.1108/09513551211224234/full/html>
- OECD. *Zapojení zaměstnanců veřejného sektoru do vysoce výkonné veřejné služby*, [online]. 2016 Přezkumy veřejné správy a řízení OECD, [cit. 2023-01-20]. Publishing, Paříž. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/9789264267190-en>.
- PwC ČESKÁ REPUBLIKA, s.r.o. *HR Controlling 2013 Závěrečná zpráva*, [online]. 2013, [cit. 2023-01-13]. Dostupné z: www.pwc.cz/lidskezdroje
- ŘEPA, V. *Procesní management ve veřejné správě* [online]. *Information Management*. 2014, 4(XVII), 141-157 [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: doi: 10.15240/tul/001/2014-4-011
- SHARMA, R., ed. An Integrated Psycho-Sociological Perspective on Public Employees' Motivation and Performance. <https://www.frontiersin.org/> [online]. India: Management Development Institute, 2019, 22.1.2019 [cit. 2023-01-09]. Dostupné z: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00036/full>
- STÝBLO, J. *Moderní personální management pracuje s progresivními technologiemi* [online]. 2016 [cit. 2023-04-15.]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3958/moderni-personalni-management-pracuje-s-progresivnimi-technologie>
- URBAN, J. *Jak volit ukazatele personálního controllingu*. <https://www.praceamzda.cz/> [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016 [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/jak-volit-ukazatele-personalniho-controllingu>
- VAN, L., SHAFAGATOVA, A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus* [online]. 2016, 5(1) [cit. 2023-01-16]. ISSN 2193-1801. Dostupné z: doi:10.1186/s40064-016-3498-1
- ZIMMERMANNOVÁ, M. *Relevance zavedení procesního řízení do samosprávy ČR, Systémová integrace*. 2018. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.lib.cas.cz/>

Seznam příloh

Příloha 1 Seskupování kódů do kategorií.....	I
Příloha 2 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 1.....	II
Příloha 3 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 2.....	IV
Příloha 4 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 3.....	VI
Příloha 5 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 4.....	VIII
Příloha 6 Nestrukturovaný rozhovor s respondentem č. 5.....	XI
Příloha 7 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 6.....	XIII
Příloha 8 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 7.....	XV
Příloha 9 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 8.....	XVII
Příloha 10 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 9.....	XIX
Příloha 11 Nestrukturovaný rozhovor č. 10.....	XXI
Příloha 12 Nestrukturovaný rozhovor respondent A.....	XXIII
Příloha 13 Nestrukturovaný rozhovor respondent B.....	XXIV
Příloha 14 Nestrukturovaný rozhovor respondent C.....	XXV
Příloha 15 Nestrukturovaný rozhovor respondent D.....	XXVI
Příloha 16 Nestrukturovaný rozhovor respondent E.....	XXVII
Příloha 17 Graf 2.....	XXVIII
Příloha 18 Graf 3.....	XXIX
Příloha 19 Výsledný proces výkonnosti pro MěÚ Říčany.....	XXX
Příloha 20 Návrh ukazatelů a jejich plnění KPI.....	XXXI
Příloha 21 Vzor procesní karty.....	XXXII
Příloha 22 Vzor procesní karty MěÚ Říčany.....	XXXIII
Příloha 23 Návrh výpočtu procesní výkonnosti.....	XXXIV

Přílohy

Příloha 1 Seskupování kódů do kategorií

Na základě otevřeného kódování byly stanoveny následující kategorie:

Kategorie č. 1 – měřitelní cíle

Kategorie č. 2 – plány výkonu a rozvoje

Kategorie č. 3 – motivační prostředky

Kategorie č. 4 – příprava vedoucích

Kategorie č. 5 – rozvoj zaměstnanců (nástroje rozvoje, zdroje procesu)

Kategorie č. 6 – metody hodnocení

Kategorie č. 7 – identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Kategorie č. 8 – pravidelné pohovory (zpětná vazba)

Kategorie č. 9 – vlastník procesu

Kategorie č. 10 – reporting vedení organizace

Příloha 2 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 1

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Dobrý den paní vedoucí, měla byste čas tak cca 20 min.?“</p> <p>„<i>Určitě není problém.</i>“</p> <p>„Potřebovala bych se Vás zeptat na zajímavé téma, tvorby procesu výkonnosti. Mám to jako praktickou část diplomové práce a tvorba procesu výkonnosti je zajímavé téma i pro veřejnou správu.“</p> <p>„<i>Tak pojďme na to.</i>“</p> <p>„Moc bych Vám chtěla poděkovat, že jste si na mě udělala čas. Budu si během rozhovoru dělat poznámky, které pak přepíšu do diplomové práce. A hned bych Vám položila otázku na moje téma diplomové práce. Máte na svém oddělení nastavený proces výkonnosti?“</p> <p>„<i>No to určitě nemáme, u nás je jen klasické hodnocení.</i>“</p> <p>„A jaké měřitelné cíle by se u vás daly nastavit?“</p> <p>„<i>U nás měřitelné cíle nastavit nejdou.</i>“</p> <p>„Ale víte, že měřitelný cíl je základ všeho, aby zaměstnanci věděli, kam směřují a čeho mají dosáhnout. Každý musí mít nějaký měřitelný cíl.“</p> <p>„<i>Nikdy jsme to nemuseli řešit. Jedině jednou jsme měli specifický dotaz „Kolik chyb se za určité období udělá ve vydaných správních rozhodnutích?“</i>“</p>	<p>Kategorie č 1</p> <p>Kategorie č 1</p>
Nástroje rozvoje	<p>„Tak to je dobrý příklad toho, jak stanovit měřitelný cíl. Jak jste zjišťovali příčiny? Dovednosti, zdroje zaměstnanců pro snížení této chybovosti jsou dostatečné? Když Vám nabídnu, abychom do toho procesu dali zajímavé nástroje rozvoje zaměstnanců jako je např. koučink, mentoring, stínování?“</p> <p>„<i>My jsme šli pak na jedno školení, ale dle mého názoru bylo trochu zbytečné, protože neřešilo přímo ten problém, který se vyskytnul u nás. Ale bylo to zdarma.</i>“</p>	<p>Kategorie č 5</p>
Kontrolní systémy	<p>„Předpokládám, že špatně vydané rozhodnutí sebou nese nějaká rizika? Jaká rizika jsou spojená se špatným rozhodnutím?“</p> <p>„<i>To určitě máte pravdu, rizika jsou poměrně velká a vydané správné rozhodnutí může změnit život několika lidem. Od nás musí chodit jen dokumenty bez chyb.</i>“</p> <p>„Je nutné např. přidat nějaký kontrolní systém, aby se snížil počet chyb v tomto případě? Kontrolní systém může být např. jednotný vzor na intranetu pro vydávání rozhodnutí. Šablona, která by měla vše předpřipravené. Některé věci bychom mohli automatizovat. Výpočetní technika dokáže hodně.“</p> <p>„<i>To by možná v některých případech šlo. Automatický systém na základě zadaných dat, by asi hodně pomohl. Nejlepší by byla asi nějaká forma benchmarkingu. Podívat se někde jak to jinde dělají není špatné.</i>“</p>	<p>Kategorie č 10</p>

<p>Metody hodnocení</p>	<p>„Tzn. že by Vám třeba pomohlo školení, které bude trvat jen jednou a pak už zase ne?“</p> <p>„No možná by bylo lepší to např. i zopakovat nebo k nám i někoho poslat. Najít nějaké kouče a ten by přišel k nám. Ale netuším, zda si organizace může dovolit moderní metody s ohledem na finanční možnosti.“</p> <p>„Dle jakého měřítka vybíráte vhodné školení pro své podřízené?“</p> <p>„Určitě nejdřív jdeme dle povinného školení zaměstnanců zákona 312/2002 Sb. zákon o úřednících. A potom spíš to, co nás trochu napadne a vypadá zajímavě.“</p>	<p>Kategorie č 6</p>
<p>Pravidelné pohovory</p>	<p>„Nabídla bych Vám, aby na základě právě správně měřené výkonnosti např. 1 x měsíčně a dle správně měřené výkonnosti poznáte kde jsou mezery a kde je nutné přidat a co podniknout k tomu, aby výsledky byly pořád lepší.“</p> <p>„1x měsíčně bychom se asi mohli sejít. Bylo by to asi opravdu takové rychlé setkání, ale možná bych věděla víc, než když teď hodnotíme 1x za půl roku.“</p> <p>„Proces výkonnosti by určitě někdo měl vlastnit. Někdo by měl být ten vlastník, který dotáhne věci do konce? Koho navrhuje?“</p> <p>„Dle mého názoru, pokud se to týká výkonnosti, chtělo by to asi někoho buď z vedení, který by to kontroloval nebo by to mohl být i někdo z personálního proč ne. Týká se to výkonu, a to tam patří.“</p>	<p>Kategorie č 8</p>
<p>Metody hodnocení</p>	<p>„Existují i různé metody měření výkonnosti. Já ve své teoretické části jsem vyhodnotila, že nejvhodnější pro náš úřad by mohla být metoda Balanced Scorecard nebo 360 stupňů. Ta druhá varianta je hodnocení právě ze všech stran nejenom shora dolů, ale i také kolegů, a především se vedoucí dozví zpětnou vazbu od spodu nahoru.“</p> <p>„To zní zajímavě to mi nikdy nikdo nenabídnul, ale mohla bych to asi vyzkoušet jen bych na tuto metodu určitě potřebovala nějaké školení nebo nějaký meeting kde bych se dozvěděla další podrobnosti jak na to. Proč ne, třeba by to začalo mít nějaký vliv opravdu na výsledky. A viděla bych také jaké vztahy mám na oddělení a jak vlastně ten tým pracuje jako celek. Jestli tam někde nejsou nějaké problémy.“</p> <p>„Tak to bude asi vše to nejdůležitější na co jsem se Vás chtěla zeptat. Moc bych Vám chtěla poděkovat za Vaše názory, které mi udělaly zase větší představu o tom kde jsou úzká místa a jak nastavit samotný nový proces výkonnosti.“</p>	<p>Kategorie č 6</p>

Příloha 3 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 2

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Ahoj, moc bych ti chtěla poděkovat, že jsi si na mě udělal čas. Vím, jak je tvůj čas plný povinností. Moje praktická část diplomové práce vychází z velmi zajímavého tématu, a to je výkonnost a tvorba procesu výkonnosti. Jestli ti to nevadí, budu si dělat malé poznámky, abych to pak mohla citovat do své diplomové práce.“</p> <p>„Není vůbec problém. Tak začneme.“</p> <p>„Vím, že u Vás na oddělení pracujete právě na výkon. Je to taková zvláštnost právě pro organizaci veřejné správy. A je to zajímavá rarita. Protože u Vás se moc dobře hodnotí výkon. Je to tak?“</p> <p>„Máš úplnou pravdu u nás je výkonnost poměrně důležitá, dle výkonu pak zaměstnanci můžou mít i variabilní ohodnocení. Všechno záleží jen na té či oné osobě kolik úkonů za den stačí udělat.“</p> <p>„Domníváš se, že u Vás je možné nastavit jasné měřitelné cíle a zaměstnanci ví, jak je dosáhnout?“</p> <p>„Měřitelnost je u nás dle kusů přepisu dokumentů.“</p> <p>„Jak je stanoven tento počet ks, co má zaměstnanec dosáhnout?“</p>	Kategorie č 1
Metoda hodnocení	<p>„To jsme zjistili na bázi benchmarkingu s organizacemi, kteří dělají stejný typ práce. A ten jsme upravovali až nám začalo nějaké číslo vyhovovat. Ale je pravda, že jsem si říkal, že teď když je oddělení stabilizované, tak bych mohl tuto laťku zvýšit. Uvidíme.“</p>	Kategorie č 6
Motivace	<p>„A když bys to chtěl zvýšit přemýšlel jsi nad otázkou motivace? Co by zaměstnance mohlo motivovat, aby udělali víc jak chceš ty?“</p> <p>„Motivaci mimo finančního ohodnocení by u nás mohlo být např. přidáním sick day, jelikož u nás na oddělení jsou jen samé ženy. Myslím, že by jim to přišlo vhod. Teď mě ještě napadá, že možná i trošku lepší prostředí. Rekonstrukce kuchyňky by fakt neškodila.“</p> <p>„Pod tebe pak patří ještě oddělení přepážek a to vím, že tam výkonnost hodně klesá. Máš k tomu nějaké vysvětlení.“</p> <p>„Tam je to takový pro mě docela oříšek. Tam musím najít motivaci v něčem úplně jiném. Tam prostě celkově nálada není taková, která vůbec výkon dovoluje. Je tam taková atmosféra, že tady si nechám celkem poradit.“</p>	Kategorie č 3
Motivace	<p>„A co nějaký mediátor do kolektivu nebo i nějaký workshop, kde by bylo možné, aby spolu lidé museli fungovat a zkusili se na sebe podívat i z jiného úhlu než pracovního?“</p>	Kategorie č 3
Metoda hodnocení	<p>„Nějaký kurs komunikace něco jako na syndrom vyhoření bych jim asi dal. Potřeboval bych zjistit proč to tam tak funguje. Máme nastavený systém Happy Or Not Smiley Touch terminály. A vím, že z výsledku tedy fakt nic moc.“</p>	Kategorie č 6
Čas	<p>„Co čas, jak dlouho by tento úsek měl trvat?“</p> <p>„Já bych tomu dal tak třeba měsíc, abych pak viděl, jestli to něčemu pomohlo nebo ne.“</p>	Kategorie č 6

