

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**

**HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU  
MORAVSKÁ TŘEBOVÁ**

**EVALUATION OF LOCAL COUNCIL EMPLOYEES  
IN MORAVSKÁ TŘEBOVÁ**

Bakalářská diplomová práce

**Helena Brziaková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Pavlína Mišáková

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Hodnocení pracovníků Městského úřadu Moravská Třebová* vypracovala samostatně s použitím literatury a ostatních zdrojů, které jsem zde uvedla.

V Olomouci dne 9. března 2013

.....  
vlastnoruční podpis autora

Na tomto místě bych především chtěla poděkovat své vedoucí práce Mgr. Pavlíně Mišákové, která mi při psaní mé diplomové práce věnovala spoustu času a poskytovala cenné připomínky a rady. Dále děkuji Ing. Stanislavu Zemánkovi, tajemníkovi Městského úřadu v Moravské Třebové za možnost využívat interní materiály úřadu a za svolení uvést v této práci název úřadu. A v neposlední řadě velmi děkuji své rodině za nekonečnou trpělivost a podporu v průběhu mého studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	6
<b>1 MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ</b> .....	8
1.1 Legislativní vymezení .....	9
<b>2 MĚSTSKÝ ÚŘAD MORAVSKÁ TŘEBOVÁ</b> .....	10
2.1 Zákon o úřednících .....	12
2.2 Odbor kancelář starosty a tajemníka (OKST) .....	13
2.2.1 Úsek personalistiky .....	14
<b>3 PERSONÁLNÍ POLITIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ</b> ...	16
<b>4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	19
4.1 Oblasti využití hodnocení pracovníků .....	19
4.2 Formy hodnocení pracovníků .....	20
4.3 Význam a cíle hodnocení .....	21
4.4 Funkce hodnocení .....	22
4.5 Implementace systému .....	23
4.6 Interval hodnocení .....	25
4.7 Kritéria hodnocení .....	26
4.7.1 Výkonová kritéria .....	26
4.7.2 Kompetence .....	27
4.8 Kdo je hodnocený? .....	29
4.9 Kdo pracovníky hodnotí? .....	29
4.9.1 Odborná příprava hodnotitelů .....	30
4.10 Metody hodnocení .....	31
4.10.1 Hodnocení pomocí stupnice .....	31
4.11 Fáze hodnotícího rozhovoru .....	33
4.11.1 Příprava na hodnotící rozhovor .....	33
4.11.2 Realizace hodnotícího rozhovoru .....	35
4.11.2.1 Chyby hodnotitelů .....	36
4.11.3 Závěr hodnotícího rozhovoru .....	38
4.11.3.1 Souhrn výsledků hodnocení .....	38
4.11.3.2 Stanovování cílů a dohod .....	39
4.11.3.3 Vyhodnocení cílů z minulého období .....	40
4.11.3.4 Vyjádření hodnotitele .....	41
4.11.3.5 Výstupy z hodnocení .....	41

4.12	Práce s výsledky z hodnocení .....	42
4.13	Uchovávání hodnotících dokumentů.....	43
<b>5</b>	<b>NÁVRHY NA ZEFEKTIVNĚNÍ PROCESU HODNOCENÍ.....</b>	<b>44</b>
5.1	Revize směrnice pro hodnocení .....	44
5.1.1	Hodnocení pracovníci .....	44
5.1.2	Hodnotitelé.....	44
5.1.3	Hodnotící rozhovor.....	45
5.1.4	Příručka k hodnocení .....	45
5.2	Metoda hodnocení - 360° zpětná vazba .....	45
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>48</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ .....</b>	<b>50</b>
	BIBLIOGRAFIE .....	50
	INTERNÍ MATERIÁLY MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ .....	51
	DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE.....	52
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK</b>	
Obrázek 1	Organizační struktura MěÚ Moravská Třebová platná k 1. 1. 2013 .....	11
Tabulka 1	Členění MěÚ na odbory.....	13
Tabulka 2	Seznam kritérií výkonu hodnocených na MěÚ .....	27
Tabulka 3	Seznam kompetencí hodnocených na MěÚ .....	28
Tabulka 4	Hodnotící stupnice.....	32
Tabulka 5	Fáze procesu hodnocení .....	33
	<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	
MěÚ	městský úřad	
MT	Moravská Třebová	
ÚSC	územní samosprávný celek	
OKST	odbor Kancelář starosty a tajemníka	

## ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je zmapování procesu hodnocení pracovníků Městského úřadu v Moravské Třebové. K výběru tématu této práce mě vedla především profesní pohnutka. Ve zkoumané organizaci pracuji na pozici personalistky a z atmosféry v organizaci a reakcí jejích zaměstnanců je znatelné, že současný systém hodnocení pracovníků již není zcela funkční a vyhovující. Tento stav se chci pokusit napravit, aby tato významná personální činnost, jakou bezesporu hodnocení pracovníků je, opět nabyla smysluplnosti a důležitosti.

V prvních kapitolách této práce nejdříve představuji město Moravská Třebová a kompetence jeho městského úřadu, především personálního útvaru, který má s tématem práce těsnou souvislost.

Mezi základní úlohy personálního útvaru patří podle Armstronga<sup>1</sup> zabezpečení vytvoření a participace na personální politice organizace. Obsahu tohoto dokumentu, jenž nepochybně patří mezi nástroje řízení lidských zdrojů, se věnuje třetí část práce.

**"Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků",** uvádí Koubek<sup>2</sup>.

Současný systém hodnocení zaměstnanců na Městském úřadu v Moravské Třebové proto podrobuji ve čtvrté kapitole analýze a porovnávám jej přímo s teoretickými východisky.

Jako cíl jsem si stanovila na základě vyhodnocení uplatňovaného způsobu hodnocení, svých poznatků z praxe a názorů renomovaných autorů a ostatních zdrojů zabývajících se problematikou hodnocení, navrhnout opatření ke zlepšení a zefektivnění této významné personální činnosti. Konkrétní návrhy na zefektivnění procesu hodnocení v konkrétním městském úřadu nabízím v pátém oddílu.

Závěr shrnuje význam hodnocení pro danou organizaci a informace o naplnění cíle diplomové práce.

---

<sup>1</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.

<sup>2</sup> Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 197.

Při psaní diplomové práce mi bude základní teoretickou oporou zákon č. 218/2000 Sb., o obcích (obecních zřizení), zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a změně některých zákonů a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dále využiji vnitřní předpisy a jiné interní zdroje úřadu a velkým pomocníkem mi bude řada odborných publikací z oblasti řízení lidských zdrojů a personálního managementu, které mi poslouží při argumentaci poznatků z praxe.

# 1 MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

Moravská Třebová byla založena kolem roku 1257 na místě staré slovanské osady Borešem z Rýzmburka. V průběhu existence moravskotřebovského panství se v jeho držení vystřídalo několik významných rodů, největšího rozkvětu však město dosáhlo za držení Ladislava z Boskovic a Ladislava Veleny ze Žerotína. Přestože bylo město od 16. století zasaženo několika velkými požáry, morovými epidemiemi či trpělo válečnými útrapami třicetileté války, dokázalo se vždy znovu vzchopit.

Začátkem 19. století došlo k uvolnění cechovních řádů a začala se rozvíjet řemesla, manufaktury a především textilní průmysl. V druhé polovině 19. století došlo ke znárodnění velkých továren, jako Kras, Hedva či Toner a rozmachu hospodářského růstu města.

V zájmu zachování velkého množství stavebních i jiných historických památek, zejména z doby renesance a baroka, byla Moravská Třebová vyhlášena v roce 1980 městskou památkovou rezervací. V dnešní době se město může pochlubit zrekonstruovaným renesančním zámekem a zámeckým portálem z roku 1492, který je považován za nejstarší renesanční stavební památku v Čechách a na Moravě. Přímo nad zámekem se nachází Křížový vrch s barokní Kalvárií. K příjemné procházce také vybízí v roce 2009 zbudovaná rozhledna Pastýřka či Hřebečské důlní stezky. Ve městě nechybí Městské muzeum, vyhledávané především pro staroegyptské památky a další artefakty mimoevropských kultur, přivezené ze svých cest newyorským obchodníkem a moravskotřebovským rodákem Ludwigem Holzmaisterem. Kromě předmětů z dalekých zemí je zde uložena bezmála tři tisíce let stará mumie egyptské princezny Hereret, nacházející se od roku 2012 ve zcela nové expozici.<sup>3</sup>

Moravská Třebová také dlouhodobě udržuje vztahy se svými zahraničními partnery – městem Vlaardingenem v Holandsku, slovenskou Banskou Štiavnicí a Staufenbergem v Německu, a to nejen v pracovní, ale i v přátelské rovině.

Na svých webových stránkách vítá město Moravská Třebová své návštěvníky jako Renesanční perla České republiky a představuje se jako město příležitostí pro poznání, potěšení či příležitostí v oblasti sportu, turistiky, ekonomického rozvoje a investic<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Srov. <<http://www.muzeummoravskatrebova.cz/>> [cit 15. 10. 2012].

<sup>4</sup> Informační materiály města.



## 1.1 Legislativní vymezení

Moravská Třebová má v současné době dle posledních dostupných informací<sup>5</sup> cca 10 600 obyvatel, a proto se řadí mezi města.<sup>6</sup>

Vymezení legislativního prostředí obcí řeší zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních). Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.<sup>7</sup> Obec lze také definovat jako veřejnoprávní korporaci mající vlastní majetek a vystupující v právních vztazích svým jménem a z těchto vztahů nese vyplývající odpovědnost.<sup>8</sup>

Moravská Třebová je obcí s rozšířenou působností, která vznikla v rámci II. fáze reformy veřejné správy, a to dnem 1. ledna 2003. Obce s rozšířenou působností určuje zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Na obce tohoto typu byla přenesena větší část kompetencí z okresních úřadů, které byly k 1. lednu 2003 zrušeny.

Město Moravská Třebová vykonává státní správu a samosprávu prostřednictvím městského úřadu, který blíže představím v následující kapitole.

---

<sup>5</sup> Srov. <<http://www.mtrebova.cz/files/page/2008/01/mtz1302.pdf>> [cit. 27. 2. 2013].

<sup>6</sup> Srov. § 3 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

<sup>7</sup> Cit. § 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

<sup>8</sup> Srov. § 2 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

## 2 MĚSTSKÝ ÚŘAD MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

Městský úřad města Moravská Třebová (dále jen MěÚ) je orgánem města. Město je spravováno 21členným zastupitelstvem města. Dalšími orgány jsou sedmičlenná rada, zvláštní orgány města a starosta, zastupující město navenek.<sup>9</sup>

**Posláním MěÚ** je plnit úkoly na úseku samostatné působnosti, uložené zastupitelstvem a radou města a vykonávat přenesenou působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony.

V oblasti **samostatné působnosti** obce plní úřad úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada, dále pomáhá výborům zastupitelstva a komisím rady v jejich činnosti a provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování městu, pokud není příslušný jiný orgán města.<sup>10</sup> Město ve své samostatné působnosti pečuje ve svém územním obvodu o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a stará se o uspokojování potřeb svých občanů například v oblasti bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

V oblasti **přenesené působnosti** obce vykonává městský úřad státní správu v základním rozsahu s výjimkou věcí, které patří do působnosti jiného orgánu města, v rozsahu pověřeného obecního úřadu a dále v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností.<sup>11</sup> Správní obvody obcí určuje vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Nadřízeným orgánem při výkonu přenesené působnosti je Krajský úřad Pardubického kraje.

Organizace práce a pracovníci úřadu se řídí heslem<sup>12</sup>: „Městský úřad Moravská Třebová – úřad pro Vás“. V tomto duchu se ostatně nese i **vize úřadu**. Úřad chce být například místem, kde se vyznávají základní hodnoty jako profesionalita, nezávislost, nestrannost a otevřenost, kde se rozhoduje objektivně a nestranně. Chce být organizací zaměřující se na výkonnost a inovaci vnitřních procesů, kde se vedení a klienti mohou opřít o vysoce motivované kvalifikované odborníky. Městský úřad v Moravské Třebové si přeje důvěru a všeobecné uznání veřejnosti.

Troufám si říci, že organizace úspěšně směřuje k uskutečnění své vize, což dokazuje i řada dosud obdržенých ocenění za práci a certifikáty, které uvádím v příloze č. 1.

<sup>9</sup> Srov. § 5 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních).