Měřítka výkonu	<p>„Měřítka výkonnosti by u vás mohl být např. ks nebo spokojenost zákazníků. Možná by u Vás mohlo hrát v procesu výkonnosti i roli počet stížností třeba na chování zaměstnanců na vstřícnost, a dokonce si myslím i na rychlost odbavení.“</p> <p>„No ano toto všechno by mohlo u nás být. Z těchto všech faktorů bychom mohli vycházet.“</p> <p>„Jaké předpoklady bys dal vlastníkovvi procesu? Ten, kdo to má řídit mít za to zodpovědnost?“</p>	Kategorie č 1
Vlastník procesu	<p>„Ten člověk musí určitě zkušenosti s vedením týmu. Musí umět dobře mluvit a komunikovat. Práce s lidmi je fakt někdy těžká. Musí vidět hodně dopředu co by bylo třeba nějak změnit, přijít s nápadem nebo třeba i s nějakou úpravou toho procesu. Když zjistí, že prostě někde něco nefunguje, tak umět to něčím nahradit. A především fakt mluvit s lidmi ať ví co se děje a mají stále pocit, že jsme v tom všichni dohromady.“</p>	Kategorie č 9
Metoda hodnocení	<p>„Domníváš se, že by se na oddělení mohla použít jako metoda výkonnosti třeba Management by objectives i když je to většinou metoda pro soukromou sféru.“</p> <p>„Asi bych to musel vyzkoušet dobře nastavit ty finální cíle. Pro mě výkon důležitý, ale i kvalita. Já potřebuju, aby vše bylo v jednom. Když nebudu mít kvalitu a jenom výkon, tak je to u mě taky špatně. U nás díky programu, s kterým pracujeme, když někdo udělá chybu, tak už to prostě nejde vrátit a pak je to docela problém tu chybu odstranit. Ztrácíš tím strašně moc času.“</p>	Kategorie č 6
Regulátory	<p>„Regulátory mají různou podobu. U nás jsou to nejenom zákony, ale taky směrnice či příkazy. Má něco z toho vliv na proces výkonnosti?“</p> <p>„Vnitřní směrnice určitě, ale lidi to čtou málo. Čtou to až v momentě, kdy to potřebují úplně nutně. Udělat nějaký automatický systém, kde každý obdrží regulátor v momentě kdy vyjde v platnost není špatný.“</p> <p>„Moc bych ti chtěla poděkovat, za tvůj čas. Náš rozhovor mi zase pomohl si udělat představu, jak proces nastavit a co do něj přidat.“</p>	

Příloha 4 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 3

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Ahoj, můžu využít obědovou pauzu a promluvit si s tebou na téma výkonnost? Potřebovala bych to do praktické části mojí diplomové práce a využívám každý moment, kdy potkám vedoucího odboru či oddělení. Zabere Vám to tak maximálně 30 min.“</p> <p>„<i>Tak snad budu vědět. Zatím si ani neumím představit na co se mě budeš ptát.</i>“</p> <p>„Proces, výkon, cíle a vše co je do toho procesu zapojené. Umíš si pod tím něco představit a spojit si to s veřejnou správou?“</p> <p>„<i>No zní to zajímavě, ale výkon je přeci hodnocení a to děláme.</i>“</p> <p>„Výkon a hodnocení jsou si sice trochu podobné, a přitom vlastně rozdílné. Hodnocením se díváš do minulosti a výkon můžeš řešit i do budoucnosti. Zvlášť pak proces nastavení výkonnosti, ten vytvoříš podle jasných pravidel vysloveně šitých na míru naší organizaci. Dám ti příklad, co máš na tvém oddělení jako měřitelný cíl? Je to odrazový můstek výkonu, tím víš, kam míříš.“</p> <p>„<i>Nad měřitelným cílem jsme nikdy nepřemýšlel, ale je tedy pravda, že u nás by to mohlo být třeba počet stížností od občanů na problémy ve městě. Řešíme celkem všechno tak nějak ad-hoc, vždycky to, co hoří na to se jede. Sice používáme úkolový program, aby vše bylo pod kontrolou, ale někdy to je nad naše síly.</i>“</p>	Kategorie č 1
Výstupy procesu	<p>„Váš úkol je správa městského majetku, to je jasný výstup Vašeho procesu. Je to schopno zvládnout ve vašem počtu zaměstnanců nebo potřebujete více lidí?“</p> <p>„<i>Těch úkolů je fakt hodně. Pak lidi nestíhají a dostávají se do stresu. Teď asi nejsem schopný ti říct, jestli by třeba jeden člověk na víc pomohl tu výkonnost bych potřeboval asi nějak víc prozkoumat dopodrobna. Už jsem zkoušel i kompetence trochu víc rozdělit, ale zatím moc úspěch nemám. Někdy mi přijde, že na moje lidi mám málo času, abych se jim třeba víc věnoval.</i>“</p>	
Sledování výkonu a schopností	<p>„Ten kontrolní mechanismus, co jsi zmínil, myslíš, že Vám pomáhá, že je dostačující?“</p> <p>„<i>No asi by to chtělo, aby taky lidi věděli, jak s tím vlastně pracovat a používali to opravdu na 100 %. Když si tam někdo něco píše a ten druhý to nepoužívá, tak ti to pak není k ničemu.</i>“</p> <p>„A co nějaké školení rozvoje dovedností bylo?“</p> <p>„<i>Bylo hned na začátku, to jsme měli asi jeden den a pak si už každý musel poradit sám. Je to málo to je pravda, ale času je fakt málo.</i>“</p>	Kategorie č 7
Dovednosti	<p>„Ale to je právě to, když dáš lidem přeci jen nějaký zlepšení dovedností, ten výkon může jít opravdu vzhůru. Usnadní to prostě jejich práci. Informační technologie, když se dobře používají tak mají důvod nám pomáhat. Můžeš i eliminovat to, že na jednom úkolu omylem pracují i dva lidé a ten druhý už mohl dávno dělat něco jiného.“</p>	Kategorie č 5

<p>Odpovědnost za proces</p>	<p>„Dalším důležitým faktorem může být i odpovědnost. Kdo ji za proces výkonu vlastně má?“</p> <p>„No já jako vedoucí to mám ve své kompetenci, ale jak říkám měl bych se s podřízenými víc scházet, abych viděl ty změny víc aktivně a mohl zasáhnout. To je asi pravda, že je moje chyba. Možná bych mohl na nějaké naše porady pozvat i někoho z personálního, aby mi dal další pohled na to, jestli jdeme správnou cestou.“</p>	<p>Kategorie č 9</p>
<p>Příprava vedoucích pracovníků</p>	<p>„Na měření výkonnosti svých zaměstnanců by měla být určité nějaká příprava vedoucích, aby věděli jak to a byli dobře připraveni.“</p> <p>„Já bych určitě potřeboval přípravu, vědět, jak správě komunikovat a sdělovat např. změny je někdy fakt strašně obtížné.“</p> <p>Do procesu výkonnosti je nutné zahrnout třeba i otázku času. Jakou formou a jak často bys přípravu potřeboval?</p> <p>„Mě by určitě vyhovovalo nějaké školení on-line. Na to se můžu podívat třeba i pak ještě jednou. Tak ten čas si tady můžu regulovat sám.“</p> <p>„Jak u tebe poznáš, že výkonnost a proces výkonosti funguje? Co se u tebe změní?“</p>	<p>Kategorie č 4</p>
<p>Implementace procesu</p>	<p>„Každopádně termíny. To je u nás číslo jedna. Musíme vše dělat dle časových harmonogramů a datum předání je vždy strašně důležitý. Harmonogram bych potřeboval, aby byl vždy co nejvíce dopodrobna, kdo má, co za úkol, kdo koho může zastoupit, a především kdo má zodpovědnost za to, že těch změn nebude během procesu fakt hodně. Jako na změny jsem při práci vždy zvyklý, ale když je pak každý den nějaká změna, tak ta výkonost těch lidí fakt klesá. Pak oni prostě neví, zda tu práci dělají dobře nebo ne.“</p> <p>„Moc bych ti opravdu chtěla poděkovat. Výkon není jen otázkou soukromé sféry, ale také veřejné správy a nastavit proces výkonu jde v každé organizaci.“</p>	<p>Kategorie č 7</p>

Příloha 5 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 4

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Ahoj, moc děkuji, že jsi dorazila. Víím, že už je po pracovní době, ale během dne je těžký si udělat čas. Zdržím tě tak něco okolo 30 min. Jestli ti to nebude vadit, budu si psát poznámky a pak přepíšu náš rozhovor do diplomové práce.“</p> <p>„Vůbec nevadí, úplně v klidu. Taky jsem studovala při zaměstnání, tak víím, o čem mluvíš jdeme na to.“</p> <p>„Moje téma diplomové práce je tvorba procesu výkonnosti. Je to takový proces, který může být aplikovatelný na jakékoliv oddělení a dát jasná pravidla tomu, jak výkonnost nastavit, kontrolovat měřit a pak mít takový výstup, který může být neustále se opakující.“</p> <p>„Proces výkonnosti mám chápat jako hodnocení zaměstnanců? Výkonnost je něco, co můžeš plánovat něco co můžeš podpořit a tím výsledky směřují tam kam potřebuješ. Hodnocení je něco z minula. Zeptám se tě o měřitelných cílech jste někdy u tebe na oddělení uvažovali, máte něco jasně nastavené?“</p> <p>„Měřitelné cíle u nás no ty jo dobrá otázka. Jako cíle jsem nějaké vytyčila, ale aby byly měřitelné, co jsem úplně takto dopodrobna nepřemýšlela. To mě tedy moc nenapadá.“</p> <p>„Jestli se nemýlím tak u vás je přeci také problém kvantity odbavených zákazníků na přepážkách a někdy jste u vás řešili, že se Vám tam tvoří fronty víc, než byste chtěli.“</p> <p>„No tak to je pravda, ale teď je úplně mimořádná situace. Tím, že nastala novela zákona o datových schránkách, tak ten zájem o změnu či zrušení datové schránky je úplně mimořádný. To si za dlouhé období na oddělení vůbec nepamatují.“</p> <p>„Kde vidíš ten problém, že ta vlna přišla a výkonnost musí být prakticky víc než dvojnásobná. Víím, že problém byl i v personálním obsazení. Nebylo úplně jednoduché najít zaměstnance na vaše oddělení.“</p>	<p>Kategorie č 1</p> <p>Kategorie č 1</p>
Motivace	<p>„No tak je to pravda. Základní problém je jasně dán finančním ohodnocení zaměstnanců. Tabulkové platy jsou opravdu při nástupu velmi nízké a když zaměstnanec pochopí kolik toho musí umět a kolik dovedností pro výkon zaměstnání potřebuje, tak to většinou vzdá, a to někdy i ve zkušební době.“</p> <p>„Myslíš, že adaptační období je dostačující. Máte na oddělení dobře propracovaný např. mentoring. Dostane nový zaměstnanec někoho k sobě, aby z toho množství informací nepropadal panice a měl možnost vstřebávat všechno postupně.“</p> <p>„No je pravda, že aby byl pracovník co nejrychleji samostatný u nás hraje velkou roli. Potřebujeme, aby zvládl systém registrací, veřejné registry a do 18 měsíců si musí ještě udělat zkoušku odborné způsobilosti což jsou další hromady zákonů a odborných věcí. Do toho teď od ledna 2023 ještě přišel zákon 250/2016 Sb. o přestupcích. Říká se mu super ZOZ a to je další poměrně složitá zkouška bez které zaměstnanec nemůže vykonávat činnost na našem oddělení.“</p>	<p>Kategorie č 3</p>

Témata		Kódování
Rozvoj zaměstnanců	<p>„Rozvoj zaměstnanců pro výkonnost je opravdu důležitá, popřemýšlej, jak by se dali zaměstnanci u vás víc rozvíjet. Co by pomohlo?“</p> <p>„U nás školení by určitě taky pomohlo na komunikaci s klientem. Řekla bych, že práci s programy za přepážkama celkem umí. Ty, co jsou tam delší dobu, tak učí nové, co přišli teď v prvním čtvrtletí. Ale ta komunikace u nás je fakt hodně důležitá. Jezdíme i na kontroly mimo úřad a tam např. asertivní chování je hodně důležitý. Musí pak náš člověk zachovat chladnou hlavu. Mimo to, že musí znát perfektně zákony, proč se tak děje a co je špatně. Ale především musí umět argumentovat a komunikovat. Jen je problém, že jakmile zavřeme jednu přepážku je to u nás problém. Ta zastupitelnost u nás je strašně problematická a tím pádem času na školení je málo.“</p>	Kategorie č 5
Metody hodnocení	<p>„To zní velmi zajímavě a řešila jsi někdy ty zdroje. Navýšit např. 1 systematizované místo?“</p> <p>„No je pravda, že už je to zase docela dlouhou, co jsem o tom hovořila. Možná by to byla příležitost, jak to znovu otevřít. Právě teď když se řeší tato novinka v rámci datových schránek je to možná správný moment. Ale musím promyslet, jestli je to dlouhodobá záležitost, aby to nebylo jen určité období a pak zase bude větší klid.“</p> <p>„Co metody hodnocení, co k tomu bys mi uměla říct?“</p> <p>„Metody hodnocení letos poprvé se mi zdají lepší. Za minulé roky to bylo takové strašně jednostranné. Letos konečně může zaměstnanec i sám sebe ohodnotit, a to je dobrý. Je dobrý vidět, jak se sami zaměstnanci vidí v určitých situacích. Je zajímavý vidět ty názory, jak někdo si o sobě myslí víc a ten druhý zase se strašně v něčem podceňuje. A pak na základě toho spolu osobně hovoříme nad výsledkem a já k tomu přidám můj pohled.“</p> <p>„Slyšela jsi o metodách hodnocení výkonu? Existují metody jako MBO, 360°, benchmarking nebo Balanced Scorecard? Ta poslední např. poskytuje vícerozměrný pohled na výkonnost napříč právě různými cíli v organizaci.“</p> <p>„To je něco, co jsem nikdy neslyšela. Slyšela jsem, že používáme benchmarking, ale ty další moderní metody netuším, jestli se hodí takhle do veřejné správy. Hele, když mě někdo naučí, jak to používat a dá mi k tomu nějaké školení, tak proč ne. Jsem vždy proto, aby bylo čím dál blíž k moderním metodám a mělo to co děláme prostě smysl.“</p>	Kategorie č 6

Témata	Data	Kódování
<p data-bbox="201 327 383 456">Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb</p> <p data-bbox="201 725 363 757">Zpětná vazba</p>	<p data-bbox="408 277 1212 344">„To je jasný. Identifikaci vůbec tréninkových a vzdělávacích potřeb by chtělo začít.“</p> <p data-bbox="408 362 1241 524">„No určitě u nás se řeší spíš takové ty každodenní problémy, ale koukat jako co udělat líp nebo nastavit, aby to prostě mělo nějaký fakt postup to by chtělo a zrovna ty vzdělávací potřeby taky. Já vlastně ani nemám čas to hledat pro podřízený a jenom to s nima rychle proberu, zda je to potřeba a hotovo.“</p> <p data-bbox="408 542 1222 573">„Tak jak často se, tak setkáváte a řešíte otázky co jsou na oddělení?“</p> <p data-bbox="408 591 1244 725">„No jako vidíme se tak jednou za 14 dní. Zkontrolujeme všechny úkoly proč, jak, kdy se co bude dít a jinak když někdo něco potřebuje může přijít rovnou za mnou do kanceláře. To není problém. Ale je pravda, že poslední dobou to zase moc pravidelný není.“</p> <p data-bbox="408 743 1171 810">„Tak výkonnost, ale neřešíte, jestli se zlepšuje, zhoršuje nějak to rekapitulovat nebo plánovat?“</p> <p data-bbox="408 828 1203 927">„No tak zjišťujeme problémy, proč se něco děje a co proto můžeme udělat. Ale důležitý je, že nechodí žádné stížnosti, a to je pro mě to nejdůležitější, že práce je dobře a odbavujeme vše, jak se má.“</p> <p data-bbox="408 945 1241 1043">„Moc bych ti chtěla poděkovat. Mohli bychom ještě mluvit dlouho, ale nedodrželi jsme ani těch 30 min. co jsem ti na začátku slíbila. Moc děkuju ještě jednou.“</p>	<p data-bbox="1270 425 1388 488">Kategorie č 7</p> <p data-bbox="1270 806 1388 869">Kategorie č 8</p>

Příloha 6 Nestrukturovaný rozhovor s respondentem č. 5

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Ahoj, tak tobě budu zvlášť moc děkovat, protože vím, že tvoje oddělení je opravdu velké a teď když začala jarní a skoro letní sezóna vím, že se prostě nezastavíte. Opravdu tě nezdržím dlouho, ale zvlášť tvůj názor mě zajímá a potřebuji znát tvůj názor na výkonnost a na nastavení procesu výkonnosti.“</p> <p>„<i>Tak jdeme na to. Sám jsem zvědavý nad čem budu muset přemýšlet.</i></p> <p>Tak jak vy to u vás máte s výkonností? Řešíte strašně moc specifických úkolů, komunikace, zeleň, dopravu. Máte u vás na odboru i hodně zaměstnanců. To hned potom navádí na další otázku komunikace, jak je u vás nastavená?“</p> <p>„<i>No výkonnost. Já vím, co má být udělaný, vím, kolik mám lidí a kdy je termín a podle toho se prostě k tomu stavím. Nejdřív řešíme to co nejvíc hoří a kde je nutný, aby to bylo okamžitě a pak přijdou pomalu vždycky na řadu ty další věci. Není to tak, že jsem na to sám. Sice jsem vedoucí to je pravda, ale moji podřízení referenti mají svoje zodpovědnosti za určité sekce to je právě ta doprava nebo třeba ty komunikace. Když jsem si ty lidi vybíral, tak jsem věděl, co musí mít, aby to zvládli.</i>“</p>	Kategorie č 1
Měřitelné cíle	<p>„A proč jsi nikdy nepřemýšlel, jak nastavit proces nebo řád tomu, jak by ta výkonnost měla mít svůj plán?“</p> <p>„<i>No já prostě vím, jaký je můj úkol. Na poradách vedení se dozvím, co je nutné udělat a jen to dál posílám všem co, kde mají dělat, aby to bylo do termínu.</i>“</p> <p>„Ale lítat takhle z místa na místo nevádí to těm lidem, že možná mají pocit, že nedodělají jednu věc pořádně. Jak je motivuješ, aby došli k tomu cíli?“</p> <p>„<i>U nás určitě nejvíc funguje finanční ohodnocení.</i>“</p>	Kategorie č 1
Motivace	<p>„To je taková klasika to funguje ale jenom chvilkově. Pokud se ti práce pořad kupí nebo nemá takový jasný řád a klid na výsledek můžou být zaměstnanci strašně zahrnutý úkoly a peníze už stačit nebudou.“</p> <p>„<i>U těch kancelářských pozic mě možná napadne něco, třeba bych zavedl nějaké vouchery na volnočasové aktivity. Ale to je fakt teď co mě napadlo.</i>“</p>	Kategorie č 3
Nástroje procesu	<p>„A jak ty vlastně víš, že zaměstnanci mají svůj ideální výkon? Že vlastně dělají to, co mají. Máš nějaké výkonnostní měřítka. U těch dělnických pozic by to mohlo jít. Tam je nějaká lidská síla a zároveň nějaké technické vybavení, a to by se dalo spočítat kolik takový člověk je schopen denně strávit údržbou.“</p> <p>„<i>No to je pravda, ty technické nástroje mají svoji kapacitu. Teď jsme zrovna dostali dobré vybavení, co nám hodně pomohlo. Takových strojů bychom mohli mít víc. Protože to strašně ušetří na lidském faktoru. Ručně tam pak člověk musí dělat fakt jenom kousky, a to je super.</i>“</p>	Kategorie č 5

<p>Nástroje procesu</p>	<p>„Je to jasný u vás opravdu výkonné stroje jsou jasným zdrojem toho procesu výkonnosti, na tom to vaše oddělení prostě stojí. To chápu. U vás by mohli být nastaveny cíle, ale nejen jakékoliv prostě měřitelný cíle. Takové, které mají jasně nastavený měřitelný výkon.“</p> <p>„<i>To je pravda, ale u nás je přeci jen převaha dělnických profesí, a to je prostě problém. Komunikace je fakt někdy strašně těžká, zaměstnanec to nezajímá, všechno ti odsouhlasí a pak si vlastně ani pořádně nepamatují o čem jsi s nimi mluvila.</i>“</p>	<p>Kategorie č 5</p>
<p>Zpětná vazba</p>	<p>„Máte u vás někde na viditelném místě třeba rozpisy jak kde, kdo má být a jak jsou nastaveny denní směny? Nebo jak s těma lidma komunikuješ.“</p> <p>„<i>Každý ráno si tak nějak dáme chvilku a rozvrhneme si kdo kam jde a co je potřeba.</i>“</p>	<p>Kategorie č 8</p>
<p>Zpětná vazba</p>	<p>„A co kdybys tam ráno nebyl, co by se stalo, jak by to vypadalo, kdyby najednou prostě jeden článek z toho vypadnul. Ví, co mají ty lidi dělat?“</p> <p>„<i>No hele to raději vůbec nepřivolávej, jako asi bych rychle někomu zavolal a on by to za mě vzal, ale přeci jen to nechci vůbec přivolávat.</i>“</p>	<p>Kategorie č 8</p>
<p>Vlastník procesu</p>	<p>„Jak komunikuješ s ostatními členy oddělení? Máte pravidelné porady, máte nějaké společné konzultace?“</p> <p>„<i>Máme takové porady. Přiznám se není to nic pravidelného. Strašně záleží, jak jsou úkoly a co prostě hoří.</i></p> <p>Kdybys nastavoval u tebe nějaký proces viš jak na to, nebo vhodná školení bys uvítal?“</p> <p>„<i>Školení určitě. To jsem nikdy nenastavoval, jako nějaké zkušenosti mám, ale nechat si od někoho poradit by fakt špatný nebylo.</i>“</p> <p>„Kdo si myslíš, že by měl být vlastník toho procesu?“</p> <p>„<i>Jako za mě určitě osoba z personálního a pak by to mělo být asi vedení co by to kontrolovalo a nastavilo nějaké podmínky ne?</i></p> <p>Tobě pořád zvoní telefon, ty už musíš jít vid’?“</p> <p>„<i>Já se strašně omlouvám, ale já fakt už delší dobu nedám. Fakt musím letět, kdyby cokoli dej vědět. Klidně rád ještě doplním.</i>“</p>	<p>Kategorie č 9</p>

Příloha 7 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 6

Témata	Data	Kódování
<p>Zpětná vazba</p> <p>Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb</p> <p>Měřitelné cíle</p>	<p>„Dobrý den paní vedoucí, velice vám děkuji za Váš čas, který budete věnovat mé diplomové práci. Téma mé diplomové práce je tvorba procesu výkonnosti. Tuším, že Vaše oddělení se bude více zaměřovat na kvalitu, protože u Vás kvantita je podstatná jen do určité míry. Chápu to dobře?“</p> <p>„Nemáte vůbec zač. A musím hned souhlasit, protože u nás opravdu když se nad tím takto zamyslím, tak kvalita je to nejdůležitější, co na našem oddělení hraje roli. Kvantita asi taky, ale na druhou stranu, než kvantita je rychlost a připravenost. Správná připravenost podkladů je to nejdůležitější.“</p> <p>„Jak řešíte na vašem oddělení, aby dokumenty byly správně. Aby zaměstnanec vždycky věděl, jak podklady správně připravit?“</p> <p>„Na pravidelných poradách každý týden si kontrolujeme stav zakázky. Strašně záleží, zda je to zakázka většího rozměru nebo jen zakázky takové menší na kratší období. Každý zaměstnanec má své přiřazené zakázky a ty si spravuje. V případě, pokud má nějaké pochybnosti jde za mnou a řešíme cokoli individuálně. Pokud je potřeba pomůžu s dohledáním potřebného. V našem oboru se toho docela legislativně hodně mění, tak je potřeba vše stále sledovat a aktualizovat.“</p> <p>„To řešíte, jakým způsobem?“</p> <p>„Vždycky to řešíme školení mimo pracoviště. Když víme dopředu, že vyjde jakýkoliv nový aktualizovaný zákon, tak si sami vyhledáme školení a podle jeho náplně se přihlásíme. Někdy mimořádně to řešíme on-line, ale to nám moc nevyhovuje. To osobní školení přeci jen je takové víc přímé. Člověk se může zeptat na otázky víc do hloubky.“</p> <p>„U vás budou hrát velkou roli i znalosti jazyků přeci jen jednáte i v rámci Evropské unie. To řešíte, jakým způsobem?“</p> <p>„Dřív ještě před Covidem jsme měli jazykové kurzy na pracovišti, ale to teď již bohužel neprobíhá. To bych z mého pohledu určitě obnovila. Ale zase tady hraje roli čas. Zaměstnanci v pracovní době pak řeší, jestli jít na kurz nebo raději udělat svou práci. A pokud dáme kurz po pracovní době, tak mají zase jiné povinnosti. To se přiznám, že nevím, jak nastavit.“</p> <p>„Pokud byste měla popřemýšlet o klíčových měřítkách výkonnosti u vás na oddělení, jaké by to mohly být?“</p> <p>„U nás by to asi mohlo být počet získaných zakázek. Tam se odrazí právě ta kvalita. V poslední době bohužel hraje opravdu strašně velkou roli ta rychlost. Nemusíte být na začátku ani dobře připravený, stačí to tam zadat a pak už máte docela dost času všechny žádosti dokola opravovat až jsou správně.“</p> <p>„Sledujete na svém oddělení pravidelně výkon svých podřízených?“</p> <p>„Pokud mohu mluvit za sebe jsem přesvědčená, že pokud by tak u nás nebylo, tak se to hned pozná. Když delší dobu nezískáte nějaké</p>	<p>Kategorie č 8</p> <p>Kategorie č 7</p> <p>Kategorie č 1</p>