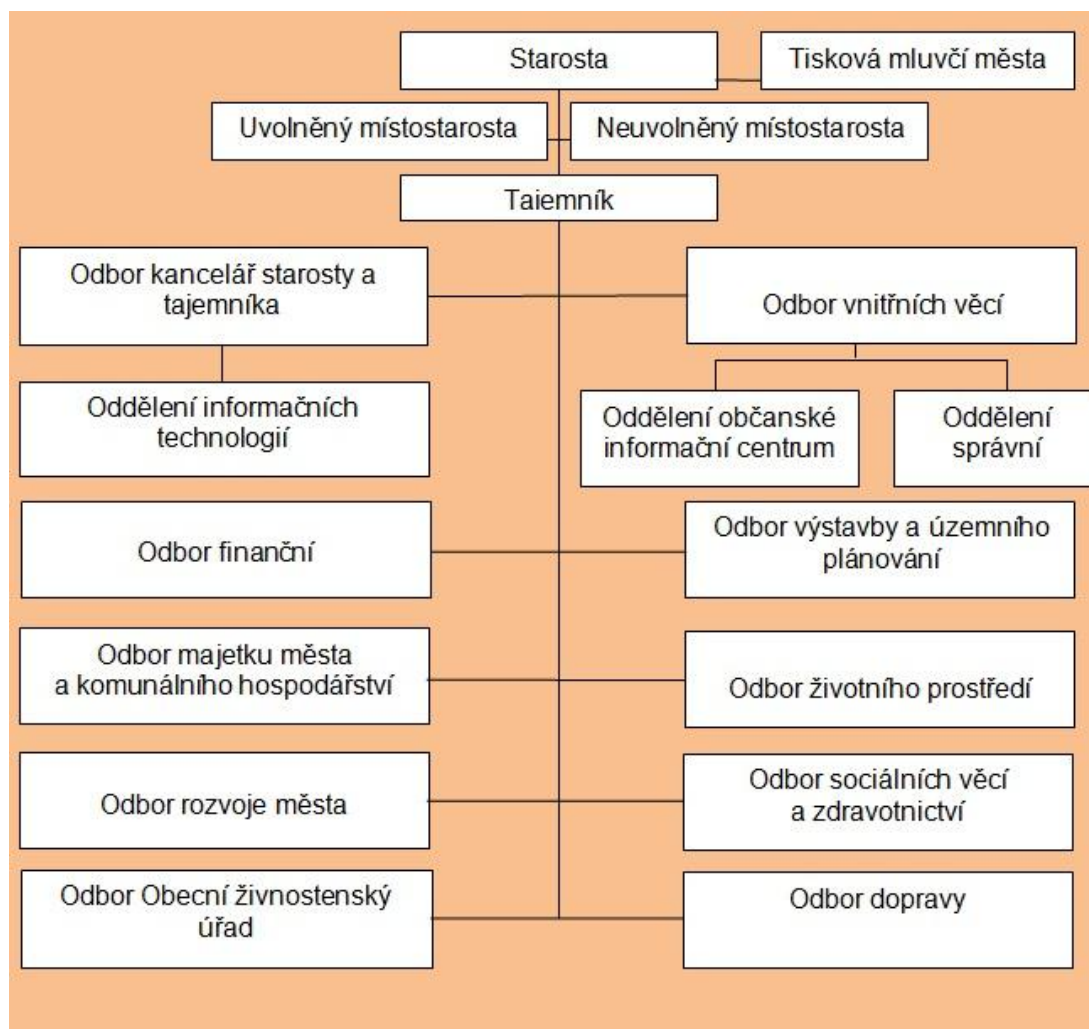
<sup>10</sup> Srov. Organizační řád Městského úřadu, článek 2, odst. 3.

<sup>11</sup> Tamtéž, článek 2, odst. 4.

<sup>12</sup> Srov. <<http://www.mtrebova.cz/radnice>> [cit. 15. 10. 2012].

V souladu se zákonem o obcích<sup>13</sup> tvoří organizační strukturu MěÚ starosta, dva místostarostové, tajemník a ostatní pracovníci obce zařazení do úřadu. Rada města zřídila pro jednotlivé činnosti úřadu odbory a oddělení, které plní úkoly a vykonávají svěřené pravomoci, které jsou uvedeny ve vnitřním předpisu úřadu.<sup>14</sup>

**Obrázek 1 Organizační struktura MěÚ Moravská Třebová platná k 1. 1. 2013**



*Pramen: Město Moravská Třebová. Vnitřní předpis č. 8/2012. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová [ze dne 15. 10. 2012]. Příloha č. 1.*

Zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do MěÚ Moravská Třebová k 1. lednu 2013 bylo celkem 75, z toho je úředníků 74 a jeden neúředník. Ve vedoucí pozici je zařazených 14 lidí. Vymezení pojmů úředník, ostatní pracovník a vedoucí úředník se budu věnovat v kapitole 2.1.

Pro představu o personálním složení úřadu uvádím v příloze č. 2 analýzu pracovníků dle různých kritérií za uplynulé tři roky, vždy k 31. prosinci příslušného roku.

<sup>13</sup> Srov. § 109 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

<sup>14</sup> Srov. Organizační řád Městského úřadu. Příloha č. 3.

## 2.1 Zákon o úřednících

Obec je také vymezena jako územní samosprávný celek. Takto je definována v § 2 odst. 1 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen zákon o úřednících). Tento zákon také upravuje pracovní poměr úředníků územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) včetně jejich vzdělávání.

V současné době se zpracovává nová koncepce zákona o úřednících, a to na základě Programového prohlášení vlády, ve kterém se vláda zavázala, že: „předloží návrh jednotné právní úpravy práv a povinností úředníků veřejné správy, ve které bude jednoznačně určena hranice mezi politickými a úřednickými místy a zajištěno odpolitizování, profesionalizace a stabilizace veřejné správy“<sup>15</sup>. Tento úkol zapracovala do *Strategie vlády v boji proti korupci na období let 2011 a 2012*<sup>16</sup>. Nyní ale vycházím ze stávajícího znění zákona.

Jak jsem již uvedla výše, zaměstnance MěÚ lze rozčlenit do tří kategorií: úředník, ostatní zaměstnanec (neúředník) a vedoucí úředník.

**Úředníkem** je podle zákona o úřednících<sup>17</sup> zaměstnanec ÚSC, který se podílí na výkonu správních činností. Správními činnostmi se rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti ÚSC podle zvláštních právních předpisů.

Na definici **vedoucího úředníka** odkazuje zákon o úřednících na zákoník práce<sup>18</sup>. Zde se uvádí, že vedoucím pracovníkem je zaměstnanec, který je na jednotlivém stupni řízení zaměstnavatele oprávněn stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a je oprávněn jim k tomu účelu dávat závazné pokyny.

**Vedoucí úřadu** je také vedoucím zaměstnancem, který je definován zákonem o úřednících<sup>19</sup> jako vedoucí úředník, vykonávající funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města a další zákonem taxativní výčet úředníků.

**Neúředníci** jsou v zákoně o úřednících<sup>20</sup> vymezeni negativně. Jedná se o zaměstnance ÚSC, vykonávající výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce, nebo kteří výkon takových prací řídí. Na tyto pracovníky se zákon o úřednících tedy nevztahuje. Obecně platí, že úředníci a ÚSC se v pracovněprávních vztazích řídí

---

<sup>15</sup> Cit. Programové prohlášení vlády České republiky, 2010, s. 20.

<sup>16</sup> Srov. MPSV. Boj proti korupci. Strategie vlády v boji proti korupci – aktuální znění, s. 19.

<sup>17</sup> Srov. § 3 a 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

<sup>18</sup> Srov. § 11 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>19</sup> Srov. § 7 zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

<sup>20</sup> Srov. § 1 odst. 3 zákona č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce s výjimkou odchylek stanovených zákonem o úřednících.

## 2.2 Odbor kancelář starosty a tajemníka (OKST)

MěÚ v Moravské Třebové je rozdělen do deseti odborů, viz kapitola 2. Každý odbor plní úkoly a svěřené pravomoci, které jsou definované ve vnitřním předpisu MěÚ.

Pro názornost uvedu ještě jednou členění MěÚ na odbory doplněné o počty pracovních míst na příslušném odboru:

**Tabulka 1 Členění MěÚ na odbory**

<b>Odbor</b>	<b>Počet pracovních míst</b>
Odbor kancelář starosty a tajemníka	10
Odbor finanční	8
Odbor obecní živnostenský úřad	3
Odbor vnitřních věcí	13
Odbor majetku města a komunálního hospodářství	6
Odbor výstavby a územního plánování	6
Odbor rozvoje města	5
Odbor životního prostředí	7
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	8
Odbor dopravy	9

*Pramen: Vnitřní předpis města Moravská Třebová. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová 8/2012 [ze dne 15. 10. 2012]. Příloha č. 1 (upraveno dle aktuální podoby).*

Dále se zmíním jen o odboru Kancelář starosty a tajemníka, jelikož je pro tuto práci stěžejní. Pod OKST spadají tyto úseky:

- Úsek právních služeb.
- Úsek správy městského informačního systému.
- Úsek krizového řízení a obrany.
- Úsek sekretariát starosty.
- Úsek personalistiky.

Na následujících řádcích se budu blíže věnovat právě poslednímu zmíněnému úseku, jelikož s tématem mé práce bezpodmínečně souvisí.

### 2.2.1 Úsek personalistiky

Pod úsek personalistiky na MěÚ v Moravské Třebové, zajišťující komplexní personální agendu zaměstnanců zařazených do MěÚ a ostatních zaměstnanců města, náleží tyto činnosti<sup>21</sup>:

- a) *Vyřizování pracovněprávních vztahů* zaměstnanců, včetně evidence jejich pracovní doby.
- b) *Vzdělávání zaměstnanců* v souladu se zákonem o úřednících a zákoníkem práce.
- c) Organizační zajištění personálních výběrových řízení.
- d) Kontrola dodržování stanovených limitů počtu zaměstnanců včetně zajištění souvisejícího výkaznictví.
- e) Kontrola dodržování stanoveného podílu zaměstnanců se zdravotním postižením, včetně případného náhradní plnění.
- f) Plnění úkolů zaměstnavatele vyplývajících z kolektivní smlouvy.
- g) Zabezpečení zpracování rozvrhu čerpání dovolené zaměstnanců MěÚ, Centra volného času a Městské policie, kontroluje jeho dodržování.
- h) Zabezpečení plnění úkolů zaměstnavatele na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany.
- i) Zajištění provádění kontrol dodržování režimu dočasně práce neschopného zaměstnance v souladu s příslušným vnitřním předpisem.
- j) Zabezpečení praxe studentů a stážistů na úřadu.

Hodnocení pracovníků patří mezi základní personální činnosti a výsledky z něj mohou sloužit pro plnění úkolů i v dalších personálních oblastech. Na úseku personalistiky MěÚ se využívají výstupy z hodnocení zejména pro plnění úkolů uvedených v bodě a) a b), což více rozeberu v kapitole 4.12 Práce s výsledky hodnocení.

Podle Armstronga<sup>22</sup> je hlavním úkolem personálního útvaru řízení a rozvoj lidí v organizaci. Do kompetencí tohoto útvaru by měly patřit personální činnosti, jako jsou vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, řízení znalostí, odměňování a další oblasti spadající do oblasti zaměstnaneckých vztahů.

Provedeným srovnáním realizovaných činností personálního úseku úřadu s doporučením Armstronga, je vidět, že se výčet činností z větší části shoduje.

<sup>21</sup> Srov. Organizační řád Městského úřadu. Příloha č. 3.

<sup>22</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.

Armstrong<sup>23</sup> uvádí, že na vytváření a realizaci personálních strategií a politik by se měl podílet právě personální úsek.

Tak tomu bylo i v analyzované organizaci. Personální strategii zpracoval tajemník MěÚ ve spolupráci s personalistkou do podoby vnitřní směrnice, jehož účinnost nabyla 1. ledna 2010. Smyslu a obsahu tohoto dokumentu se budu dále věnovat v následující kapitole.

---

<sup>23</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.

### 3 PERSONÁLNÍ POLITIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ

Personální politika na MěÚ v Moravské Třebové byla zavedena v souladu se strategickými cíli úřadu na období 2009-2015. Ze strategických cílů úřadu bych právě na tomto místě, v souvislosti s tématem práce, vypíchla následující<sup>24</sup>:

- Zvyšování produktivity práce využíváním moderních metod řízení úřadu.
- Trvalé zvyšování kvalifikace a profesionality zaměstnanců.
- Motivaci a spokojenost zaměstnanců.

Těchto cílů se úřad snaží dosáhnout aktivní politikou řízení lidských zdrojů, a právě proto svoji personální strategii formalizoval a zpracoval do podoby vnitřní směrnice č. 24/2009 *Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová* (dále personální politika úřadu).

Armstrong<sup>25</sup> přirovnává řízení lidských zdrojů ke strategickému a logicky promyšlenému přístupu k řízení lidí, kteří jsou nejcennějším nástrojem pro dosažení cílů organizace.