<p>Vlastník procesu</p>	<p><i>zakázky či finance z Evropské unie, vedení úřadu okamžitě pozná, že práce není vykonávána tak jak se má. A někde je prostě chyba. “</i></p> <p><i>„Kdo by měl být pověřen jako vlastník procesu výkonnosti?“</i></p> <p><i>„Úplný vlastník ... tak to jsem nikdy nepřemýšlela. Vlastníkem je vlastně úřad a kdo by za to měl být zodpovědný. Asi jednotlivý vedoucí na oddělení, ale na druhou stranu pak vlastníkem by mohl být i někdo z personálního. Ale personálně všichni odpovídáme tajemníkovi úřadu. Tak to vůbec netuším. “</i></p> <p><i>„Když se bavíme o nástrojích rozvoje zaměstnanců? Co by to mohlo být a jak dlouho by to mělo trvat?“</i></p> <p><i>„U nás je nejdůležitější pracovat s různými programy v IT technice, tam bychom potřebovali hlavně na začátku mít opravdu velkou podporu, aby ten adaptační a zaučovací proces byl naprosto dokonalý. Chtělo by to v každém případě nějak standardizovat postupy adaptačního plánu. To by mělo pak vliv na rychlost zaučení a vlastně i na samotný výkon. “</i></p>	<p>Kategorie č 8</p>
<p>Zdroje procesu</p>	<p><i>„Je možné, že nějaká automatizace a zkrácení lhůt by pomohla k lepšímu výkonu?“</i></p> <p><i>„Automatizace u nás asi ne. Spíš důležité by bylo lépe komunikovat s dalšími odděleními, které na určitých věcech spolupracuje. U nás je opravdu každá zakázka jiná. Někdo jich zvládne víc a někdo míň, záleží na té složitosti. “</i></p>	<p>Kategorie č 5</p>
<p>Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb</p>	<p><i>„Které dovednosti by u vás mohly pomoci ke zvýšení výkonu?“</i></p> <p><i>„Ty jazykové by určitě u nás měly mít větší prostor. Je to také naše vizitka, když v rámci zakázek pak zodpovědná osoba vystupuje bez problémů. A teď mě napadlo ještě třeba i nějaké komunikační proč ne. Jak se vyjadřovat. “</i></p> <p><i>„Potřebujete mít nějaké regulátory pro svůj výkon?“</i></p> <p><i>„Nás nejvíce směřuje zákon, ten prostě je u nás na prvním místě. Ale pak máme ještě vnitřní směrnice, ale třeba o tom vzdělání, jak s tím zacházet to nemáme. Nevíme jak vlastně co a jak můžeme. To jede tak nějak vlastní cestou. “</i></p>	<p>Kategorie č 7</p>
<p>Zpětná vazba</p>	<p><i>„Jak často se setkáváte se svými podřízenými?“</i></p> <p><i>„Jak jsem řekla u nás máme menší pravidelné porady každé pondělí. Tam si sdělujeme stav našich úkolů. “</i></p> <p><i>„Metody hodnocení v současné době běží on-line formou, následuje sebehodnocení pracovníka a pak hodnocení v rámci osobního setkání? Navrhujete zařadit nějaké další metody hodnocení?“</i></p> <p><i>„Mě se to zdálo celkem dostačující. Když jsem se pak setkala se zaměstnanci, tak jsme měli i dobrý prostor si osobně pohovořit. Je pravda, že u nás by bylo vhodné taky hodnotit v rámci výkonnosti nejen ten výkon na oddělení, ale i osobní výkony jednotlivců. “</i></p> <p><i>„Moc bych Vám chtěla poděkovat za Váš čas. Moc si toho vážím.“</i></p>	<p>Kategorie č 8</p>

Příloha 8 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 7

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Ahojky, vím, že se ti moc nechce, ale je to pro mě opravdu důležité. Téma výkonu musíte řešit i u vás. Je pravda, že asi hodně specificky, ale pojd' si o tom trochu popovídat, jak to u vás s výkonností chodí na tvém oddělení.“</p> <p>„Úplně se mi to teď nehodí, ale slíbila jsem to. Je pravda, že u mě ten čas není nikdy dokonalý tak lepší teď, než abychom to pořád někam posouvali. Tak říkej.“</p> <p>„Výkonnost a tvoji podřízený? Jakou ty máš představu, a hlavně jak víš, že tvoji zaměstnanci jsou výkonní?“</p> <p>„Na našem oddělení řešíme komplexně celý rozpočet úřadu, finance, fakturaci, objednávky. U nás se sbíhají částečně i naše příspěvkové organizace, řešíme po finanční stránce vlastně všechno. Všechno musí mít svůj řád a pravidla. U nás výkonnost znamená, že pokud k nám přijde audit nebo někdo na kontrolu s kraje všechno musí hrát a všechny čísla sedět tak jak mají. Nemůžeme si dovolit jakoukoliv chybu. To je absolutně nepřípustný. U nás musíme mít řešení na všechno.“</p> <p>„Máš nějaké ukazatele, které ti říkají – ano děláme to dobře a naše výkonost je prostě ta správná.“</p> <p>„Vím, že kdyby to tak nebylo, tak stížností by přicházelo z vedení opravdu hodně. Nemůžeme si to ani dovolit nemít správnou výkonost.“</p> <p>„A měřitelný cíl by sis u vás uměla představit nastavit?“</p> <p>„Měřitelný cíl u nás? Počkej. U nás je prostě držet se ročního rozpočtu a nemít žádné výdaje na víc. Ale je pravda, že to u nás úplně rozhodnout nemůžeme. To je prostě částečně v rukou někoho jiného. Já na to můžu upozornit, ale v každém případě o tom nerozhoduju.“</p>	Kategorie č 1
Zdroje procesu	<p>„U vás pracujete s hodně IT programy. Jak se u vás zajišťeno, aby jejich znalost byla na vysoké úrovni a zaměstnanec uměl vše využívat dokonale ke své činnosti?“</p>	Kategorie č 5
Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	<p>„Řešíme to, tak že všechny kurzy mimo pracoviště. Někdy uděláme to, že zkušenějšího zaměstnance dáme k novému zaměstnanci a ten ho zaučuje, ale je pravda, že čas na to moc nemá. Pak mu stojí jeho vlastní práce, a to je opravdu problém. Všechno musí být na termín, čas je rozhodující. Jinak hrozí penále, pokuty a různé problémy. Teď v poslední době se to hodně řeší taky on-line kurzy, ale asi bych se taky měla zeptat, jestli to vlastně těm lidem něco dá. Problém je, že vlastně nevím, jakou to má úroveň, ale zaměstnanci si nestěžují, tak považuju za dobré kurzy.“</p> <p>„Které znalosti by u vás mohly zvýšit výkon?“</p> <p>„U nás v každém případě pomůže, když bude fungovat na víc jak 100% technika IT. Dělán si legraci, ale fakt hodně to pomůže. Na počítačích a těch programech jsme prakticky úplně závislí.“</p> <p>„Ale to jsou spíš zdroje to nejsou znalosti.“</p>	Kategorie č 7

Regulátory procesu	<p>„Aha, tak to promiň. No znalosti. U nás si každý sám vyhodnotí, kde má nějakou slabinu. Musí umět určitě to základní k práci s financemi. Pak je u nás na některých pozicích nutná ZOZ to je ta zkouška odborné způsobilosti. Já bych řekla, že u účetní jsou to prostě čísla a ta rutinní práce jí nesmí vadit. Musí jí to bavit.“</p> <p>„Máte pro svůj výkon nějaké regulátory?“</p> <p>„Směrnice máme jistě, to je jasná věc. Bez toho úřad nemůže fungovat. Ale chtělo by to, aby to někdo měl stále někdo před sebou a aktualizoval to podle aktuální situace na úřadě. Je potřeba, aby všechny personální změny tam byly, aby prostě se vědělo, kdo je za co odpovědný. Abychom pořád nemuseli někoho nahánět, hledat. Ta odpovědnost je pro nás hodně důležitá. Obracíš se s problémem jen na jednu osobu a konec. Nemusíš obvolávat několik lidí, kdo a co. Někdy ani někdo neumí odpovědět a ten problém se hrozně táhne. To máme zrovna při řešení různých pojistných událostí. To pak prostě musíme hodně jít do hloubky a mít velkou trpělivost, ale ono se to vždycky podaří.“</p>	Kategorie č 5
Nástroje procesu	<p>„Je nějaký nástroj procesu, co by u vás pomohl?“</p> <p>„Jako asi nějaký specifický software by nám mohl pomoci. Musela bych třeba zjistit co používají vedlejší úřady. Ale problém je asi v cenách těchto nástrojů. Víím, že některé společnosti si dokonce jsou schopni vynalézt vlastní počítačový program na svoje specifické potřeby, ale to u nás opravdu nejde.“</p>	Kategorie č 5
Motivační prostředky	<p>„Zajímaly by mě i motivační nástroje. Motivační nástroje potřebuje ke svému výkonu každý zaměstnanec.“</p> <p>„Tak to víím jednoznačně u nás jedna z nejdůležitějších věcí, a to už řeším dlouho lepší pracovní prostředí. Opravdu bychom potřebovali rekonstrukci pracovního prostředí našich kanceláří. Moc by to pomohlo. I např. lepší prostornější pracovní stoly, židle. To by jim udělalo fakt radost. A to víš, že každá odměna finanční je vítána.“</p>	Kategorie č 3
Metody hodnocení	<p>„Jak bys ohodnotila metody hodnocení v organizaci. Zařazení nových metod, moderních metod. Byla bys pro?“</p> <p>„Moderní metody proč ne. Ale ať mi nejdřív někdo ukáže, jak to funguje. Jak s tím člověk musí naložit, aby to k něčemu bylo. Současné hodnocení výkonu je docela dobré. Mám konečně možnost si s lidmi pohovořit. Znáím je dlouhá léta, tak víím i jak k tomu přistupovat.“</p>	Kategorie č 3
Čas procesu	<p>„Čas a výkonnost co to pro tebe znamená?“</p> <p>„Čas je u nás velký problém. I když si něco naplánujeme a chce dojít k cíli, tak vždycky do toho něco přijde a něco se posouvá. Na lidi by si měl vždycky člověk udělat čas a já se snažím to opravdu dodržovat. Když s lidmi nebudeš mluvit je to problém. Pak se problémy jen kupí a vyřešit je čím dál tím víc těžší.“</p> <p>„Moc ti děkuji zase jsem se posunula o představě procesu výkonnosti trošku dál.“</p>	Kategorie č 6

Příloha 9 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 8

Témata	Data	Kódování
Rozvoj zaměstnanců	<p>„Ahoj, moc díky za tvůj čas. Máme k sobě asi pracovní nejblíže, tak to se mi budou otázky pokládat o to snadněji.“</p> <p>„Vím, co mě čeká už jsi mi to naznačila a musím přiznat, že už jsem o tom trochu i přemýšlela co budu vlastně říkat.“</p> <p>„Proces výkonnosti a naše oddělení co by se k tomu dalo říct.“</p> <p>„Za mě jednoznačně by to chtělo větší automatizaci procesu, co to vůbec jenom jde. Neumím ti říct jednoznačně tento či onen program. Musela bych někde pátrat. Vím, že nestačí se jen dívat na veřejnou správu a tam hledat nápady. Musí se do soukromé sféry. Třeba by mě zajímal nějaký klidně i výrobní podnik, jak řízení lidských zdrojů dělá a jak to vede. Problém je a to vím, že prostě organizace veřejné správy, tak nějak na vlastní triko jedou vlastní osu a hledají sami od sebe řešení, které bude pro něj nejvýhodnější v rámci financí, času a dobře odvedené práce to znamená kvality. Podle mě se různými aktivitami co musíš udělat ztrácí strašně času. A ten čas bys mohla klidně dát někde jinde.“</p> <p>„Máš na mysli, že výkonnost není taková, jak bys sis představovala?“</p> <p>„Úplně vidím, jak se ztrácí čas nad hloupostmi. Nad tím, že nefungují třeba nějaké potřebné softwary, ty, které potřebuji ke každodenní práci. Školení bylo jen jednou na začátku a tím to skončilo. Potřebovala bych ho určitě opakovat nebo třeba dát i další stupeň. Né to pro začátečníky, ale prostě víc do hloubky.“</p>	Kategorie č 5
Měřitelné cíle	<p>„Dala jsi si nějaké cíle, nemyslím jen osobní, ale prostě cíle pro oddělení. Mít to čeho chceš dosáhnout a k tomu určit výkon co je potřeba.“</p> <p>„Cíle jsem si dala. Jsou to sice malé kroky, ale už se mi něco podařilo. První krůček k digitalizaci se mi už podařil. Víš, o čem mluvím vid' ...?“</p> <p>„Promiň, teď mě ještě napadlo ta ztráta času, jak jsem říkala předtím. Máme tady program, který se prostě učím za pochodu. Nikdy mi nikdy nic nevysvětlil a jdu způsobem pokus – omyl. Když potřebuju tak se pokusím někomu zavolat o kom vím, že by to umí víc než já a dovolím se ho zeptat na radu. To mě teď napadlo. Promiň, že se k tomu vracím.“</p>	Kategorie č 1
Rozvoj zaměstnanců	<p>„Není vůbec problém, protože jakýkoliv tvůj poznatek je pro mě důležitý. Dovednosti a výkon. To je něco, co navazuje i na minulou otázku.“</p> <p>„No jasně to je to o čem mluvím. Máme hodně i programů, ale možná je používáme tak na 60 %. A to je strašná škoda. Strašně by mě zajímalo, jestli třeba existuje program, co prostě zastřeší co nejvíc potřeb při řízení lidských zdrojů. Proč jich používat víc, když by to třeba jeden zvládnul.“</p>	Kategorie č 5
Vlastník procesu	<p>„Domníváš se, že vlastník procesu výkonnosti má být někdo z vedení společnosti?“</p>	Kategorie č 9

Vlastník procesu	<p>„Za mě by to měl být někdo kdo výkonnost vidí každý den. Vedení už bude dostávat jen tu zpětnou vazbu co a jak kde a návrh řešení proč to nefunguje.“</p> <p>„Chápu to dobře, že sledování výkonnosti má být přímý nadřízený?“</p> <p>„Určitě podle mě je to osoba, která by to měla sledovat. Proto tam je. Pokud pak to chce s někým konzultovat třeba z personálního oddělení nebo vedení, to už je druhá věc, ale za mě určitě nadřízený.“</p> <p>„Zajímá by mě ještě názor na hodnocení výsledků výkonu? Jaká je tvoje představa?“</p>	Kategorie č 9
Metody hodnocení	<p>„Vím, že pro hodnocení je taková klasika 2x za rok. Dřív jsem pracovala v soukromé firmě a tam jsme to řešili třeba i měsíčně. Dokonce každý týden jsme museli psát takové reporty co jsme vlastně za ten týden udělali. Na čem jsme co nejvíc ztratili času. Proč to tak bylo. Museli jsme třeba zdůvodnit, proč když ztrácím čas, co bylo třeba i za technickou příčinu. Docela dopodrobna. No a pak na ten měsíční report jsme to probrali s šéfem oddělení nebo sekce. Za mě určitě taková pravidelná komunikace je něco, co je strašně důležité. Dneska se hraje hodně na e-maily, ale osobní setkání i kdyby to mělo být jen o pauze je fakt důležité.“</p> <p>„Myslíš, že benchmarking je vhodná metoda měření konkurenceschopnosti? Nebo navrhuješ i jiné metody měření výkonnosti?“</p> <p>„Hele benchmarking je fakt nejvíc využíváný.“</p> <p>„No dostává se do popředí i metoda Balanced Scorecard. Znáám veřejné organizace, co jí používají.“</p> <p>„Tak ti řeknu, že to bych se hned jela podívat třeba na rozdíl, jak jim to třeba některé procesy usnadňuje nebo kde jsou třeba nevýhody.“</p>	Kategorie č 6
Metody hodnocení	<p>„Finance a proces výkonnosti to je taky jedno z důležitých témat.“</p> <p>„No tak to je jasný. Už zákon říká, že musíš jít cestou dobrého hospodáře. Ale je jasný, že prostě šetří se teď všude. Ale na druhou stranu, pokud chceš mít ve veřejné správě opravdu kvalitně vzdělané lidi musíš počítat, že taky něco stojí to se prostě jinak nedá. Podle mě, kdyby se do toho trošku vložilo jasně třeba i trošku standardizované pravidlo mohlo by to podle mě ušetřit docela dost peněz.“</p> <p>„Identifikace tréninkových vzdělávacích potřeb, to je taky zajímavé téma.“</p> <p>„Tak to je moje trošku černá můra to se přiznám. Nastavit jasná pravidla vzdělávacím potřebám, to je teď pro mě jasně priorita číslo 1. Chtěla bych především co se týká registrace, a hlavně zpětné vazby. Já mám tokový pocit, že nikdo netuší, jak vlastně jakýkoliv kurz zaměstnanci pomohl či nikoliv. Zatím se to řeší strašně individuálně. Ani nevím, zda vedoucí se na to zeptají.“</p>	Kategorie č 6
Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb	<p>„Asi bych ti pro tento moment moc poděkovala. Kdyby mě ještě něco napadlo, můžu se ještě doptat vid’.“</p> <p>„Úplně bez problémů. Je to pro mě fakt zajímavý se nad tímto tématem zamyslet.“</p>	Kategorie č 7

Příloha 10 Nestrukturovaný rozhovor respondent č. 9

Témata	Data	Kódování
Měřitelné cíle	<p>„Dobrý den pane vedoucí, jsem tady jak jsme se domluvili. Nebojte opravdu jen 30 min a ani o minutku více. Důvod, proč jsem tady jsem Vám už napsala do e-mailu. I tak jsem přiblížila okruh témat na co bych se mohla ptát. Přemýšlel jste nad tím?“</p> <p>„Přiznám se, že nad tím měřitelným cílem jsem trochu přemýšlel, ale jediné, co mě napadlo by byl třeba počet akcí, co organizujeme za kalendářní rok. Je tedy pravda, že cíl to je a ten se musí prakticky vždycky splnit.“</p> <p>„To je pravda, myslela jsem, že to řeknete. Ale může se přeci stát, že když se něco organizuje, tak se prostě něco nemusí podařit a řeší se proč se tak stalo.“</p> <p>„No stalo se to jednou. Zapomněli jsme na to, že prostě na akci tak velkého typu se třeba potřebuje větší přípojka na elektřinu. I když to byl opravdu velký stres, tak 20 min před akcí jsme to dali. Ale už to nechci nikdy opakovat.“</p>	Kategorie č 1
Měřitelné cíle	<p>„Proto, aby to všechno šlapalo, jak má máte třeba nějaký plán, kdo co za co odpovídá a kdo tomu šéfuje a všichni ví na koho se obrátit. Má ta akce svůj harmonogram?“</p> <p>„Tak dáme si jasně před akcí úkoly. Lidi vědí, na koho se obrátit, ale někdy se stalo, že ani ten co to vedl najednou byl v úzkých a nevěděl kudy kam. Ale pořád je někdo na telefonu a ví, že prostě jsou další, co pomůžou.“</p>	Kategorie č 1
Motivační prostředky	<p>„U vás se přeci jen akce dělají hlavně o víkendech nebo dokonce ve večerních hodinách. Ty lidi musejí opravdu tu svou práci mít hodně rádi. Mají dostatečnou motivaci, aby prostě měli pořád chuť jít dál a dělat svou práci dobře a výkon odpovídal tomu co se od nich čeká?“</p> <p>„Motivaci se snažím pořád nějakou vytvářet. Ale úplně jednoduché to není. Někdy třeba navrhnu za práci o víkendu mimořádné volno. Když to pracovní program dovolí. Ale je tedy pravda, že je to minimálně. Motivace mě někdy přijde, že je samotný úspěch té akce, když se podaří, ale asi je to málo co? Je tedy pravda, že je pak oficiálně pochválím, ale chtělo by to možná něco lepšího vymyslet.“</p>	Kategorie č 3
Zdroje procesu	<p>„Považujete za motivační např. nějaké speciální školení? Domníváte se, že by to přispělo k lepšímu výkonu?“</p> <p>„Trošku máme teď problém s komunikací na oddělení, tak to bych asi potřeboval. Ví, že už mi o tom někdo něco říkal, tak na to se trošku zaměřím.“</p> <p>„Je nějaký zdroj procesu, co by u vás pomohl k lepším výsledkům?“</p> <p>„Výsledky bych řekl, že nemáme špatné. U nás mají zaměstnanci i zkoušku ZOZ, která je potřebná pro výkon. Možná nějaká centrální databáze dodavatelů, třeba kde přes IČO si můžeš najít dodavatele dle jejich činností. Bylo by to docela rychlý a nemusíš něco zdlouhavě hledat na internetu.“</p>	Kategorie č 5

	„Asi budeme muset končit. Můžu se na vás obrátit, když mě třeba ještě něco napadne k doplnění.“ „ <i>Určitě není problém.</i> “	
--	---	--

Příloha 11 Nestrukturovaný rozhovor č. 10

Témata	Data	Kódování
Motivační prostředky	<p>„Ahoj, jsi můj poslední respondent z řad vedoucích a moc ti děkuji, že jsi na to přistoupil. Máš pod sebou poměrně velké oddělení a docela i dost zaměstnanců, tak mě zajímá tvůj názor. Mám téma tvorba procesu výkonnosti v organizaci veřejné správy. Co ty na to?“</p> <p>„Za mě výkonnost a veřejná správa proč ne. Už jsem o tom slyšel z jiných úřadů. Když to funguje jinde, proč by to nemohlo fungovat tady.“</p> <p>„Můžeš mi říct, jak bys motivoval lidi k větší výkonnosti?“</p> <p>„No jasně první, co mě napadne jsou peníze to je jasný. Kdo si v dnešní době nechce něco vydělat. Ale na druhou stranu víš, co bych zařadil asi bych zařadil nějakou třeba dohodu o odměně za speciální úkol. Něco třeba jako nějakou dohodu o výkonu nebo tak nějak. Něco prostě speciálního, s čím přijde prostě zaměstnanec, zrealizuje to nebo ve spolupráci s někým dalším, a to nám prostě pomůže proč ne. Každý dobrý nápad se má nějakým způsobem přeci odměnit ne?“</p> <p>„Hele dobrý nápad, vidíš to nikoho nenapadlo. Jak jsem říkala na začátku, máš hodně zaměstnanců pod sebou. Máš všechny potřebné zdroje?“</p>	Kategorie č 3
Zdroje procesu	<p>„Zdroje mi přijde, že asi není problém u nás. Teď se poměrně všechny oddělení i personálně stabilizovala a jede všechno, jak má.“</p> <p>„Proces výkonnosti a jeho vlastník kdo by to podle tebe měl být?“</p>	Kategorie č 5
Příprava vedoucích	<p>„Za mě jednoznačně personální, tam by ta výkonnost měla mít základ. Podklady od vedoucího, ale ten pak následující krok, jestli ten výkon není dobrý nebo naopak je nadprůměrný by mělo mít ve správě personální oddělení. I z toho bych pak měly padat ty nápady co za to.“</p> <p>„Kdybys u tebe měl nastavit proces výkonnosti, víš jak na to? Uvítal bys školení?“</p>	Kategorie č 4
Metody hodnocení	<p>„No školení možná úplně ne, jen prostě návod, jak to mám dělat, aby to mělo smysl. Teď jsme poprvé hodnotili jinou on-line formou, a to taky jsme měli takový jako úvod do toho, jak s tím programem pak zacházet. Přímou proces bych asi musel zase nastavit s personálním oddělením, ale předpokládám, že by to asi byl nějaký takový model pro všechny a pak by se specifikovali jen ke každému oddělení nějaké věci přímo na míru.“</p> <p>„Metody hodnocení, když ti nabídnu jiné metody hodnocení jako MBO, Balanced Scorecard nebo Benchmarking. Co ty na to řekneš? Jaká metoda za tebe by třeba byla vhodná pro organizaci veřejné správy.“</p> <p>„Ty jo jako metodu na cíle to znám. Ale za mě si myslím, že je spíš do soukromna ne? Benchmarking to už se dělá dlouho. To se prostě ty úřady mezi sebou srovnávají a pak se podle toho pozná kdo si jak vede. Jako proč ne, snad jsou tam ty data pravda a má to nějaký význam nevím. O Balanced Scorecard jsme nikdy neslyšel, to je něco nového?“</p>	Kategorie č 6