Ve stejném duchu definuje řízení lidských zdrojů také Dědina a Cejthamr<sup>26</sup>, kteří uvádí, že: „...je jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. **Lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj**, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku.“

"V současné době již nikdo nepochybuje o tom, že úspěšnost organizací závisí na lidech, lidském kapitálu. Lidský kapitál lze považovat za prvořadé bohatství organizace a podniky, aby zajistily svoje přežití a růst, musejí do tohoto bohatství investovat."<sup>27</sup>, jak uvádí Armstrong.

Aby byl lidský kapitál správně řízen, měla by být vytvořena personální strategie organizace. Podle Armstronga<sup>28</sup> poskytuje personální politika určité hranice, v rámci kterých jsou přijímána odpovídající rozhodnutí. Určuje pravidla přístupu k řízení lidí a tím podporuje spravedlivý způsob jednání s lidmi. Armstrong<sup>29</sup> vyjadřuje personální politiku "...jako souhrnnou deklaraci filozofie organizace a jejích hodnot."

<sup>24</sup> Srov. <[http://www.moravskatrebova.cz/files/page/2007/09/Strategicke\\_cile\\_mestskeho\\_uradu.pdf](http://www.moravskatrebova.cz/files/page/2007/09/Strategicke_cile_mestskeho_uradu.pdf) > [cit. 16. 9. 2012].

<sup>25</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 27.

<sup>26</sup> Cit. DĚDINA J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 224.

<sup>27</sup> Cit. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 31.

<sup>28</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha: Grada Publishing 1999, s. 183-184.

<sup>29</sup> Cit. Tamtéž, s. 184.



Hned v úvodu Personální politiky MěÚ Moravská Třebová se uvádí, že **jedním z cílů organizace je vytváření aktivní personální politiky, která motivuje zaměstnance města k sebezlepšování, podporuje jejich aktivitu a odlišuje průměrné a podprůměrné zaměstnance od nadprůměrných a aktivních.**

Označení lidí za „průměr“ nebo „podprůměr“ nebo jakýmkoliv jiným rovnocenným pojmem, je podle Armstronga<sup>30</sup> ponižující a demotivující. Proto bych doporučila tyto pojmy zaměnit nebo zcela vypustit.

Personální politika MěÚ je nastavena v těchto šesti základních rovinách<sup>31</sup>:

1. Získávání a výběr vhodných zaměstnanců.
2. Podpora a pomoc novým zaměstnancům; jedná se o obdobu koučinku.
3. Vzdělávání zaměstnanců.
4. Péče o zaměstnance, tj. Vytváření vhodných pracovních podmínek.
5. Motivační politika úřadu.
6. Hodnocení zaměstnanců.

Nastavené parametry personální politiky u zkoumané organizace se v důležitých bodech shodují s doporučením Armstronga<sup>32</sup>, který jako možné oblasti, zahrnuté do personální politiky, uvádí následující:

1. Zaměstnávání lidí.
2. Odměňování.
3. Vzdělávání a rozvoj.
4. Zapojování pracovníků.
5. Zaměstnanecké vztahy.
6. Zdraví a bezpečnost, aj.

Oblasti hodnocení pracovníků se vnitřní předpis<sup>33</sup> dotýká pouze okrajově. Neznamená to však, že mu není věnovaná dostatečná pozornost. Právě naopak. Systém hodnocení pracovníků MěÚ v Moravské Třebové upravuje samostatný vnitřní předpis. Proces hodnocení zde prošel za posledních pár let značným vývojem – od neformálního hodnocení se přešlo ke standardizovanému hodnocení pracovníků a nyní patří nepochybně mezi základní personální práce managementu úřadu.

---

<sup>30</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 254.

<sup>31</sup> Srov. Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová, článek 1, odst. 3.

<sup>32</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 184-185.

<sup>33</sup> Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová.

Formální proces hodnocení práce je doporučován také Armstrongem<sup>34</sup>, který tvrdí, že je pak častěji akceptován jako správný a spravedlivý. To byl také jeden z důvodů zavedení formálního hodnocení na MěÚ na základě předem daných kritérií.

Co je to vlastně hodnocení pracovníků a proč hodnocení provádět? Jaké sleduje cíle a jak jej nejlépe realizovat? Kde lze výsledky z procesu hodnocení využít? Na tyto a další otázky se pokusím odpovědět v následující kapitole. Teoretické poznatky odborníků na problematiku hodnocení pracovníků budu prolínat s praxí na úřadu.

---

<sup>34</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 551.

## 4 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

"Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.", uvádí Koubek<sup>35</sup>.

Rovněž podle Bedrnové<sup>36</sup> je hodnocení zaměstnance významný firemní úkon, který spočívá v posouzení postojů, názorů, vystupování a výsledků práce jednotlivce vůči situacím a činnostem, které vykonává a lidem, se kterými vstupuje v těchto činnostech do kontaktu.

V analyzované organizaci je **system hodnocení chápán jako nástroj zkvalitňování personálu organizace, zvýšení výkonnosti pracovníků a rozvoj jejich schopností. Následkem by mělo být zvyšování kvality prováděných činností na úřadu**<sup>37</sup>.

Po stránce metodické a organizační je za proces hodnocení pracovníků MěÚ zodpovědný personální úsek. Za samotný průběh hodnocení nesou zodpovědnost vedoucí pracovníci, jakožto hodnotitelé, což je v souladu s názorem Mayerové a Růžičky<sup>38</sup>.

### 4.1 Oblasti využití hodnocení pracovníků

Hodnotit výkon a pracovní chování zaměstnanců lze v různých pracovních situacích. Stýblo<sup>39</sup> uvádí, že Šlapák radí použít hodnocení v těchto případech:

- a) Po zapracování nového pracovníka.
- b) Snížení výkonnosti pracovníka.
- c) Organizační změny.
- d) Na požádání samotného pracovníka.
- e) Motivovat pracovníka.

<sup>35</sup> Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 197.

<sup>36</sup> Srov. BEDRNOVA, E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, s. 345.

<sup>37</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 1.

<sup>38</sup> Srov. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, 2000, s. 90.

<sup>39</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 297.

Na městském úřadu jsou všichni pracovníci hodnoceni svým nadřízeným v souladu se směrnicí pro hodnocení<sup>40</sup> v pravidelném intervalu jedenkrát ročně, což blíže rozvedu v kap. 4.6. Hodnocení zaměstnanců je v této organizaci aplikováno také v případě nástupu nového pracovníka, avšak je prováděno dle jiných kritérií, než je tomu u kmenových zaměstnanců v rámci pravidelného hodnocení. Vyhodnocení průběhu procesu adaptace je doporučováno i v odborných publikacích věnujícím se řízení lidských zdrojů a personálnímu managementu. Hodnocení adaptačního procesu není předmětem této práce, proto se dále o této problematice zmiňovat nebudu.

## 4.2 Formy hodnocení pracovníků

Z hlediska způsobu hodnocení rozlišuje Koubek<sup>41</sup> dvě základní formy hodnocení pracovníků: neformální a formální.

**Neformální (nesystematické) hodnocení** je podle Pilařové<sup>42</sup> prováděno nahodile bez předem daných kritérií a postupů. Významným výstupem neformálního hodnocení je průběžná zpětná vazba o pracovních výkonech a chování.

**Formální (systematické) hodnocení** označuje Koubek<sup>43</sup> jako racionálnější a standardizovaný způsob hodnocení pracovníků. Je prováděno v pravidelném časovém intervalu a součástí jsou písemné výstupy, sloužící pro další personální řízení.

Důležitost normativního zakotvení hodnocení pracovníků z důvodu jeho vysoké účinnosti zdůrazňuje také Pauknerová<sup>44</sup>. Způsob realizace hodnocení a práce s výstupy z hodnocení jsou pak pro všechny vedoucí manažery a personální úsek jasně definované a závazné.

**Na MěÚ v Moravské Třebové** probíhalo hodnocení pracovníků na neformální úrovni až do roku 2007. Zaměstnanci byli hodnoceni svým nadřízeným průběžně, šlo o kontrolu každodenních úkolů a pracovního chování. Nadřízený neměl žádný metodický pokyn pro hodnocení svých podřízených. Z takového hodnocení obvykle nebyl žádný písemný záznam.

Systematické hodnocení bylo poprvé realizováno na počátku roku 2008 v souladu s vnitřní směrnicí č. 10/2007 Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebové zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová (dále jen směrnice pro hodnocení). Úkol zpracovat a zavést systém hodnocení pracovníků

---

<sup>40</sup> Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebové zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>41</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 195.

<sup>42</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 12.

<sup>43</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 195.

<sup>44</sup> Srov. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 222.

vyplýval z Akčního plánu zlepšování práce MěÚ Moravská Třebová na základě provedeného sebehodnocení činnosti úřadu v rámci modelu CAF (Common Assessment Framework). Povinnost řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky ukládá vedoucím zaměstnancům také zákoník práce<sup>45</sup>. V neposlední řadě byla implementace systému hodnocení v souladu se strategickými cíli organizace, jak jsem se již zmínila v kap. 3.

Formální hodnocení pracovníků MěÚ vychází z **průběžného sledování výkonu pracovníků** během hodnoceného období, uvádí směrnice pro hodnocení<sup>46</sup>. Tento pokyn je plně v souladu s názorem Hroníka<sup>47</sup>, jenž zdůrazňuje potřebu nepřetržitosti procesu hodnocení a důležitost provázanosti neformálního hodnocení s formálním. Zaměstnanci by pak při formálním hodnocení neměli být zaskočeni hodnocením jejich výkonů.

Další text je zaměřen pouze na systematické hodnocení všech pracovníků, což je předmětem této práce.

### 4.3 Význam a cíle hodnocení

Podle Škubalové<sup>48</sup> poskytuje hodnocení informace o pracovních výkonech zaměstnanců a pomáhá zachytit a lépe využít jejich potenciál a identifikovat vzdělávací potřeby. Dále podporuje komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem a v neposlední řadě bývá hodnocení významným podkladem pro odměňování. V podobném duchu uvádí cíle hodnocení také Pilařová<sup>49</sup>.

Za nejdůležitější cíle hodnocení považuje Hroník<sup>50</sup> zejména:

- Poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi, jak si v práci vede.
- Identifikace potenciálu pracovníka.
- Identifikace potřeb v oblasti rozvoje pracovníka.
- Příležitost k projednání o ambicích pracovníka se svým nadřízeným.
- Zdroj informací pro rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Monitorování výkonů v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Zlepšování výkonu v budoucnosti stanovením cílů.

<sup>45</sup> Srov. § 302 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

<sup>46</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 5.

<sup>47</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 88.

<sup>48</sup> Srov. ŠKUBALOVÁ, E. *Hodnocení zaměstnanců na menších městských a obecních úřadech*, 2005, s. 44.

<sup>49</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11.

<sup>50</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 23.

MěÚ v Moravské Třebové sleduje hodnocením pracovníků následující cíle<sup>51</sup>:

- **Motivace zaměstnance** k lepšímu pracovnímu výkonu.
- **Získání podkladu pro rozhodování** o případných změnách v pracovním a platovém zařazení.
- **Stanovení cílů a úkolů** v oblasti rozvoje zaměstnanců.
- U vedoucích úředníků zhodnocení jejich **manažerských schopností**.
- Vícenásobný **zdroj informací** a vícenásobná zpětná vazba.
- Zlepšení vzájemné **komunikace** a otevřenosti.

Po porovnání nastavených cílů hodnocení městského úřadu s názory výše uvedených odborníků lze konstatovat, že se od sebe nijak neliší.

#### 4.4 Funkce hodnocení

Podle Pauknerové<sup>52</sup> plní hodnocení pracovníků tři funkce – **poznávací, motivační a výchovnou**. Poznávací pomáhá hodnotiteli reálně rozhodovat a odpovědně zvládat řídicí úkoly. Motivační funkce je nástrojem cílevědomého ovlivňování a pobízení pracovníků a také propojením se systémem odměňování. Výchovná role spočívá v podněcování k sebekontrolě a sebehodnocení pracovníka, jež má pak snahu o sebezdokonalení nebo alespoň korekci vlastního jednání.

Zatímco Stýblo<sup>53</sup> uvádí funkce hned čtyři – **poznávací, srovnávací, regulační a stimulační**. Poznávací funkci popisuje jako průběžné sledování pracovního výkonu a chování pracovníka. Srovnávací funkce spočívá v porovnání s jinými srovnatelnými pracovními výkony nebo s výkonem v předchozích obdobích. Regulační funkce znamená možnost provádět různé operativní změny. Funkce stimulační poukazuje na to, že samotné hodnocení může vést k žádoucím pracovním výkonům a chování.

Přiřadíme-li k důvodům, které vedli k zavedení standardizovaného systému hodnocení pracovníků na MěÚ, funkce dle Pauknerové a Stýbla, dojdeme k následujícímu<sup>54</sup>:

- **Určení úrovně a kvality pracovního výkonu a pracovního chování – poznávací funkce.**
- **Určení silných a slabých stránek každého zaměstnance – poznávací a regulační funkce.**

<sup>51</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 2.

<sup>52</sup> Srov. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 222.

<sup>53</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 298.

<sup>54</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

- **Identifikace vzdělávacích potřeb** získání informací o názorech zaměstnanců na svoji práci, systém řízení organizace, aj. – *poznávací funkce*.
- **Motivace** k výkonu, k identifikaci s cíli organizace a ke zvýšení loajality k organizaci – *motivační/stimulační funkce*.
- Na základě získaných informací možnost provádět **operativní změny**, například přeargovat zaměstnance na jinou práci, změna v náplni práce, zavedení jiných pracovních postupů apod. – *poznávací a regulační funkce*.

Jednotlivé účely hodnocení jsou ve vnitřním předpisu úřadu blíže specifikovány, jen motivace k výkonu je ponechána bez bližšího rozvinutí.

## 4.5 Implementace systému

V každé organizaci nastane jednou chvíle, kdy si management uvědomí potřebu své finanční i lidské zdroje využívat efektivněji, tedy motivovat zaměstnance k maximálním výkonům. Takovým motivačním nástrojem může být podle Pilařové<sup>55</sup> právě hodnocení pracovníků.

Tajemník MěÚ v Moravské Třebové se těmito souvislostmi zabýval již delší dobu. Jak je uvedeno v kap. 4.2 Formy hodnocení pracovníků, v organizaci probíhalo do roku 2007 neformální, nahodilé hodnocení pracovníků s poměrně nízkou vypovídací hodnotou. Záznamy z takového hodnocení obvykle nebyly žádné. Proto v průběhu roku 2007 tajemník zpracoval a vydal vnitřní předpis<sup>56</sup>, upravující zásady, pravidla a postupy hodnocení zaměstnanců úřadu.

Nezbytným krokem úspěšné implementace systému hodnocení je dle Pilařové<sup>57</sup> to, aby se na tvorbě i procesu samotné změny podílelo jak vedení města jako představitelé managementu, tak samotní pracovníci, jichž se tato změna bezprostředně dotýká.

Nutno podotknout, že před zavedením do praxe se ke zpracovanému návrhu směrnice pro hodnocení vyjádřilo vedení města, vedoucí odborů, personalistka a odborová organizace MěÚ. Na základě připomínek byla svolána pracovní schůzka všech hodnotitelů. Cílem schůzky bylo identifikovat a odstranit nedostatky či nejasnosti

<sup>55</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11.

<sup>56</sup> Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebové zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>57</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 106.

jak hodnotícího formuláře, tak celého nově zaváděného způsobu hodnocení. Z výše uvedeného lze konstatovat, že řadoví zaměstnanci stejnou možnost v tuto chvíli neměli. Prostor pro připomínky dostali všichni pracovníci až po provedeném prvním hodnocení, což rozvedu dále v textu.

Úspěšnost zavedení čehokoliv nového, v tomto případě systému hodnocení pracovníků, je dle Pilařové<sup>58</sup> závislé na souladu sledovaného cíle hodnocení s firemní strategií.

Toho bylo naplněno tím, že si městský úřad stanovil vlastní personální strategii, v níž definoval cíle i proces samotný (viz kapitola 3 Personální politika MěÚ v Moravské Třebové).

Zavádění pracovního hodnocení v organizaci je dlouhodobou záležitostí, jak uvádí Hroník<sup>59</sup>. Trvá dva až tři roky. Dle autora je efektivita systému hodnocení zaručena, pokud splňuje následující předpoklady<sup>60</sup>:

- Podpora top managementu.
- Soulad s firemní kulturou.
- Podpora cílů organizace.
- Akceptovatelnost pracovníky.
- Nenáročná administrativa s hodnocením.
- Hodnotící a rozvojový aspekt hodnocení.
- Nepřetržitost hodnocení.
- Systém hodnocení prochází vyhodnocováním.

Implementace procesu hodnocení na MěÚ z větší části výše uvedené předpoklady naplňuje, i když musím konstatovat jednu drobnost. Dle Hroníka<sup>61</sup> by totiž bylo nejlepší, aby top management systém hodnocení nejen že důsledně a přesvědčivě podporoval, ale také sám absolvoval. Na MěÚ je sice proces hodnocení ze strany vedení radnice a tajemníka podporován, ovšem tito lidé se na straně hodnoceného nenachází, vystupují pouze v roli hodnotitele.

Poprvé byli zaměstnanci hodnoceni v souladu s tímto předpisem v průběhu ledna a února 2008. Následně proběhl **monitoring úspěšnosti zavedení** systému hodnocení v rámci celého úřadu. Byli osloveni všichni pracovníci úřadu, kteří byli

---

<sup>58</sup> Srov. PILAŘOVA, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 105.

<sup>59</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 88.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 86.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 86.



hodnocení či byli hodnotitelé, aby se vyjádřili formou anonymního dotazníku, zda hodnocení vnímali jako přínos či nikoliv, co konkrétně by na hodnocení změnili, jaký byl přístup jejich hodnotitele, zda se cítili být hodnoceni objektivně či nikoliv.

Celkem vyjádřilo svůj názor 41 % zaměstnanců. Z dotazníků vzešlo pár podnětných připomínek. Podřízení zaměstnanci si například ztěžovali na to, že nebyla jednotlivá kritéria ohodnocena při vlastním rozhovoru. Hodnocený pracovník musí vědět hned na místě závěr hodnocení a nikoliv až po obdržení písemného vyhotovení hodnotícího rozhovoru. Další návrh, který padl z řad zaměstnanců, byl ten, že by chtěli také dostat možnost zhodnotit pracovní výkon a chování svého nadřízeného. Hodnotitelé si přáli přesnější slovní formulaci stupňů ohodnocení.

Po prostudování všech hodnotících listů po prvním hodnocení a na základě vyhodnocení podnětů a připomínek v rámci monitoringu úspěšnosti, došlo k drobné úpravě definování jednotlivých stupňů ohodnocení a hodnotitelé byli upozorněni na vyskytující se chyby při hodnotícím pohovoru. Od té doby však směrnice pro hodnocení již žádnou změnou neprošla.

Armstrong<sup>62</sup> zdůrazňuje potřebu sledovat, aby se systém hodnocení nestal byrokratickou a nepružnou záležitostí. Vzhledem k tomu, že od roku 2008, tedy od zavedení způsobu hodnocení dle směrnice pro hodnocení, neprošel tento proces žádnou změnou, je třeba se zamyslet, jaká nápravná opatření učinit, aby bylo hodnocení pracovníků opět "živé". Návrh na nápravné opatření předložím v 5. kapitole.

Analýza současného systému hodnocení a porovnání s teoretickými východisky jsou předmětem dalšího textu.

## 4.6 Interval hodnocení

Ve směrnici pro hodnocení<sup>63</sup> je určen jednorocní časový interval, vždy do 28. února příslušného roku, s tím, že se hodnotí uplynulý kalendářní rok. U zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru po dobu kratší než 12 měsíců, je předmětem hodnocení tato kratší doba trvání pracovního poměru.

Tento cyklus hodnocení je v praxi nejrozšířenější, uvádí Hroník<sup>64</sup>. Zároveň ale autor dodává, že by se v rámci tohoto ročního období měla provádět průběžná

---

<sup>62</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 551.

<sup>63</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 8.

<sup>64</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 103.

hodnocení. S tímto názorem se ztotožňuje také Koubek<sup>65</sup>, podle kterého je vhodné doplnit formální hodnocení dvakrát či třikrát do roka neformálním hodnocením, např. poradami či diskusemi o plnění pracovních úkolů.

Tato praxe je zavedena také na Městském úřadu v Moravské Třebové. Porady top managementu se konají pravidelně jedenkrát za týden, porady tajemníka s vedoucími odborů úřadu také v tomto intervalu a porady na úrovni jednotlivých odborů jsou svolávány zpravidla jednou za měsíc.

## 4.7 Kritéria hodnocení

Wagnerová<sup>66</sup> uvádí, že hodnocení má vycházet z reálných pracovních výkonů a nikoliv z potenciálních vlastností pracovníka, které nemusely být vůbec využity. Hodnocení pracovníků vyžaduje proto taková kritéria hodnocení, která budou co nejobektivnější a nejméně podléhající vnějším faktorům. Těmito faktory mohou být dle Koubka<sup>67</sup> například nevhodné pracovní podmínky, nedostatky ve vzdělávání pracovníků či nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.

Podle aktuální směrnice pro hodnocení<sup>68</sup> se hodnocení pracovníků MěÚ zaměřuje na dvě oblasti - **na výkon a na kompetence**. V oblasti výkonu jsou stanovena dvě kritéria, kompetencí je definovaných celkem deset, přičemž řadových zaměstnanců se z nich týká osm. Další dvě kompetence se hodnotí pouze u vedoucích pracovníků.

### 4.7.1 Výkonová kritéria

Výkonová kritéria jsou úzce spojena s pracovním výkonem. Podle Koubka<sup>69</sup> se pracovní výkon skládá z úsilí, schopností a vnímání role. **Úsilí** odráží motivaci a množství energie vynaložené pro splnění úkolu. **Schopnosti** značí osobní charakteristiky pracovníka využívané při úspěšném výkonu práce. **Vnímání role** či úkolů znamená míru pochopení té které role. Autor zdůrazňuje potřebu nezbytné přítomnosti všech těchto složek, a to ve vhodném poměru, které jsou nutné k efektivnímu pracovnímu výkonu.

<sup>65</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 197-198.

<sup>66</sup> Srov. WAGNEROVA, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 64.

<sup>67</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 201.

<sup>68</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebové zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>69</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 199.

Výkonová kritéria, nastavená pro všechny zaměstnance MěÚ<sup>70</sup>, ukazuje následující tabulka.

**Tabulka 2 Seznam kritérií výkonu hodnocených na MěÚ**

<i>Kritérium</i>	<i>Charakteristika kritéria</i>
<b>Množství a kvalita odvedené práce</b>	Hodnotí se množství a kvalita provedené práce, pečlivost, chybovost, přesnost, dovednost, zručnost, dokonalost.
<b>Pracovní iniciativa</b>	Aktivně předkládá nové návrhy, má zájem na zlepšení výkonu, hledá nové cesty řešení úkolů. Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost. Přidělenou práci provádí samostatně a bez odkladů.

#### **4.7.2 Kompetence**

Druhou oblastí, hodnocenou na MěÚ, jsou vybrané kompetence. Hroník<sup>71</sup> se dívá na kompetenci jako na "**trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle**". Díky kompetencím lze splnit úkoly efektivně a na požadované úrovni. Hodnocení kompetencí je, podle názoru Pilařové<sup>72</sup>, zaměřené na rozvoj a kariéru zaměstnance.

Kompetence hodnocené u pracovníků MěÚ stanovil tajemník, a to na základě vlastního uvážení, kdy bral v potaz znalost vnitřního i vnějšího prostředí organizace, personálního složení úřadu. V neposlední řadě při výběru hodnocených klíčových kompetencí vycházel tajemník z vize a strategických cílů MěÚ. Konkrétní popis kompetencí hodnocených v rámci MěÚ<sup>73</sup> jsem shrnula do tabulky 3.

<sup>70</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>71</sup> Cit. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 61.

<sup>72</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 18.