Metody hodnocení	<p>„No to je metoda, která má prostě, která propojuje strategické cíle a provozní činnost. Je to dáno právě tím procesním řízením. To ti nastaví jasná pravidla jak na to.“</p> <p>„Za mě, proč ne, jsem vždycky proto zkusit něco nového. Když bych viděl, že to může fungovat a něco to fakt přinese a v tomto případě mě to naučí, může to pomoci i k tomu, že lidé budou mít pocit, že jsou součástí toho procesu. Jsou do toho víc angažováni a tím pádem součástí té organizace jako víc.“</p>	Kategorie č 6
Zpětná vazba	<p>„Jak často se setkáváš se svými podřízenými?“</p> <p>„No na některých odděleních mám ještě své vedoucí, tak je to v jejich kompetenci, ale jinak máme asi co 14 dní takovou malou poradou. Ale někdy se zeptám, jestli někdo něco potřebuje a když ne, tak to pak posuneme zase o týden. Jinak zaměstnanci za mnou můžou přijít, když potřebují to oni vědí. Tedy snad v to doufám, že si to pamatují.“</p> <p>„A tím dostávají zpětnou vazbu?“</p> <p>„Dostávají, ale když potřebuju nutně něco sdělit nečekám. Jdu rovnou za určitým člověkem.“</p>	Kategorie č 8
Čas procesu	<p>„Umiš si představit metody u vás na oddělení jako mentoring, koučink, rotace práce?“</p> <p>„Rotace práce by u nás asi nešla. Jakmile se někdo naučí to svoje už by asi nechtěl jít dělat něco jiného. Z toho dalšího možná mentoring. Teď k nám přišla nová zaměstnankyně, a tak jsme ji dali asi na 2 dny někoho kdo ji zaučoval.“</p> <p>„2 dny není to docela málo?“</p> <p>„No pak zase stála práce toho člověka. Tak dostala to nejdůležitější, ale ještě musíme dořešit nějaký nastavení počítače a nějaké programy.“</p>	
Zpětná vazba	<p>„Umiš si představit metody u vás na oddělení jako mentoring, koučink, rotace práce?“</p> <p>„Rotace práce by u nás asi nešla. Jakmile se někdo naučí to svoje už by asi nechtěl jít dělat něco jiného. Z toho dalšího možná mentoring. Teď k nám přišla nová zaměstnankyně, a tak jsme ji dali asi na 2 dny někoho kdo ji zaučoval.“</p> <p>„2 dny není to docela málo?“</p> <p>„No pak zase stála práce toho člověka. Tak dostala to nejdůležitější, ale ještě musíme dořešit nějaký nastavení počítače a nějaké programy.“</p> <p>„Neodradí to lidi pak, že je na začátku trošku chaos?“</p> <p>„No snažím se vychytat to co to nejvíc jde. Když vidím, že pak už to fakt žádný řád nemá tak trošku zasáhnu.“</p> <p>„Když už výkon změříš podle klíčových ukazatelů, jak se dají výsledky využít k hodnocení?“</p>	Kategorie č 8
Měřitelné cíle	<p>„No chce to určitě nějak porovnávat, pořádkem měřit a mít pod kontrolou kde se ten výkon pohybuje. Ale u nás to zas tak na ty čísla fakt nejde. Možná trošku, ale každé to oddělení to má fakt trošku specifický. Podle mě výsledky výkonu a hodnocení jdou ruku v ruce. Hodnocení je založeno na výkonu, a to by mělo tomu taky odpovídat. Jen je problém, že co se týká odměny přeci jen tady jsou opravdu pevně dané hranice a moc možností není. Určitě za mě třeba tak 1x měsíčně vyhodnotit, jak to jde je důležitý.“</p> <p>„Moc bych ti chtěla poděkovat za to, že jsi se se mnou nad tímto tématem zamyslel.“</p>	Kategorie č 1

Příloha 12 Nestrukturovaný rozhovor respondent A

Respondent A

„Dobrý den, můžu vás na chvílku využít? Zabere to opravdu jen chvílku, potřebovala bych od vás vědět, jak to funguje v rámci výkonnosti na vašem oddělení. Nemusíte se bát nebude to trvat dlouho. Potřebuji někoho, kdo si se mnou promluví na téma výkonnost a jak udělat proces výkonnosti, aby to prostě mělo smysl.“

„Výkonnost ty jo to je fakt neskutečný téma. A co k tomu potřebujete vědět?“

Tak třeba jak řešíte u vás na oddělení měřitelný cíl? Jak to u vás chodí v rámci cílů a výkonnosti?

„U nás je to poměrně snadný, vim, k jakému datu se otevírá výzva, musím sehnat všechny potřebné podklady a podat to a podle toho, jak jsem všechno dobře sehnala, popsala, tak pak jsem buď úspěšná anebo nejsem, protože... .. V normální světě by to chodilo tak, že jsem pečlivá, podám žádost a tu získám. Druhá strana mince podám žádost, něco jsem odflákla, propásla termíny a nic nezískám. Ale bohužel doba je fakt jiná. Je strašně moc žádostí a jedná se jen o to kdo je rychlejší nevěšší roli tady prostě hraje čas. Je úplně jedno, jestli jste pečlivá nebo ne, jestli máte správně vyplněno nebo ne, ale hlavně, že jste rychlá. Dřív to tak nechodilo, hezky jste si musela připravit všechny podklady, pak nastalo období strachu, aby nebylo moc chyb. Ale dneska. Rychle všechno podat, pak se už jen čeká a doplňujete to co se má doplnit. Problém je, že všechno se vyhláší pozdě, a tak vyhrává ten nejrychlejší. I když to nemá dobře připravené, má čas to pak doplnit do kvality.“

„Pokud se budeme dívat na ukazatel výkonnosti, je to trošku horší. Můžeme se samozřejmě bavit o kvantitě zakázek co se získá. Na druhou stranu investiční záležitosti jsou jasně dané, tak podle toho se taky pak řídí to ostatní. Můžeme se klidně porovnávat s kolegyněmi nebo kolegy, ale prostě o tom to není. Záleží taky jak je činnost velká, kolik zabere přípravy podkladů a jak je investičně obsáhlá. U nás to asi prostě měřit nejde. U nás opravdu jde o kvalitu. Pro mě osobně je jeden z nejvíc důležitých faktů, když spolupráce funguje. Když prostě potřebuji podklady od někoho a ten mi je dodá včas, dobře připravené a já jen opišu tu část co potřebuji a dál se soustředím na postup úkolu. A další věc, co je u nás fakt důležitý, když člověk může být na místě realizace. Prostě to vidět na vlastní oči, trošku si tu práce osahat. Abych prostě věděla, že co vlastně dělám, a ne jenom sedět u stolu. Prostě vim, že od stolu to nefunguje a na práci, jako myslím na výsledku je to strašně znát. Nejvíc mě v práci zdržuje, když prostě musím pořád na něco čekat, to bych fakt vyrostla.“

„Moc díky za fakt obsáhlý názor. A co motivace, co Vás žene dál?“

„Perfektní podklady, maximální spolupráce, spolehnout se na ty co mi dodávají to co mají. Nic nemuset zkoumat, jestli to tak má být nebo ne. A hlavně všechno včas, bez toho, abych pořád někomu musela telefonovat. Je to prostě o lidech. Jak já říkám s nadsázkou, aby člověk uměl dobře číst. Trošku to zlehčuju, ale na druhou stranu je to prostě pravda.“

Příloha 13 Nestrukturovaný rozhovor respondent B

Respondent B

„Copak se děje, vidím vás docela smutnou. Je nějaký problém?“

„Dobrý den, měla byste chvíli čas. Myslím, že jsem celkem rozhodnutá přemýšlet o výpovědi. Prostě to není tak jak jsem si představovala.“

„A copak se děje? Můžeme to společně probrat.“

„Nejsem spokojená s organizací na oddělení, jak to chodí. Je to opravdu zmatek a já na to nejsem zvyklá. Jsem zvyklá na to, že když se něco řekne, nebo když prostě je něco potřeba, tak se lidi domluví a řešení se vždycky najde. Strašně mi moc vadí, jakým způsobem se na oddělení komunikuje, tedy vlastně nekomunikuje. Všechno strašně trvá a když někdo něco potřebuje a než je výsledek, tak to prostě trvá týdny a mě to nevyhovuje. Porady jsou opravdu sporadicky, jen když něco strašně hoří, když je něco i důležitýho tak to přijde jen e-mailem. Nikdo nic neříká a prostě tam jsme a hotovo. Jsem z toho unavená. Nebaví mě to a musím to asi nějak řešit.“

„Jsem opravdu překvapená, že něco takového slyším. S tím by se určitě něco mělo udělat. Jsou to všechno řešitelné problémy a prostě stačí, aby se všichni nějak společně tomu postavili a našli řešení.“

„Já se přiznám, mě ta práce fakt baví. Objevuju nové věci, učím se spoustu nových věcí. Chtěla bych moc, aby to fungovalo, ale já toho sama moc nezmůžu.“

„Chápu to dobře, že opravdu to vedení podřízených a komunikace je největší problém?“

„Přesně tak, to je prostě kámen úrazu. Jsem ochotná přistoupit na skoro vše, ale komunikace musí být včas, a ne ji nechávat na poslední chvíli.“

„Napadá vás ještě něco v rámci zlepšení?“

„Pokud můžu mluvit za mě, tak jednoznačně ta adaptace, když někdo přijde nový. Tak to je další věc, která prostě musí dostat nějakou aktualizaci. Je to strašně o tom, že si sednete a koukáte co se děje a někdy jen tak mimochodem mě pustí si to vyzkoušet. Ale tímto způsobem to bude trvat fakt měsíce. Podle mě to není vhodný způsob. A jen mimochodem, tady zase hraje roli ta komunikace. Já prostě nechci vypadat jako, že si extrémně stěžuju, ale to fakt není motivace.“

„Přiznám se, že není dobré ztrácet takto schopné zaměstnance. Popřemýšlím a musíme proto něco udělat. Chápu váš postoj, ale to není řešení. Najdeme něco, aby prostě organizace měla motivované zaměstnance. Doufám, že se nezlobíte, dělala jsem si malé poznámky a využiji náš rozhovor do diplomové práce na tvorbu procesu výkonnosti. Myslím, že jste mě nejen překvapila, ale i hodně motivovala co tam vložit.“

„Až takhle, tak to jsem ani netušila, že náš rozhovor může pomoci nám oběma. Dám vám vědět, jak jsem se rozhodla. Moc děkuju.“

Příloha 14 Nestrukturovaný rozhovor respondent C

Respondent C

„Ahoj, hele mám chvilku čas, můžu tady chvilku počkat?“

„Určitě není problém, už je tady docela klid. A můžu tě na něco využít, když vidím, že máš chvilku?“

„Já to věděla, někam přijdu a šup dostanu úkol (smích).“

„Neboj, to není tak těžký, dám ti pár otázek a ty mi na to budeš odpovídat dle svého svědomí a vědomí.“

„Ty jo tak říkej, čeho se to týká?“

„Potřebuji informace od řadových zaměstnanců do diplomky na téma – Tvorba procesu výkonnosti. Co si pod tím představíš?“

„Výkonnost a veřejná správa, to taky jde jo? Hele u nás je to asi o kvantitě, kolik prostě máme úkolů, tak ty musíme dotáhnout do konce to prostě jinak nejde. Ten výsledek pak vidí strašně moc lidí, je to naše vizitka. Tam se prostě nemůže vůbec nic udělat, tak, aby to nefungovalo. Stojí za tím strašně moc práce, ale já, když pak vidím ten výsledek, tak je to pro mě to největší uspokojení.“

„A stačí ti to k motivaci? Chybí ti něco?“

„Strašně toužím, abych měla větší zodpovědnost, větší samostatnost. Něco, co bych prostě musela já od začátku do konce tvořit a ten výsledek pak prostě vím, že je takové moje dítě. Samozřejmě, že musíš spolupracovat ještě s ostatními, ale chtěla bych prostě mít větší kompetence. Kdyby mi je někdo dal, tak by se mi to strašně líbilo.“

„Ty jo taky dobrý postřeh, vidíš to si hned poznamenám. A proto, aby ten výsledek byl prostě dobrý, máš všechny potřebné nástroje?“

„No někdy trošku vařím ze vzduchu, chtěla bych tam dát nějaké zlepšeníčka, to je jasný, ale uvědomuju si, že to prostě asi komunikuju tam kam mám trošku špatně. A tak pak vznikají takové jako problémy a než se to vyřeší, tak zase uplyne hodně času a všechno se dohání to co už dávno mělo být.“

„A porady a u vás hlavně takové ty časové, jak to prostě šlape, máte?“

„Jo ty jako jsou. Jako nejsou tam ti, kteří by tam asi měli být. Proč to se mě neptej, ale jako nějaký řešení tam vždycky vznikne. Pravidla jsou dána poměrně historicky a každá změna, prostě strašně trvá a víš co taky. Strašně mě to stojí úsilí, a to je fakt vyčerpávající.“

„A víš, co mi taky chybí, taková ta pohoda na oddělení, to taky toužím změnit. Mít takovou tu spolupráci na kterou se opravdu můžeš spolehnout. A to mě strašně mrzí a je mi to někdy až líto. Chtělo by to nějaký takový to školení na tmelení kolektivu nebo naučit nás, jak to prostě trošku vyčistit, aby to fungovalo, to bych fakt hodně chtěla.“

„Teď proběhlo hodnocení zaměstnanců, co ty na to?“

„Za mě celkem dobrý, jen bych asi nedělala otázky všechny stejné na celou organizaci. Je to strašně individuální a prostě každý potřebuje něco jiného, tak bych určitě udělala třeba nějaké skupiny podle zaměření. Třeba kvalita, množství nebo i časové úkoly. Ale to je jen takový můj názor. Musím běžet, když mě něco napadne, určitě ti ještě zavolám nebo bych to klidně poslala e-mailem.“ „Moc, moc ti děkuju.“

Příloha 15 Nestrukturovaný rozhovor respondent D

Respondent D

„Ahoj, můžu na chvilku. Jdu o trošku dříve, tak doufám, že ti to nevadí?“

„*Jasně, že nevadí. Jen pojd' dál.*“

„Potřebovala bych vědět, jestli u vás na oddělení jste někdy přemýšleli, nebo řešili měřitelné cíle. Prostě cíle, které vypovídají o vás, zda výkonnost je v pořádku.“

„*U nás jedeme na kvalitu a čas. Máme ze zákona jasně daný termín a ten dodržujeme.*“

„Já si to myslela, u vás je to hodně specifické a kvalita je takový jasný ukazatel. K výkonu činnosti máte vše, co potřebujete, nebo třeba zdroje.“

„*Moje velké víc jak půlroční přání je, aby informační technika fungovala, tak jak má. Já kvůli tomu volala snad tisíckrát, ale výsledek nula. Pořád nemáme jeden program, který je pro nás zásadní. A kvůli tomu musíme dělat jeden úkol ve dvou různých programech. A to mě fakt zdržuje.*“