<sup>73</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

**Tabulka 3 Seznam kompetencí hodnocených na MěÚ**

	<b>Kompetence</b>	<b>Charakteristika kompetence</b>
<b>Všichni zaměstnanci</b>	<b>Pracovní kázeň Spolehlivost a smysl pro osobní zodpovědnost</b>	Je naprosto spolehlivý, sám k sobě důsledný, rád přijímá osobní odpovědnost.
	<b>Plánování a organizace práce</b>	Systematicky plánuje a organizuje pracovní postupy, efektivně využívá pracovní dobu, vyřizuje úkoly v přiměřeném čase, dodržuje termíny, odhaduje náklady, dodržuje stanovený rozpočet.
	<b>Znalosti a zkušenosti v oboru</b>	Dokonale rozumí své práci a zvládá všechny nároky, které jsou na práci kladeny. Dále se aktivně vzdělává, nové poznatky využívá v oblasti své odborné působnosti. Využívá informační technologie a informační systémy k efektivnímu výkonu práce.
	<b>Kvalita poskytování služeb klientům, úroveň komunikace s klienty</b>	Je schopen bez problémů komunikovat s klienty, jedná s nimi citlivě, zdvořile a vstřícně, požadované služby poskytuje dle stanovených standardů. Umí jednat s lidmi, je schopen řešit konfliktní situace. Vyhledává příležitosti ke zlepšení služeb klientům. Hodnocena je úroveň vystupování, vyjadřovací schopnosti, kultura jednání a odívání, dodržování etických norem jednání.
	<b>Otevřenost ke změnám</b>	Je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce. Zvládá změny, má k nim pozitivní přístup, reaguje pružně. Aktivně přistupuje k novinkám, nelpí na zachování starých postupů.
	<b>Týmová práce</b>	Hodnocený je schopen cílevědomě pracovat v týmu, umí zapálit pro věc i druhé, podporuje spolupracovníky, komunikuje, naslouchá, dává zpětnou vazbu.
	<b>Schopnost přijímat oprávněná rizika a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů města MT</b>	Hodnocený přijímá oprávněná rizika, je schopen argumentovat a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů MMZ. Je odolný vůči neuropsychické zátěži.
<b>Vedoucí pracovníci</b>	<b>Vedení lidí a jejich motivace</b>	Hodnocený dokáže vést a samostatně řídit spolupracovníky, dokáže motivovat podřízené, má potřebnou autoritu, organizační schopnosti, zná a uplatňuje řídicí normy. Stanovuje jasné cíle útvaru, kontroluje a vyhodnocuje průběh a výsledky činnosti. Předává podřízeným informace, týkající se činnosti a úkolů města, úřadu a útvaru.
	<b>Delegování</b>	Efektivně deleguje pravomoci a kompetence na své podřízené a rozvíjí tak jejich potenciál.

Irena Wagnerová<sup>74</sup> řadí mezi klasicky používaná kritéria hodnocení:

- Výkon člověka (množství odvedené práce) a kvalita práce.
- Samostatnost a iniciativa.
- Pracovní spolehlivost a ukázněnost.
- Přizpůsobivost.
- Dodržování pracovní doby.
- Smysl pro spolupráci.
- Smysl pro osobní odpovědnost.
- Organizování pracovní činnosti.
- Vztah k organizaci.

Kritéria hodnocení uplatňovaná na MěÚ z větší části odráží doporučení autorky. Jednotlivá kritéria výkonu a kompetence jsou ve směrnici pro hodnocení<sup>75</sup> verbálně popsána, jejichž míru naplnění uvádím v kap. 5.10.1 Hodnocení pomocí stupnice.

#### 4.8 Kdo je hodnocený?

Analyzovaný dokument<sup>76</sup> vymezuje, na koho se zavedený systém hodnocení vztahuje. Jsou jimi zaměstnanci, kteří jsou ke dni zahájení hodnocení v pracovním poměru k městu Moravská Třebová, přičemž se hodnocení netýká zaměstnanců v pracovním poměru na dobu určitou s dobou kratší než jeden rok. Z praxe lze však konstatovat, že tajemník úřadu, který je také zaměstnancem MěÚ, vystupuje pouze v roli hodnotitele.

#### 4.9 Kdo pracovníky hodnotí?

Na městském úřadu v Moravské Třebové je hodnotitelem pracovníka určen bezprostřední nadřízený pracovníka. Směrnice pro hodnocení uvádí<sup>77</sup>:

- a) U **vedoucího odboru** je hodnotitelem starosta nebo místostarosta (dle příslušné kompetence uvedené ve vnitřním předpisu<sup>78</sup>) společně s tajemníkem úřadu.
- b) U **vedoucího oddělení** je určen vedoucí příslušného odboru.

<sup>74</sup> Srov. WAGNEROVA, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 65.

<sup>75</sup> Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>76</sup> Tamtéž, článek 3.

<sup>77</sup> Tamtéž, článek 4.

<sup>78</sup> Srov. Organizační řád Městského úřadu, příloha č. 4, článek 2, odst. 3.

- c) **Ostatní pracovníky** hodnotí vedoucí příslušného oddělení společně s vedoucím odboru; nemá-li příslušné oddělení vedoucího, hodnotí vedoucí příslušného odboru.

Vedoucím oddělení a ostatním pracovníkům je přitom dána možnost zvolit si, zda si přejí mít při hodnotícím rozhovoru starostu, některého z místostarostů (případně oba) nebo zda chtějí přítomnost tajemníka úřadu. Směrnice pro hodnocení uvádí, že se tak děje na základě žádosti hodnoceného nebo hodnotitele.

Definování hodnotitelů je v souladu s tvrzením Koubka<sup>79</sup>, jež uvádí, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený, jelikož provádí neformální hodnocení a formální hodnocení na něj tak logicky navazuje.

Účast dvou hodnotitelů při hodnocení však považuje Hroník<sup>80</sup> za poměrně nešťastné, jelikož tuto situaci může hodnocený vnímat jako početní převahu a necítit se tak při hodnotícím rozhovoru dobře. Doporučuje tedy, aby hodnocení jednotlivými hodnotiteli probíhalo samostatně.

#### **4.9.1 Odborná příprava hodnotitelů**

Aby byl proces hodnocení efektivní, je nutné hodnotitele v hodnotitelských dovednostech vycvičit. Wagnerová<sup>81</sup> uvádí následující okruhy výškolení hodnotitelů dle Buckhama:

- Efektivní komunikace.
- Stanovování cílů.
- Koučování.
- Poskytování zpětné vazby.
- Vyplňování požadovaných formulářů hodnocení.
- Chyby hodnotitelů.
- Hodnotící rozhovor.
- Identifikace problémů pracovní výkonnosti.

Také Hroník<sup>82</sup> doporučuje před zavedením systému hodnocení věnovat pozornost pečlivému zácviku hodnotitelů.

---

<sup>79</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 203.

<sup>80</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 99.

<sup>81</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 80-81.

<sup>82</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 100.

Výcvik všech hodnotitelů MěÚ, tedy všech vedoucích úředníků, byl realizován v listopadu 2007 externí firmou a byl zaměřen na právě na ty oblasti, které uvádí Wagnerová, mimo koučování. V rámci dvoudenního proškolení, které probíhalo interaktivní formou, byl kladen velký důraz na to, důsledně připravit vedoucích pracovníky na realizaci hodnotícího rozhovoru a na potřebu průběžného sledování pracovního výkonu a chování hodnocených pracovníků.

## 4.10 Metody hodnocení

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně, jak se na tom shoduje řada odborníků z oblasti personálního managementu. Mezi základní metody patří podle Hroníka<sup>83</sup> motivačně-hodnotící pohovor, který se zpravidla skládá ze sebehodnocení a hodnocení druhou osobou, tedy nadřízeným pracovníkem.

Na základě zkoumání systému hodnocení zaměstnanců na MěÚ lze konstatovat, že je zde používána právě tato metoda. Přípravou na hodnotící rozhovor, jeho průběhem, základním zásadám při vedení hodnotícího rozhovoru a vyhodnocením se zabývá kapitola 5.10. Fáze hodnocení.

### 4.10.1 Hodnocení pomocí stupnice

Jestliže máme nastavená kritéria hodnocení, je třeba vytvořit hodnotící stupnici, která bude bodově vyjadřovat postoj hodnotitele vzhledem ke sledovaným kritériím hodnocení. Hodnotící stupnice může nabývat různých hodnot. Podle Hroníka<sup>84</sup> je řadou autorů doporučovaná sedmidílná hodnotící stupnice, jež je v praxi také často používána. Ovšem dle autora není využívána v její plné šíři.

Pro měření nastavených kritérií je v analyzovaném systému hodnocení nastavena **čtyřdílná hodnotící stupnice**. Jak uvádí Hroník<sup>85</sup>, je to stupnice bez znatelné středové hodnoty, ovšem dle autora prakticky obsahuje střed nižší a vyšší.

Použití hodnocení pomocí stupnice na MěÚ v praxi znamená, že hodnotitel v průběhu hodnotícího rozhovoru (viz kap. 5.10.2) jednotlivá kritéria ohodnotí, na konci tohoto setkání sečte všechny body hodnocení a vydělí počtem hodnocených kritérií.

---

<sup>83</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 55.

<sup>84</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 42.

Dojde tak ke zjištění, jakého průměrného výkonu zaměstnanec za uplynulé hodnotící období dosáhl.

Tím, že organizace stanovila, jaký výkon je na MěÚ žádoucí, přijatelný a naopak nevyhovující, naplnila názor Koubka<sup>86</sup>, který tento postup doporučuje.

Následující tabulka ukazuje podobu hodnotící stupnice uplatňované na MěÚ<sup>87</sup> včetně zařazení do výsledných stupňů.

**Tabulka 4 Hodnotící stupnice**

<i>Průměr. hodnota</i>	<i>Stupeň</i>	<i>Míra naplnění kritéria</i>	<i>Slovní charakteristika</i>
1,0 – 1,5	4	<b><i>vynikající plnění</i></b> mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria	Mimořádný, nadprůměrný pracovní výkon po všech stránkách. Zaměstnanec bez problémů zvládá nejnáročnější úkoly, sám si klade vysoké pracovní cíle, zadané úkoly řeší koncepčně. Trvale aktivně a pozitivně ovlivňuje spolupracovníky k jejich vyššímu pracovnímu výkonu, je jejich vzorem, přispívá k dosažení žádoucí firemní kultury organizace.
1,6 – 2,5	3	<b><i>velmi dobré plnění</i></b> mírně nadprůměrná, nadstandardní úroveň (plnění bez výhrad)	Dosahované výsledky dosahují, až mírně překračují, požadovaný standard. Zaměstnanec pracuje efektivně, pouze se všeobecnou podporou svého nadřízeného. Pozitivně ovlivňuje své spolupracovníky. Projevuje vlastní iniciativu.
2,6 – 3,5	2	<b><i>dobré plnění s dílčími výhradami</i></b> mírně podprůměrná až průměrná, standardní, částečně neuspokojivá, přijatelná úroveň (je nutné zlepšení)	Standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň ve většině kritérií, některé vyžadují zlepšení. Zaměstnanec vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného. Vlastní iniciativa je minimální. Zpravidla pouze plní přímo zadané úkoly, pracuje s menšími chybami. Zvládnutí nových pracovních postupů mu činí potíže. Je žádoucí zlepšení.
3,6 – 4,0	1	<b><i>nevyhovující plnění</i></b> nepřijatelná úroveň (nedostatečná způsobilost k výkonu funkce)	Pracovní výsledky (úkoly) nedosahují požadované úrovně, kvality, v požadovaném termínu. Takové výsledky jsou nepřijatelné. Je nutný soustavný dohled a podpora nadřízeného. Je nutné okamžité a podstatné zlepšení výkonu. Pokud k němu nedojde, je nutno zvážit odchod zaměstnance z důvodu závažných nedostatků v pracovní činnosti.

<sup>86</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 2004, s. 201.

<sup>87</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová



## 4.11 Fáze hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor prochází několika fázemi. Různí autoři popisují jednotlivé časové úseky obsahově obdobně. Já budu vycházet z Hroníka<sup>88</sup>, který uvádí čtyři fáze:

1. **Úvod**, spočívající v přivítání a sdělení struktury setkání.
2. **Sebehodnocení**, poskytnutí zpětné vazby hodnotitelem, vyhodnocení cílů z minulého období.
3. Formulace nových **cílů** na příští hodnotící období.
4. **Závěr**, vyhodnocení setkání.

Směrnice pro hodnocení<sup>89</sup> zmiňuje velmi podobný postup, jen do hodnocení zakomponovala také přípravu hodnotitele na hodnocení, což ukazuje tabulka č. 5.

**Tabulka 5 Fáze procesu hodnocení**

<i>Období</i>	<i>Fáze</i>	<i>Popis činností</i>
<b>Příprava</b>	<b>1.</b>	Průběžné sledování úrovně pracovního výkonu a kvality práce zaměstnanců. Průběžná kontrola účinnosti přijatých opatření z minulého hodnotícího období. Příprava hodnotícího rozhovoru hodnotitelem.
<b>Realizace</b>	<b>2.</b>	Realizace hodnotícího rozhovoru. Vyplnění hodnotících kritérií hodnotitelem.
<b>Vyhodnocení</b>	<b>3.</b>	Vyhodnocení výsledků hodnocení. Přijetí opatření plynoucích ze závěrů hodnocení, tj. stanovení SMART cílů. Vyhodnocení cílů z minulého období. Záznam hodnocení do příslušných formulářů.

### 4.11.1 Příprava na hodnotící rozhovor

Tato fáze spočívá v průběžném sledování pracovního výkonu pracovníků a kontroly plnění úkolů nastavených v minulém hodnotícím období. Takto nastavený systém je v souladu s názorem Hroníka<sup>90</sup>, jak jsem již zmínila v kapitole 4.2.