„A proč to ještě není udělaný, kde je problém.“

„*Hele mě se ptej, já nejsem žádný technik, já prostě potřebuju, aby to fungovalo, zavolám dál a čekám až to začne chodit, tak jak potřebuju.*“

„Na zadávání úkolů nemáte žádný program, aby se vidělo, kdy jsi to poptávala vid'?“

„*No to nemáme, možná bych našla nějaký e-mail, ale to víš, spíš telefonuju, ale je mi to k ničemu. Jsem z toho otrávená. Podle mě to nezabere ani moc času.*“

„To se tě bojím zeptat na motivaci, to asi není moc velká motivace co?“

„*No to fakt není. Ale i ti poslední dobou mi přijde, že tak je u nás trošku ponorka. Dřív jsem se do práce víc nějak těšila. Není to sice pořád, ale vidím trošku tu změnu. Lidi se nějak miň smějou a jsou pořád víc jako naštvaní. Nevím, čím to může být.*“

„A řešilo se to u vás? Aby to pak nešlo do extrému.“

„*No tak jako na interní poradě jsme to prohodili, ale jako žádné řešení se moc nehledalo. Dávám tomu ještě trošku čas a uvidíme co se bude dít.*“

„Jaký máš názor na metody hodnocení, jak se ti to zdá,“

„*Za mě hodnocení je určitě důležitý, bez toho to nejde. Ale ta zpětná vazba no hele. Přijde mi to málo osobní, chtělo by to víc udělat individuální na jednotlivce. Tyhle hromadné věci nic pro mě. Osobní pohovor sice pak je, ale drží se toho schématu, a to podle mě by se mělo jít víc do hloubky.*“

„Co bys požadovala za školení, abys z tvé výkonnosti měla lepší pocit?“

„*Školení jsme teď měli on-line, jako dobrý. To prostě potřebujeme. Všechno se aktualizuje a musíš prostě všechno znát dobře. Ale víš, co by se mi líbilo, třeba nějaký příspěvek na ošatný (smích), jsem mezi lidmi, tak proč ne. Hele nic závratného, ale něco malého by mi fakt udělalo radost.*“

„Zajímavý, moc díky.“

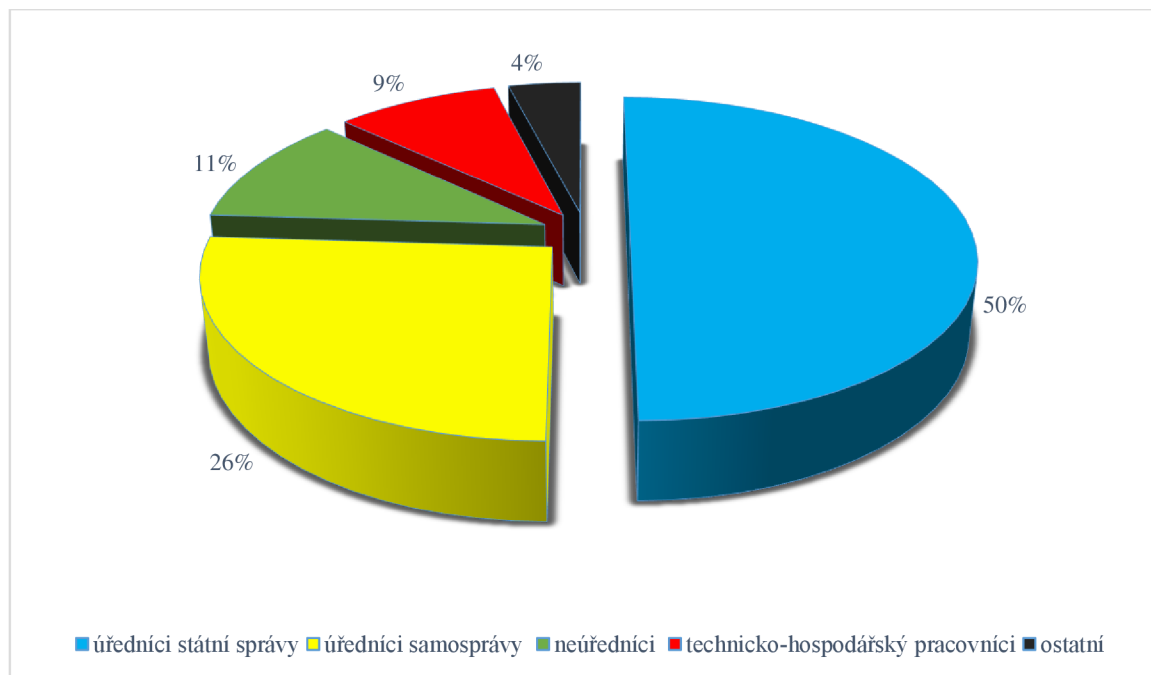
Respondent E

Dobrý den, vím, že jsem mi dovolil, abych se Vás touto cestou přes e-mail mohla zeptat, zda byste mi odpověděl na pár otázek. Tak toho využívám. Budu moc ráda, když se zamyslíte nad výkonností, nad tvorbou procesu výkonnosti, nad motivací k výkonnosti, zdroje a nástroje pro vás k vaší výkonnosti, zajímalo by mě taky váš názor na vlastníka procesu výkonnosti. Je zde také otázka času. Je toho opravdu docela hodně a moc budu ráda za vaši odpověď.

Dobrý den, moc se omlouvám, že jsem se nedostavil osobně. Ale teď jak začala sezóna, tak je to opravdu zmatek. A na e-mail si pak najdu klidně čas i večer a není to problém. Těch otázek je tedy kupa, to vám povím. Ale tak tedy hezky popořádku. Mě prostě moje práce fakt naplňuje, jsem za ni ráda. Dostal jsem příležitost už před více jak pěti lety a pořád v tom vidím takové uspokojení co mě táhne dál. Práce je strašně různorodá, není to nic rutinního, a to mě právě přijde úplně super. Přemýšlím, jestli bych chtěl nějaké změna, a víte, že si tím nejsem jistý. Jediný, co poslední dobou trochu vážne je komunikace s kolegy. Ale to je na jiné vyprávění, nevím, co se stalo, ale najednou je jako vyměněný. Už jsem se ho několikrát ptal, ale pořád dokola opakuje, že nic. Ale ono se to nezdá, když to vážne mezi námi, tak pak trochu to má za vznik i další prodlevy co se na to vážou, a to mě fakt mrzí. Pak je zase mrzutý, že se to musí opakovat a pořád je to takto dokola. Tak snad bude líp. Jinak mám asi opravdu všechno, co potřebuji, školení mám teď čerstvý to jsem taky byl, dokonce i technika přijela nová to je úplně perfektní, tak nač si stěžovat, že. U nás to je všechno o úkolu, co se týká plochy, kterou má každý na starost a když nestihá, tak prostě dostane někoho k sobě. To u nás taky funguje. Co se týká té poslední myšlenky na vlastníka, no tak to jsem jednoznačně za personální oddělení. Podle mě nikdo jiný to řešit nemůže. Tak to asi k tomu, co mě tak v tuto hodinu napadlo. Kdyby bylo cokoliv dalšího dejte vědět, jsem na příjmu sice později, ale určitě napíšu.

Příloha 17 Graf 2

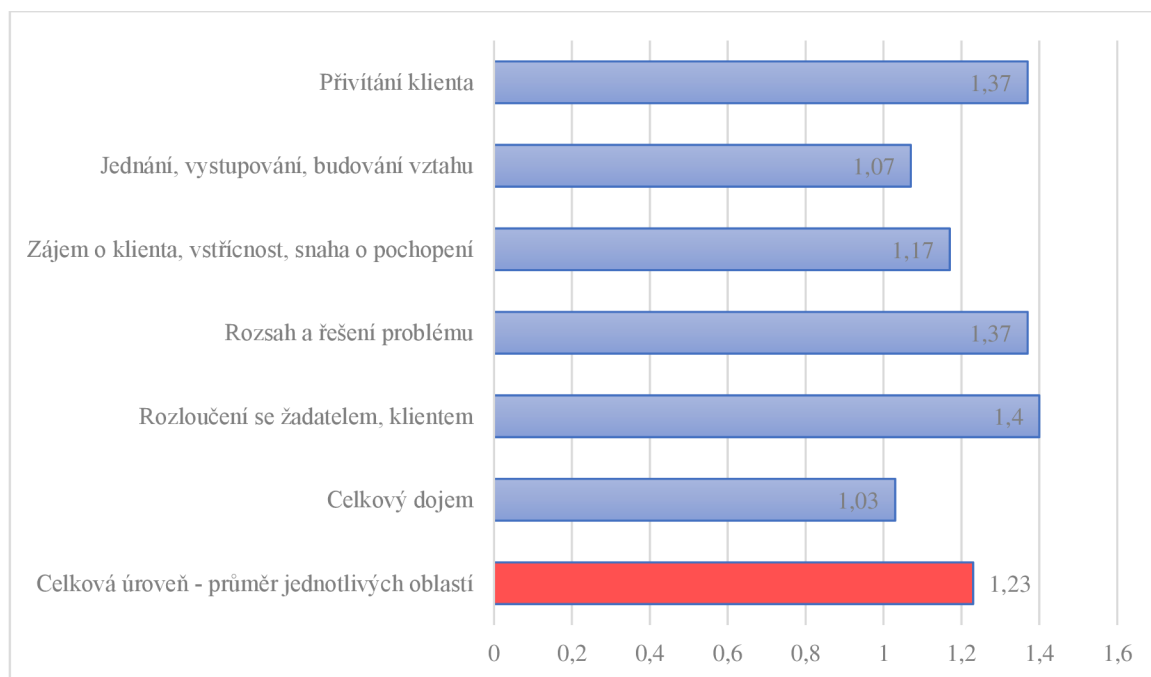
Graf 2 Složení zaměstnanců MěÚ Říčany



Zdroj: Důvodová zpráva k návrhu systematizovaného počtu pracovních míst MÚ Říčany (2019)

Příloha 18 Graf 3

Graf 3 Mystery client – úroveň jednání podle vybraných kategorií



Zdroj: Strategický plán rozvoje Městského úřadu Říčany 2021–2025 (2021)

Příloha 20 Návrh ukazatelů a jejich plnění KPI

Ukazatel KPI	Dosažená hodnota (B)	Optimální hodnota (C)	Přípustná odchylna (D)	Plnění dílčího ukazatele (A)	Váha ukazatele (VU)	Plnění dílčího ukazatele, včetně váhy ukazatele (AVU)
Počet hodin pracovníka pro vyřízení žádosti	2,5	2	1	83%	6	66%
Počet fyzických návštěv klienta úřadu	15	20	2	68%	7	63%
Vyřízení služby pro klienta (dny od podání žádosti)	21	14	4	117%	8	122%
Snížení počtu stížností	8	3	2	160%	7	147%
Stabilizace zaměstnanců v organizaci	5	2	2	125%	10	164%
Počet prepisů vozidel (KPI oddělení)	25	35	3	66%	8	69%
Dodržování finančního rozpočtu za dané období	4	2,5	0,5	133%	9	157%
Implementace péče o zaměstnance	30	20	5	120%	6	94%
Odpovědnost za měření – přímý nadřízený pracovník oddělení						
Vysvětlivky:						
Plnění dílčího ukazatele % = (B*100/(C+D))/100						
Váha ukazatele:						
1 - nejmenší důležitost						
10 - největší důležitost						

Zdroj: vlastní zpracování dle Efektivní MěÚ ČK (2023)

Příloha 21 Vzor procesní karty

Název	Jazykové vzdělávání		Stav: R 87,5%		Cena: G 70%			
Kód	P-012		Priorita (1–5)		3			
Popis	Zajištění pravidelného vzdělávání vedoucích zaměstnanců v anglickém a německém jazyce a zvyšování jejich kvalifikace							
Součástí procesů	Školení zaměstnanců, celoživotní vzdělávání							
Podprocesy	Výběr kurzu, zajištění termínů, prostor, rozřazení, namátková kontrola, fakturace							
Rizika	Krátkodobý pracovní výkon, investice, sdílení informací, administrativní náročnost							
Rozšiřuje	Komunikační dovednosti pracovníků, kvalitnější spolupráce s obchodními partnery, posílení image, prezentace společnosti, snižování nákladů na překlady, zvyšování spokojenosti zaměstnanců, teambuilding							
Spolupracující projekty a subjekty	Jazyková školy: A, B Lektor: A, B, C, D Organizace A Podnikání a inovace – Školící střediska II. Výzva							
Měřítko								
<i>Popis</i>	<i>Stav</i>	<i>Aktuální hodnota</i>	<i>Plnění</i>	<i>Opt. hodnota</i>	<i>Přípustná odchylka</i>	<i>Váha</i>	<i>Posl. období</i>	<i>Frekvence</i>
Počet hodin školení na zaměstnance za kvartál	R	6,0	75%	8	20%	30%	7,8	kvartálně
<i>Stručné zdůvodnění případného odchýlení</i>								
Investice do vzdělávání zaměstnanců za kvartál v tis.	G	4,2	70%	6	8%	-	5,5	kvartálně
<i>Čerpání bonusů z minulého roku</i>								
Průměrná dosažená hodnota v testu	O	65	93%	70	10%	70%	62	kvartálně
<i>Stručné zdůvodnění případného odchýlení</i>								
Osoba odpovědná za měření				Personalistka A				
Osoba odpovědná za proces				Personální manažer				
Datum úpravy procesu				1. 1. 2012				
Datum záznamů		2. 4. 2013		Datum kontroly			14. 4. 2013	