Nutnost pečlivé **přípravy hodnotitele** včetně zabezpečení vhodného prostředí pro uskutečnění hodnotícího rozhovoru, jakožto jednu z podmínek úspěšného

<sup>88</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 106.

<sup>89</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 7.

<sup>90</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 88.

hodnotícího rozhovoru, zdůrazňuje Koubek<sup>91</sup>. Příprava hodnotitele podle něj spočívá v utřídění všech relevantních informací a dat o hodnoceném pracovníkovi, jeho výkonech a chování včetně případného seznamu možných problémů, které se zaměstnancem chce během hodnotícího rozhovoru projednat.

Směrnice pro hodnocení<sup>92</sup> určuje, že o datu, místu a času konání hodnotícího rozhovoru musí být zaměstnanec informován svým nadřízeným nejpozději dva týdny předem. Toto načasování je v souladu s názorem Hroníka<sup>93</sup>. Dále je v tomto dokumentu zmíněna povinnost hodnotitele vytvořit optimální podmínky pro projednání hodnocení. Co jsou to optimální podmínky, však předpis blíže nespécifikuje, pouze se zmiňuje v příloze č. 1 směrnice pro hodnocení<sup>94</sup> (dále jen metodika k hodnocení) o vytvoření příjemného prostředí bez vyrušování telefonů či jinými osobami.

Výše uvedené doporučení koresponduje s názorem Armstronga<sup>95</sup>, podle kterého v neformálním prostředí probíhá upřímná a otevřená výměna názorů lépe. Wagnerová<sup>96</sup> k tomu dodává, že je zapotřebí zajistit pro takový rozhovor vhodnou místnost. Vhodnou místností by mohla být, dle Pilařové<sup>97</sup>, kancelář vedoucího pracovníka. Ovšem Stýblo<sup>98</sup> zastává opačný názor. Ten doporučuje neprovádět hodnocení na tomto místě, jelikož to může na hodnoceného (tedy podřízeného zaměstnance) působit jako by byl "na koberečku". Zároveň ale dodává, že není-li jiné místo k dispozici, je třeba uzpůsobit zasedací pořádek tak, aby hodnotitel alespoň neseděl v čele stolu.

Dle dostupných informací mohu konstatovat, že obecnou praxí v dané organizaci je, že se hodnotící rozhovor odehrává v kanceláři hodnotitele.

Wagnerová<sup>99</sup> se zmiňuje, že na hodnocení by se měl **přípravit také hodnocený** pracovník. Tato příprava by měla spočívat v zamyšlení se nad svým výkonem a pracovním chováním za uplynulé období či v přípravě návrhů oblastí svého dalšího rozvoje.

---

<sup>91</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 212.

<sup>92</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>93</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 102.

<sup>94</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová. Příloha č. 1 – Metodika provádění rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem.

<sup>95</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 425.

<sup>96</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 75.

<sup>97</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 75.

<sup>98</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 276.

<sup>99</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 87.

#### 4.11.2 Realizace hodnotícího rozhovoru

Významnou součástí hodnocení pracovníků je hodnotící rozhovor. V metodice hodnocení<sup>100</sup> je zdůrazněno, že právě rozhovor je nejdůležitější částí procesu hodnocení, jelikož způsob jeho provedení má významný vliv na kvalitu práce vykonávané hodnoceným zaměstnancem v budoucnu.

**"Nejvhodnější typ rozhovoru je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení"**, říká Koubek<sup>101</sup>. Podobný názor zastává také Wagnerová<sup>102</sup>, která soudí, že aktivní účast hodnoceného povede k větší spokojenosti pracovníka, ale také k možným budoucím vyšším výkonům. Hodnotící rozhovor by se neměl stát monologem hodnotitele; jde o mezilidskou komunikaci dvou rovnocenných partnerů, která je podle Štěpaníka<sup>103</sup> "...nejen výměnou informací, ale také směnou postojů, vztahů, emocí."

Hodnotitelé MěÚ byli před realizací prvního formalizovaného hodnocení pracovníků seznámeni se zásadami, kterými by se měli v průběhu hodnotícího rozhovoru řídit, a to v rámci odborné přípravy, kde si hodnotitelské dovednosti také prakticky procvičili (viz kap. 4.9.1 Odborná příprava hodnotitelů).

Pro úspěšné završení hodnotícího rozhovoru radí Armstrong<sup>104</sup>, aby hodnotitel začal rozhovor pozvolna a během něj využíval různé přístupy a interpersonální dovednosti.

Návod, **jak vést rozhovor s hodnoceným** a které zásady by měl hodnotitel MěÚ dodržovat, uvádí metodika k hodnocení<sup>105</sup>, která vychází z doporučení Koubka<sup>106</sup>:

- Zdůraznit hodnocenému, že rozhovor se koná s cílem mu pomoci.
- Začít rozhovor pochvalou a chválit všude, kde to bude možné a vhodné.
- Povzbuzovat hodnoceného k sebehodnocení.
- Nechat hodnoceného co nejvíce mluvit.
- Zabývat se výkonem pracovníka v průběhu celého roku.
- Být pozitivní a kritiku vyjadřovat konstruktivně.

<sup>100</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, příloha č. 1.

<sup>101</sup> Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 212.

<sup>102</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 83.

<sup>103</sup> Cit. ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada, 2005, s. 21-22.

<sup>104</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 252.

<sup>105</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, příloha č. 1.

<sup>106</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 213.

- Nedopouštět se neočekávané kritiky.
- Zaměřit se na výkon, nikoliv na osobnost zaměstnance.

Průběh hodnotícího rozhovoru v analyzované organizaci má jasně danou strukturu. Po úvodu hodnotícího rozhovoru, jehož cílem je nastolení uvolněné atmosféry, jsou pracovníci MěÚ vyzváni, aby nejprve sami zhodnotili své výsledky za uplynulé období a zamysleli se nad svými úspěchy či neúspěchy. Tento postup preferuje Stýblo<sup>107</sup>. **Sebehodnocení** totiž snižuje obranné reakce zaměstnance, doplňuje Wagnerová<sup>108</sup>.

Zakomponovat sebehodnocení do motivačně-hodnotícího pohovoru je v souladu s názorem Hroníka<sup>109</sup>, podle kterého zpětná vazba poskytnutá sama sobě posiluje schopnost sebeřízení.

Po sebehodnocení pracovníka vysloví svůj názor, jak viděl výkony hodnoceného vzhledem k jednotlivým hodnoceným kritériím, také hodnotitel. Společně pak hledají dohodu, jaký stupeň ohodnocení hodnocený nakonec dostane. Pokud nezavládne shoda a hodnocený svého nadřízeného nepřesvědčí svými argumenty, hodnotitel provede klasifikaci sledovaných kritérií dle svého uvážení.

#### **4.11.2.1 Chyby hodnotitelů**

Stýblo<sup>110</sup> uvádí, že se při hodnocení nelze vyhnout určitému subjektivnímu aspektu, jelikož je tento proces odrazem vztahů hodnoceného a hodnotitele. Tento názor zastává také Koubek<sup>111</sup>.

V rámci hodnotícího rozhovoru se mohou vyskytnout i další elementy, ovlivňující samotné hodnocení a těmi jsou chyby hodnotitelů. Ty vyplývají z individuálního hodnocení reality, závislého na osobních vlastnostech hodnotitele (např. předsudcích či sebevědomí), jak uvádí Wagnerová<sup>112</sup>.

<sup>107</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 300.

<sup>108</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 76.

<sup>109</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 52.

<sup>110</sup> Srov. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 305.

<sup>111</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 215.

<sup>112</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 89.

Hodnotitelé se mohou, například dle Koubka<sup>113</sup>, dopouštět následujících chyb:

- **Přílišná shovívavost či přísnost.**
- **Tendence hodnotit ze středu stupnice** – většina zaměstnanců jsou pak průměrní, ovšem lepších pracovníků se takové hodnocení dotkne a horší pracovníci nemají důvod zlepšit svůj výkon či chování.
- **Tendence hodnotit podle vlastních měřítek.**
- **Ovlivnění osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.**
- **Halo efekt** – hodnotitel se nechá unést pozitivním či negativním rysem hodnoceného, např. vzhledem, vystupováním či prvním dojmem.
- **Přihlížení k sociálnímu postavení** hodnoceného, k příslušnosti k etnické skupině, přihlížení k rasovým znakům apod., což vykazuje znaky diskriminace.
- **Nestejná náročnost a přístup k hodnocení**, který uplatňují jednotliví hodnotitelé v rámci organizace.

Nad rámec výše uvedených hodnotitelských chyb uvádí Wagnerová<sup>114</sup> dále:

- **Metodické chyby** – hodnotitel hodnotí osobu, nikoliv výkon.
- **Politikaření**, zvýhodňování přátel či známých.
- **Vliv cizích názorů**, kdy hodnotitel dává na řeči ostatních.

Směrnice pro hodnocení<sup>115</sup> popisuje konkrétní chyby, kterých by se měl hodnotitel snažit v rámci hodnotícího rozhovoru vyvarovat. Upozornění na možný výskyt výše uvedených hodnotitelských chyb při pohovoru bylo součástí odborné přípravy hodnotitelů (viz kap. 4.9.1). Na základě analýzy tohoto dokumentu je zřejmé, že tajemník MěÚ vycházel právě z názorů Wagnerové a Koubka.

Pilařová<sup>116</sup> soudí, že hodnotitelské chyby lze rozdělit dle příčiny vzniku – na chyby způsobené nesprávnou interpretací informací, dále závislé na momentálním stavu hodnotitele a také na chyby způsobené osobností a úrovní sociálního vnímání hodnotitele. Autorka také ukazuje cestu vedoucí k minimalizaci či úplnému odstranění chyb – v první řadě je důležité si uvědomit existenci těchto chyb a dalším krokem je sebepoznání, tj. připuštění si vlastních chyb.

---

<sup>113</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 215-216.

<sup>114</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 90-91.

<sup>115</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 4.

<sup>116</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 91-95.

### 4.11.3 Závěr hodnotícího rozhovoru

Tato fáze hodnotícího rozhovoru v sobě zahrnuje sdělení o výsledném bodovém ohodnocení sledovaných kritérií, stanovení cílů a dohod na příští období včetně vyhodnocení cílů z minulého hodnoceného období. Obsahem této fáze rozhovoru je tedy shrnutí všeho, na čem se v rámci setkání nadřízeného a podřízeného diskutovalo a na čem se shodli. Závěr setkání hodnotitele a hodnoceného by se měl nést v pozitivním duchu a hodnotitel by měl ocenit přístup a spolupráci pracovníka (pokud se tak skutečně dělo).

#### 4.11.3.1 Souhrn výsledků hodnocení

Někteří hodnotitelé na MěÚ si dělají v průběhu rozhovoru poznámky a až následně přenáší výsledky hodnocení do příslušných formulářů požadovaných zaměstnavatelem. Někteří hodnotitelé zaznamenávají výsledek hodnocení přímo do formulářů. Směrnice pro hodnocení<sup>117</sup> nestanovuje, jak mají hodnotitelé postupovat, pouze uvádí, že výsledky z hodnocení mají být s pracovníkem projednány a ten má právo se k nim vyjádřit (písemně přímo do příslušného formuláře), což je v souladu s názorem Koubka<sup>118</sup>.

Prostor pro vyjádření k proběhlému hodnocení, ale také možné připomínky k systému řízení organizace či k důvodům případné nespokojenosti, které hodnocený z různých důvodů nesdělil už v rámci hodnotícího rozhovoru, je dán hodnocenému ve formuláři č. 2 – *Shrnutí hodnocení za uplynulé období* (dále jen *Shrnutí hodnocení*), který pro názornost uvádím v příloze č. 4 této práce.

Na tomto místě hodnotícího rozhovoru na MěÚ dochází ke **stanovení stupně naplnění jednotlivých kritérií**. Příslušný stupeň klasifikace zakroužkuje hodnotitel ve formuláři č. 1 *Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance*. Poté hodnotitel sečte bodové ohodnocení jednotlivých kritérií a vydělí počtem hodnocených kritérií. Dojde tak ke zjištění, jakého průměrného výkonu zaměstnanec za uplynulé hodnotící období dosáhl.

Dalším krokem je **určení silných a slabých stránek hodnoceného** z pohledu hodnotitele. Jedná se o oblasti, ve kterých pracovník vyniká a naopak ve kterých hodnotitel cítí, že má podřízený pracovník rezervy a je možné zlepšení. Zjištěné údaje zapíše hodnotitel do formuláře *Shrnutí hodnocení*.

---

<sup>117</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>118</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 211.

Ve směrnici pro hodnocení<sup>119</sup> chybí termín pro předání písemného vyhotovení hodnocení pracovníkovi. Z praxe mám poznatky, že záleží na vzájemné dohodě mezi hodnotitelem a hodnoceným. Ve směrnici pro hodnocení je uveden pouze časový horizont, do kdy se k hodnocení pracovníků vyjádří nadřízený hodnotitele. Na prostudování listů hodnocení a vydání stanoviska k proběhlému hodnocení má nadřízený hodnotitele pět dnů.

Že by mělo být hodnocení zkontrolováno také nadřízeným hodnotitelem, vychází z názoru Wagnerové<sup>120</sup>, která dodává, že je tím zajištěna vyšší objektivita hodnocení.

#### **4.11.3.2 Stanovování cílů a dohod**

Další činností v této fázi hodnotícího rozhovoru na MěÚ je stanovení cílů a úkolů, které jsou výsledkem vzájemné dohody hodnotitele a hodnoceného. Koubek<sup>121</sup> vidí za společným hledáním a stanovováním cílů větší účinek a motivaci pro pracovníka, který se tak lépe identifikuje s cílem, než striktně nařízený úkol. Podobný názor zastává také Wagnerová<sup>122</sup>, která uvádí, že hodnocený lépe akceptuje cíle, pokud si je sám stanovil nebo přijal za své.

Stanovování cílů označují mnozí autoři<sup>123</sup> jako **metodu MBO** (Management by Objectives) nebo také řízení podle cílů. Základem systému MBO jsou podle Dědiny a Cejtmamra<sup>124</sup>:

- Určování cílů, plánů.
- Účast manažerů na schvalování cílů.
- Průběžná kontrola a vyhodnocení dosažených výsledků.

Tito autoři doporučují zavést metodu řízení podle cílů napříč celou strukturou organizace. Hroník<sup>125</sup> uvádí, že jedná o metodu zaměřenou na budoucnost, která bývá často integrována v různé podobě do motivačně-hodnotícího rozhovoru.

Tak je tomu i v nastaveném systému hodnocení pracovníků MěÚ, kde je tato metoda uplatňována. Dohody a cíle stanovené na příští období se zaznamenávají

---

<sup>119</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>120</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 81.

<sup>121</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 214.

<sup>122</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 84.

<sup>123</sup> Srov. HRONÍK, F. 2007; PILAŘOVÁ, I. 2008.

<sup>124</sup> Srov. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 68-69.

<sup>125</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 58-60.

do formuláře č. 2 *Shrnutí hodnocení*<sup>126</sup>. Je třeba se zmínit, že ve vnitřním předpisu není striktně určeno, kolik cílů musí být nebo je doporučeno při hodnocení stanovit, přestože je v tomto formuláři prostor pro určení čtyř cílů.

Hroník<sup>127</sup> doporučuje stanovit tři až pět cílů, z nichž obvykle jeden až tři cíle by se měly týkat výkonu a jeden či dva rozvoje pracovníka a v neposlední řadě by měl být nějaký cíl zaměřen také na pracovní chování pracovníka. Armstrong<sup>128</sup> definuje rozvojové cíle jako osobní nebo vzdělávací cíle za účelem zlepšit svůj pracovní výkon nebo také své znalosti, dovednosti a kompetence. Do rozvojových cílů nepatří uvádět povinná zákonná školení, dodává Hroník<sup>129</sup>.

Z analýzy dokumentů hodnocení jsem vyvodila, že jsou častěji definované výkonové cíle, rozvojové cíle jsou uplatňovány v menší míře, či jsou stanovovány tzv. "na sílu", jen aby byl nějaký cíl určen. Z toho je zřejmé, že současný systém hodnocení pracovníků již neplní příliš svůj účel, pro který byl zaveden do praxe, ale zaměstnanci je vnímán jako formální nutnost.

Při definování cílů by se nemělo zapomínat na **pravidlo SMART**, jak radí mnozí autoři<sup>130</sup>:

- S** – specifický, srozumitelný. Cíl musí být jasně definován, zaměstnanci musí být zřejmé, co se od něj očekává.
- M** – měřitelný. Musí se stanovit jasná kritéria, podle kterých se bude posuzovat naplnění či nenaplnění cíle (např. v čase, kvalitě, kvantitě).
- A** – akceptovatelný. Hodnotitel i hodnocený s cílem souhlasí.
- R** – realistický. Cíl musí být dosažitelný.
- T** – termínovaný. Konkrétního výsledku by mělo být dosaženo v určitém čase.

#### **4.11.3.3 Vyhodnocení cílů z minulého období**

Dalším nezbytným krokem je kontrola sjednaných cílů a dohod z předcházející hodnotícího období. Plnění těchto úkolů se zaznamenává do formuláře *Shrnutí hodnocení*, kde hodnotitel uvádí jakým způsobem a v jakém termínu hodnocený sjednaného cíle dosáhl, případně nedosáhl a co ve splnění dohody bránilo.

<sup>126</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, příloha č. 2.

<sup>127</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 60.

<sup>128</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 244.

<sup>129</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 82.

<sup>130</sup> Srov. HRONÍK, F. 2007; WAGNEROVÁ, I. 2008; PILAŘOVÁ, I. 2008.



#### **4.11.3.4 Vyjádření hodnotitele**

Součástí hodnocení je také vyjádření hodnotitele, zda navrhuje zachování současné pracovní pozice hodnoceného, případně návrh na přeřazení na jiné vhodnější pracovní místo. Je zde také prostor pro uvedení podnětu na změnu v platovém ohodnocení pracovníka, konkrétně výše osobního příplatku, a to jak směrem nahoru, tak i dolů.

#### **4.11.3.5 Výstupy z hodnocení**

Výstupem z hodnocení pracovníků MěÚ, jak uvádí směrnice pro hodnocení<sup>131</sup>, jsou dva formuláře – formulář č. 1 *Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance* a formulář č. 2 *Shrnutí hodnocení za uplynulé období*. Oba dokumenty (dále jen listy hodnocení) vypracuje hodnotitel ve dvou vyhotoveních, jež jsou v závěru určeny hodnocenému pracovníkovi a personalistce městského úřadu.

Po vyhotovení listů hodnocení je nejdříve hodnotitel předá podepsané hodnocenému zaměstnanci k vyjádření. Opět ve směrnici není stanovena lhůta, během které se má hodnocený do příslušného formuláře písemně vyjádřit. Záleží tak na individuální dohodě mezi oběma stranami.

Jestliže má vedoucí úředník ukončeny hodnotící rozhovory se všemi svými podřízenými zaměstnanci, předá tento hodnotitel všechny listy hodnocení za svůj úsek svému přímému nadřízenému. Jelikož se koná hodnotící rozhovor za účasti jak vedoucího odboru, tak případně vedoucího oddělení, je z organizační struktury zřejmé, že oním přímým nadřízeným, který se jako poslední k hodnocení vyjadřuje, je tajemník úřadu. Ten se z listů hodnocení seznámí se závěry hodnocení a vyjádří své stanovisko přímo do příslušného formuláře, a to do pěti dnů od převzetí. Poté vrátí dokumenty hodnotiteli. V případě rozdílného stanoviska pozve příslušný nadřízený hodnotitele a hodnoceného k vyjasnění případných problémů či nejasností.

Jeden list hodnocení vrátí hodnotitel hodnocenému pracovníkovi a další vyhotovení dostane do rukou personalistka pro další personální využití, což dále rozeberu v následující části práce. Směrnice pro hodnocení uvádí termín předání personalistce, a to nejpozději do 30 dnů po uplynutí hodnoceného období.

---

<sup>131</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

## 4.12 Práce s výsledky z hodnocení

S výsledky hodnocení se dále pracuje na personálním úseku. Ve směrnici pro hodnocení<sup>132</sup> se uvádí, že na tomto místě se dále listy hodnocení zkoumají za účelem identifikovat cíle a potřeby zaměstnance z hlediska jeho profesního růstu a osobního rozvoje. Každý úředník má v souladu se zákonem o úřednících<sup>133</sup> zpracovaný na období tří let plán vzdělávání, který se během tohoto období vyhodnocuje a podle výsledků aktualizuje. Podklady pro aktualizaci získává personalistka z listů hodnocení či na základě aktuální potřeby, například změny pracovní náplně. Často byla na základě údajů z hodnocení identifikována potřeba vzdělávání v konkrétní oblasti pro větší počet zaměstnanců. Uzavřené semináře pro zaměstnance se vždy konají v závěru roku v návaznosti na finanční možnosti MěÚ a jsou převážně zaměřeny na rozvoj měkkých dovedností.

Pokud se v listu hodnocení objeví návrh na změnu osobního příplatku, je tento požadavek znovu konzultován tajemníkem a příslušným vedoucím, a posléze případně vydán pokyn personalistce, aby připravila nový platový výměr.

Pro personální úsek mají výsledky hodnocení ale ještě mnohem větší uplatnění. Wagnerová<sup>134</sup> například uvádí, že výstupy lze využít v oblasti odměňování, vzdělávání, v kariérních postupech či zlepšení organizace práce. Koubek<sup>135</sup> se zmiňuje, že hodnocení pracovníků má vazby na personální plánování, rozmisťování zaměstnanců, jejich získávání a výběr. Jako důležitý zdroj informací jsou údaje z hodnocení využívány pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Výsledky hodnocení jsou v řadě organizací také využívány v oblasti odměňování.

MěÚ se rozhodl provázat výsledky z hodnocení především se **systemem vzdělávání a rozvoje** jednotlivých zaměstnanců. Získává také podklady pro rozhodování o případných změnách v pracovním či platovém zařazení. V platové oblasti se jedná zejména o výši osobního příplatku. V neposlední řadě poskytuje hodnocení pracovníků vícenásobnou zpětnou vazbu, která může pomoci zlepšit vzájemnou komunikaci a otevřenost mezi nadřízenými a podřízenými. Přímá návaznost na odměňování hodnocení pracovníků v této organizaci není, i když by takové hodnocení bylo jistě lépe přijímáno hodnocenými, jak tvrdí podle Wagnerové<sup>136</sup> Bannister a Balkin. Toto propojení není na MěÚ v Moravské Třebové realizovatelné,

<sup>132</sup> Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>133</sup> Srov. § 17, odst. 5 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů.

<sup>134</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 93.

<sup>135</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 218-219.

<sup>136</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 93.

jelikož, jako organizace veřejné správy, je omezena schváleným rozpočtem na daný kalendářní rok.

#### **4.13 Uchovávání hodnotících dokumentů**

Na MěÚ je veškerá dokumentace související s hodnocením zaměstnanců uložena na personálním úseku odboru kancelář starosty a tajemníka v souladu se směrnicí pro hodnocení<sup>137</sup>. Hodnotící dokument se zakládá do osobního spisu jednotlivých zaměstnanců a má důvěrný charakter. Výsledky hodnocení mají povahu informace o osobních údajích zaměstnance ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a mohou být využívány pouze pro účely hodnocení zaměstnanců. Pouze nadřízený hodnoceného, personalistka a tajemník MěÚ mají přístup do osobního spisu s právem nakládat s informacemi v něm, a to v souladu s potřebami procesu řízení městského úřadu.

Toto opatření je plně v souladu s doporučením Koubka<sup>138</sup>, podle kterého uchovávání záznamů z hodnocení pracovníků a ochrana před jejich zneužitím, náleží do kompetence personálního útvaru.

---

<sup>137</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 9.

<sup>138</sup> Srov. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004, s. 220.

## 5 Návrhy na zefektivnění procesu hodnocení

Na základě výsledků analýzy současného způsobu hodnocení pracovníků MěÚ v Moravské Třebové jsem dospěla k závěru, že je třeba zrevidovat vnitřní předpis upravující tento proces, aby byl lépe v souladu s teoretickými východisky odborníků na problematiku hodnocení pracovníků.

Dále, s ohledem na skutečnost, že proces hodnocení pracovníků v dané organizaci nedoznal od svého zavedení v roce 2008 žádných změn, je na místě se zamyslet, jakým způsobem hodnocení pracovníků v dané organizaci upravit či obohatit.

Konkrétní návrhy předkládám níže.

### 5.1 Revize směrnice pro hodnocení

#### 5.1.1 *Hodnocení pracovníci*

Směrnice pro hodnocení<sup>139</sup> konkrétně vymezuje, na koho se proces hodnocení pracovníků na MěÚ vztahuje. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou ke dni zahájení hodnocení v pracovním poměru k městu Moravská Třebová, vyjma zaměstnanců v pracovním poměru na dobu určitou s dobou kratší než jeden rok (viz kap. 4.8). Jelikož tajemník úřadu ve smyslu tohoto vnitřního předpisu vystupuje pouze v roli hodnotitele, navrhuji doplnit směrnici pro hodnocení o ustanovení, kde bude zmíněno, že tajemník MěÚ není ve smyslu tohoto vnitřního předpisu hodnocen.