Zdroj: Váchal (2023, s. 452)

Příloha 22 Vzor procesní karty MěÚ Říčany

NÁZEV PROCESU	Zajištění revize a následné rekonstrukce kancelářských prostor				
Vlastník/název odboru	Oddělení hospodářské správy/Vedoucí oddělení p. Novák				
Cíl	Kolaudační oznámení				
Lidské zdroje	SŠ stavební vzdělání, VŠ stavební vzdělání, vedení menších stavebních projektů, znalost práce z programem Remainder				
Zdroje vybavení	zadání outsorsingem - dle cenových nabídek				
Zdroje prostředí					
Monitoring - indikátor měření	5 cenových nabídek, dodání stanovených termínů				
předchozí a návazné procesy	finanční oddělení - rozpočtová položka				
související procesy	rozpočet organizace, inventarizace majetku				
Podrobný popis procesu					
Rizika, která mohou nastat	Měření/monitoring (parameter)	Vstup - (dodavatel) - (dokument)	Činnost - (dokument)	Vystup - (zakazník) - (dokument)	Měření/monitoring (parameter)
vyšší cenová nabídka, možnost realizace jen částečné rekonstrukce objektu	účelnost zaměstnanců	5 cenových nabídek	zadání veřejné zakázky (dodržení lhůt)		dodržování zákonných termínů
			evidence cenových nabídek, podatelna (pošta, DS, osobně)		
			kontrola nabídek (otevírání obálek VZ)		
		doplnění nabídek	upřesnění rozpočtových položek		
			výběr dvou nejlepších dodavatelů (osobní jednání)	jmenování výběrové komise	
			příprava smlouvy		
			podpis smlouvy	registrace smlouvy na registru smluv	
			realizace		
Parametr zlepšování	odborne znalosti				
*monitoring					

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

Příloha 23 Návrh výpočtu procesní výkonnosti

Efekt fluktuace 2020 - 2022												
Zaměstnanci	2020	2021	2022									
Počet zaměstnanců na plný úvazek	185	191	197									
Počet personálních změn	15	21	25									
	8,1%	11,0%	12,7%									
Personální změny												
Počet nástupů	14	22	25									
Průměrná cena za nástup nového zaměstnance	20 000 Kč	25 000 Kč	27 000 Kč									
Roční cena za personální změnu	280 000 Kč	550 000 Kč	675 000 Kč									
Důvod personálních změn				Sledovaná problematika výkonu				Investice pro rok	2024	2025		
- Ekonomické důvody	11	14	18	▶ 73%	▶ 67%	▶ 72%	Zvýšení mezd	7%	9%			
- Neshody s nadřízeným	7	9	11	▶ 47%	▶ 43%	▶ 44%	Školení vedoucích	30 000 Kč	30 000 Kč			
- Ztráta důvěry/Nejistá budoucnost	5	8	8	▶ 33%	▶ 38%	▶ 32%	Komunikační dovednosti	10 000 Kč	10 000 Kč			
- Skladění pracovního a rodinného života	4	5	9	▶ 27%	▶ 24%	▶ 36%	Zavedení bonusů	50 000 Kč	50 000 Kč			
- Pracovní prostředí, špatná spolupráce	11	13	17	▶ 73%	▶ 62%	▶ 68%	Rekonstrukce kancelářských prostor	150 000 Kč	150 000 Kč			
- Pracovní stres (ostatní)	6	11	18	▶ 40%	▶ 52%	▶ 72%	Zavedení teambuilding	50 000 Kč	50 000 Kč			
- Sedavý způsob zaměstnání/Přání změny	2	3	4	▶ 13%	▶ 14%	▶ 16%	Rotace práce	30 000 Kč	30 000 Kč			

Zdroj: vlastní zpracování (2023)

VZOROVÁ



Tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejného sektoru

Bc. Klára Miani, KEMMA04

Řešená problematika

Cíl

Tvorba procesu performance managementu v organizaci veřejného sektoru. Nastavení klíčových měřitelných cílů a jejich kontrola

Metodika

Teoretická část

Rešerše české a zahraniční literatury, OECD, vládní a neziskové organizace

Metodika

Praktická část – kvalitativní výzkum

- Nestrukturované rozhovory
- Obsahová analýza, otevřené kódování
- Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti

Postup řešení

Kvalitativní výzkum

- 01/2023 – 04/2023
- Představení organizace veřejné správy
- Volný rozhovor s tajemníkem úřadu
- Nestrukturované rozhovory 10 vedoucích pracovníků a 5 řadových zaměstnanců

Obsahová analýza

- Otevřené kódování nad připraveným okruhem témat k cíli práce
- Nalezení shod a slabých míst ve výkonu

Tvorba výkonnosti

- Stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti – program Excel
- Vytvoření výsledného procesu výkonnosti pro organizaci veřejné správy

Obsahová analýza

Kategorie otevřeného kódování:

Na základě otevřeného kódování byly stanoveny následující kategorie:

Kategorie č. 1 – měřitelní cíle

Kategorie č. 2 – plány výkonu a rozvoje

Kategorie č. 3 – motivační prostředky

Kategorie č. 4 – příprava vedoucích

Kategorie č. 5 – rozvoj za městranců (nástroje rozvoje, zdroje procesu)

Kategorie č. 6 – metody hodnocení

Kategorie č. 7 – identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Kategorie č. 8 – pravidelné pohovory (zpětná vazba)

Kategorie č. 9 – vlastníci procesu

Kategorie č. 10 – reporting vedení organizace

Výsledek otevřeného kódování:

Kategorie otevřeného kódování	Vedoucí pracovníci	Řadoví zaměstnanci
Kategorie č. 1	nejsou nastaveny	nejsou nastaveny
Kategorie č. 2	ks, mz, výkonnost technických strojů, kvalita výstupů, včasnost	není možné nastavit měřitelný cíl, jen kvalitu výstupů práce
Kategorie č. 3	finanční ohodnocení, zlepšení pracovního prostředí, navýšení sick-day, zavedení příspěvku na ošatné	zlepšení pracovního prostředí, lepší spolupráce na oddělení
Kategorie č. 4	školení vedoucích pracovníků na implementaci procesu výkonnosti	komunikační dovednosti vedoucích, následně zlepšení zpětné vazby
Kategorie č. 5	nastavení plánu vzdělávání, komunikační dovednosti, manažerské dovednosti, teambuilding, IT dovednosti	nastavení plánu vzdělávání, IT dovednosti, jazykové kurzy
Kategorie č. 6	on-line, benchmarking	on-line, benchmarking
Kategorie č. 7	nastavení plánu vzdělávání, nastavení adaptačního plánu	nastavení plánu vzdělávání, centrální informovanost o možnostech vzdělávání (intranet)
Kategorie č. 8	porady (zpětné vazby) na některých oddělení vůbec nejsou, některá oddělení 1x týdně nebo 1x za 14 dní	porady vůbec nejsou, komunikace přes e-mail, časově náročné zjistit stanovisko nadřízeného
Kategorie č. 9	přímý nadřízený, personální oddělení	přímý nadřízený, personální oddělení, vedení organizace
Kategorie č. 10	po posouzení výsledků hodnocení	nevyjádřeno

Nastavení KPI

Plnění dílčího ukazatele:

$$\% = (B * 100 / (C + D)) / 100$$

Plnění dílčího ukazatele, včetně váhy:

$$AVU = (VU / PRŮMĚR(\text{počet VU}))$$

Ukazatel KPI	Dosažená	Optimální	Připustná	Plnění dílčího ukazatele (A)	Váha ukazatele (VU)	Plnění dílčího ukazatele, včetně váhy ukazatele (AVU)
	hodnota (B)	hodnota (C)	odchylka (D)			
Počet hodin pracovníka pro vyřízení žádosti	2,5	2	1	83%	6	66%
Počet fyzických návštěv klienta úřadu	15	20	2	68%	7	63%
Vyřízení služby pro klienta (dny od podání žádosti)	21	14	4	117%	8	122%
Snížení počtu stížností	8	3	2	160%	7	147%
Stabilizace zaměstnanců v organizaci	5	2	2	125%	10	164%
Počet prepisů vozidel (KPI oddělení)	25	35	3	66%	8	69%
Dodržování finančního rozpočtu za dané období	4	2,5	0,5	133%	9	157%
Implementace péče o zaměstnance	30	20	5	120%	6	94%
Odpovědnost za měření – přímý nadřízený pracovník oddělení						
Vysvětlivky:						
Plnění dílčího ukazatele % = (B*100/(C+D))/100						
Váha ukazatele:						
1 - nejmenší důležitost						
10 - největší důležitost						

Výpočet procesní výkonnosti



Sledovaná problematika výkonu.

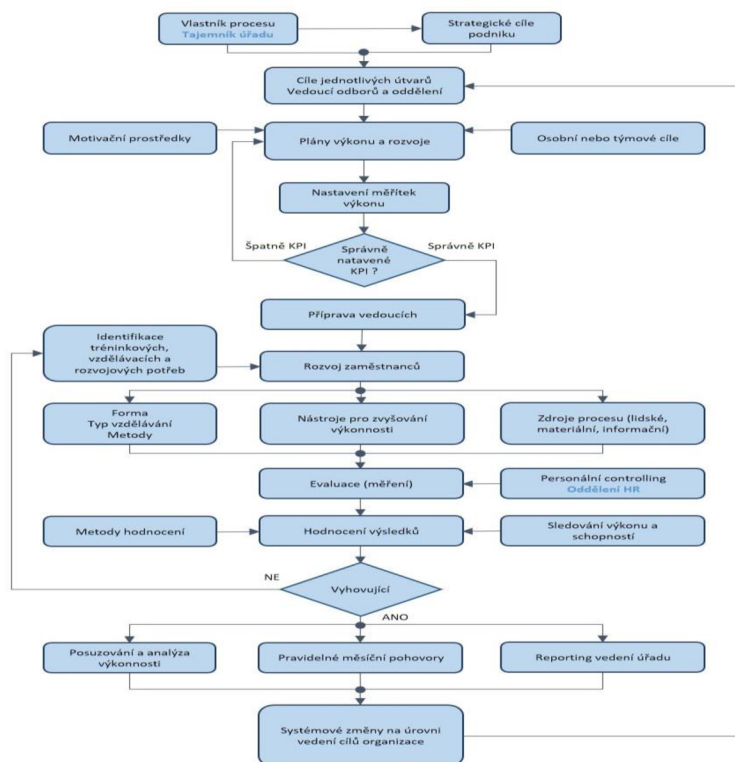
Příklad = fluktuace zaměstnanců v období 2020 – 2022

Sledovaná problematika personálních změn

Ekonomické důvody/počet personálních změn

Efekt fluktuace 2020 - 2022							
Zaměstnanci	2020	2021	2022				
Počet zaměstnanců na plný úvazek	185	191	197				
Počet personálních změn	15	21	25				
	8,1%	11,0%	12,7%				
Personální změny							
Počet nástupů	14	22	25				
Průměrná cena za nástup nového zaměstnance	20 000 Kč	25 000 Kč	27 000 Kč				
Roční cena za personální změny	280 000 Kč	550 000 Kč	675 000 Kč				
Důvod personálních změn				Sledovaná problematika výkonu	Investice pro rok	2024	2025
- Ekonomické důvody	11	14	18	▶ 73% ▶ 67% ▶ 72%	Zvýšení mezd	7%	9%
- Neshody s nadřízeným	7	9	11	▶ 47% ▶ 43% ▶ 44%	Školení vedoucích	30 000 Kč	30 000 Kč
- Ztráta důvěry/Nejistá budoucnost	5	8	8	▶ 33% ▶ 38% ▶ 32%	Komunikační dovednosti	10 000 Kč	10 000 Kč
- Sladění pracovního a rodinného života	4	5	9	▶ 27% ▶ 24% ▶ 36%	Zavedení bonusů	50 000 Kč	50 000 Kč
- Pracovní prostředí, špatná spolupráce	11	13	17	▶ 73% ▶ 62% ▶ 68%	Rekonstrukce kancelářských prostor	150 000 Kč	150 000 Kč
- Pracovní stres (ostatní)	6	11	18	▶ 40% ▶ 52% ▶ 72%	Zavedení teambuilding	50 000 Kč	50 000 Kč
- Sedavý způsob zaměstnání/Přání změny	2	3	4	▶ 13% ▶ 14% ▶ 16%	Rotace práce	30 000 Kč	30 000 Kč

Proces výkonnosti MĚÚ Říčany



Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



1. Nastavení konkrétních měřitelných cílů



2. Vytvoření procesních karet



3. Implementace procesu tvorby performance managementu

Závěr



Práce přinesla nový pohled na použití procesní řízení v organizaci veřejné správy. Na možnost nastavení konkrétních a měřitelných (SMART) cílů organizace.



Novým řešením pro organizace veřejné správy je zajistit zkušební procesní řízení na vybraných odděleních a následně implementovat do celé organizace.



Zavedení procesního řízení může ovlivnit celý chod organizace a přinést finanční, časové úspory, které je možné využít na další potřební činnosti v organizaci.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**