#### 5.1.2 *Hodnotitelé*

V některých případech hodnotí pracovníka městského úřadu dva hodnotitelé současně (viz kap. 4.9). Doporučuji upravit směrnici pro hodnocení tak, aby hodnotitelé prováděli hodnocení samostatně, v souladu s doporučením Hroníka<sup>140</sup>. Tento způsob hodnocení bude působit na zaměstnance pozitivněji. Zároveň bych ponechala možnost, aby byl na základě žádosti hodnoceného nebo hodnotitele přítomen starosta, místostarosta či tajemník, tak jak uvádí směrnice pro hodnocení<sup>141</sup>.

---

<sup>139</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 3.

<sup>140</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 99.

<sup>141</sup> Srov. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, článek 4.

### **5.1.3 Hodnotící rozhovor**

Aby byl zajištěn úspěšný průběh hodnotícího rozhovoru, je důležité věnovat pozornost místu, kde se takový rozhovor koná. Na městském úřadu se nejčastěji se provádí hodnotící rozhovor v kanceláři vedoucího. Nejvhodnějším místem by však byla „neutrální půda“, např. zasedací místnost, kde by měl hodnocený možnost se uvolnit a kde se lépe navodí neformální atmosféra.

### **5.1.4 Příručka k hodnocení**

Jako další nedostatek v současném systému hodnocení pracovníků MěÚ v Moravské Třebové spatřuji ve skutečnosti, že vnitřní předpis<sup>142</sup> upravující systematické hodnocení pracovníků úřadu obsahuje pouze pokyny pro hodnotitele (v metodice hodnocení). Tato metodika je k dispozici všem zaměstnancům na intranetu úřadu celoročně.

Skutečnost, že má organizace zpracovanou metodickou příručku pro hodnocení pracovníků, považuje Wagnerová<sup>143</sup> za přínos, zvyšuje to podle autorky validitu hodnocení. Zároveň však dodává, že tato metodika by měla zpravidla obsahovat část věnovanou hodnotitelům a část pro hodnocené, což pak lépe umožní dodržovat pravidla hodnocení a samozřejmě zvyšuje platnost tohoto procesu.

Současné nastavení přihrává tak pouze jedné zúčastněné straně. Hodnotitelé, tedy všichni vedoucí úředníci, nejenže byli na hodnocení odborně připraveni, ale také mají k dispozici příručku. Podřízení zaměstnanci neabsolvovali ani žádné školení, byli s novým systémem hodnocení pouze seznámeni. Tito pracovníci se tak mohou cítit v nevýhodě a nemusí mít plnou důvěru v systém hodnocení.

## **5.2 Metoda hodnocení - 360° zpětná vazba**

Jelikož Armstrong<sup>144</sup> zdůrazňuje potřebu sledovat, aby se systém hodnocení nestal byrokratickou a nepružnou záležitostí, doporučuji doplnit systém hodnocení o poměrně novou metodu hodnocení, a to o 360stupňovou zpětnou vazbu.

---

<sup>142</sup> Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.

<sup>143</sup> Srov. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 79.

<sup>144</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 551.

Proč navrhuji zavést právě tento systém hodnocení pracovníků v analyzované organizaci? Jedním z důvodů je to, že na MěÚ se na stávající proces hodnocení pracovníků v současné době nahlíží už jen jako na formalitu. Dalším důvodem je projevený zájem ze strany zaměstnanců hodnotit své nadřízené, který vyplynul z anonymního šetření spokojenosti se zavedeným systémem hodnocení v roce 2008 (viz kap. 4.5 Implementace systému).

Tradiční přístup, založený na hodnocení pracovníka pouze nadřízeným, tedy od shora dolů, se v dnešní dynamické společnosti stává pomalu nedostatečným, jak tvrdí Armstrong<sup>145</sup>. Proto Kubeš a Šebestová<sup>146</sup> navrhuji začlenit do stávajícího systému hodnocení, v našem případě motivačně-hodnotícího rozhovoru, poměrně novou metodu řízení pracovního výkonu, a tou je 360° zpětná vazba.

Hodnocení pracovníků metodou 360° zpětné vazby označuje Armstrong<sup>147</sup> jako **více zdrojové hodnocení, na základě kterého získáme úplný a všestranný obraz o výkonu pracovníka**. 360° zpětná vazba spočívá dle Wagnerové<sup>148</sup> v hodnocení pracovníka na základě stejných kritérií různými lidmi. Těmi by měli být ti, kteří přicházejí s hodnoceným jedincem v práci do kontaktu, bezprostřední nadřízení, podřízení, kolegové (tj. na stejné úrovni řízení), ale také zákazníci.

Pro tuto metodu hodnocení se používají strukturované anonymní dotazníky, zaměřené na popis chování, jak uvádí mnozí odborníci<sup>149</sup> na problematiku hodnocení. Anonymita a důvěrnost jsou pro tento systém hodnocení velmi důležité už z toho důvodu, aby se hodnotitelé neobávali jakéhokoliv postihu za poskytnuté hodnocení, uvádí Wagnerová<sup>150</sup>.

Výsledkem hodnocení pomocí této metody je **zpětná vazba** manažerovi od lidí, se kterými spolupracuje, jak vnímají jeho chování, uvádí Kubeš a Šebestová<sup>151</sup>. Základní funkcí zpětné vazby je dle Hroníka<sup>152</sup> kontrola realitou. Podle Kubeše a Šebestové<sup>153</sup> jsme totiž bez zpětné vazby ovlivnění subjektivním vnímáním sebe sama.

---

<sup>145</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 416.

<sup>146</sup> Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 40.

<sup>147</sup> Srov. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 254.

<sup>148</sup> Tamtéž, s. 76-77.

<sup>149</sup> Srov. WAGNEROVA, I. 2008; Armstrong, M. 2008.

<sup>150</sup> Srov. WAGNEROVA, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 76.

<sup>151</sup> Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.14.

<sup>152</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 51.

<sup>153</sup> Srov. KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 16.

Součástí této metody je také sebehodnocení, kdy se vedoucí pracovník zamýšlí nad svým výkonem a chováním. Na základě konfrontace vlastního hodnocení s ostatními hodnotiteli může dojít ke zvýšení povědomí o svých schopnostech či oblastech k dalšímu rozvoji, dodávají Kubeš a Šebestová<sup>154</sup>.

Z předností vícezdrojového hodnocení bych uvedla motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům a lepšímu chování nebo také vyvolání nadšení ze spravedlivé a kvalitní zpětné vazby<sup>155</sup>.

V současné době se pracovníci MěÚ hodnotí v ročním cyklu. Hroník<sup>156</sup> soudí, že hodnocení osob, které jsou v organizační struktuře postavené výše, by měl být interval delší.

V souladu s tímto názorem navrhuji provádět hodnocení 360° zpětnou vazbou v intervalu jednou za dva roky a doplnit tak stávající formalizované hodnocení.

Armstrong<sup>157</sup> shrnuje tuto metodu následovně: **"Třistašedesátistupňová zpětná vazba vyjadřuje, jak je pracovník úspěšný ve všech svých pracovních vztazích". Tohoto komplexního pohledu na zaměstnance lze jinak docílit jen velmi těžko.**<sup>158</sup>

---

<sup>154</sup> Srov. KUBEŠ, M, ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008, s.18-19.

<sup>155</sup> Srov. WAGNEROVA, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 77.

<sup>156</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 103.

<sup>157</sup> Cit. ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing 1999, s. 254.

<sup>158</sup> Srov. <<http://360zpetnavazba.cz/>> [cit. 27. 2. 2013].

## ZÁVĚR

Jako objekt svého zkoumání v rámci této diplomové práce jsem zvolila Městský úřad v Moravské Třebové, kde působím na pozici personalistky. Předmětem práce byla analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků v dané organizaci veřejné správy.

"Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků." <sup>159</sup>

Na základě znalosti prostředí daného MěÚ mohu zkonstatovat, že do roku 2007 probíhalo hodnocení pracovníků pouze na neformální úrovni. Zaměstnanci tak byli hodnoceni svým nadřízeným průběžně, šlo o kontrolu každodenních úkolů a pracovního chování. Nadřízený neměl žádný metodický pokyn pro hodnocení svých podřízených. Z takového hodnocení obvykle nebyl žádný písemný záznam.

Vzhledem k tomu, že si management organizace začal čím dál více uvědomovat potřebu využívat lidské zdroje efektivněji, formalizoval hodnocení pracovníků. Sledovaných cílů této změny v hodnocení pracovníků bylo několik – zvýšit motivaci pracovníků k vyšším, lepším výkonům, identifikace pracovníků s cíli organizace a zvýšení loajality k organizaci, ale také získání informací o názorech pracovníků na svoji práci či na systém řízení organizace a v neposlední řadě se výsledek hodnocení měl také odrazit ve zpřehlednění systému odměňování, zejména v oblasti osobního příplatku.

Současný způsob hodnocení pracovníků lze vyhodnotit jako systematický proces<sup>160</sup>, v rámci kterého jsou, v souladu s nastavenou personální politikou úřadu, zaměstnanci hodnoceni svým nadřízeným jednou ročně. Aby byl hodnotící proces vnímán jako spravedlivý a objektivní vůči všem zúčastněným stranám, je prováděn na základě předem daných hledisek. Hodnotí se výkonová kritéria a vybrané kompetence.

Za cíl jsem si stanovila vyhodnotit současný způsob hodnocení pracovníků v porovnání s teoretickými východisky uznávaných autorů z oblasti řízení lidských zdrojů a ostatních pramenů zabývajících se problematikou hodnocení včetně svých poznatků z praxe a vyvodit z toho patřičné důsledky.

---

<sup>159</sup> Cit. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 197.

<sup>160</sup> Srov. Tamtéž, s. 195.



Domnívám se, že se mi vytyčený cíl podařilo naplnit. V prvé řadě jsem v analyzovaném dokumentu, vnitřním předpisu města Moravská Třebová č. 10/2007 Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová, našla některé nesrovnalosti, které byly odlišné od praxe. Dále mne zaskočila skutečnost, že jsou pracovníci MěÚ hodnoceni již čtvrtým rokem naprosto stejným způsobem a na základě stejných kritérií, proces hodnocení neprošel žádnou inovací. Tím se stal systém hodnocení byrokratickým a nepružným problémem. Jako nápravu doporučuje Hroník<sup>161</sup> zavedený způsob hodnocení aktualizovat a vylepšovat. Dbala jsem rad tohoto autora a v páté kapitole jsem vyhodnotila některé nedostatky a navrhla opatření, která by mohla vést ke zlepšení a zefektivnění této významné personální činnosti.

Pokud je hodnocení pracovníků správně nastavené, ve vhodnou chvíli implementováno a kvalitně realizováno, stává se důležitým nástrojem, který přináší užitek jak zaměstnancům, tak jejich nadřízeným. Přínosné informace získává i personální oddělení a v neposlední řadě vrcholové vedení organizace.<sup>162</sup>

Management MěÚ získává z výsledků hodnocení obraz o kvalitě lidského kapitálu ve své organizaci, ale také o míře spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, identifikuje chyby a může tak přijmout nápravná opatření. Ze strany pracovníků může vedení získat nové nápady na inovaci či zlepšení chodu organizace. Zaměstnanci je dán prostor prezentovat sebe sama, příležitost vyjádřit své rozvojové cíle a získat zpětnou vazbu od svého nadřízeného na svou práci, uvádí Bělohlávek<sup>163</sup>. A v neposlední řadě si odnáší informace z hodnocení také personální úsek, které je využívá jako zdroj pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Pracovní hodnocení sice patří v řadě firem k nepříliš oblíbeným činnostem, ovšem, jak uvádí Hroník<sup>164</sup>, bez něj máme výrazně menší možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků.

---

<sup>161</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 88.

<sup>162</sup> Srov. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 11.

<sup>163</sup> Srov. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, s. 58.

<sup>164</sup> Srov. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 18.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A OSTATNÍCH ZDROJŮ

## BIBLIOGRAFIE

- 1 ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- 2 ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- 3 BEDRNOVA, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998.
- 4 BĚLOHLÁVEK F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- 5 DĚDINA, J., CEJTHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- 6 HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- 7 HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- 8 KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2004.
- 9 KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- 10 MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, 2000.
- 11 PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- 12 PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- 13 STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.
- 14 ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 2. Komunikace*. Praha: Grada, 2005.
- 15 WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008.

## INTERNÍ MATERIÁLY MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

- 1 Informační materiály města Moravská Třebová.
- 2 Internetové stránky města Moravská Třebová.  
Dostupné z www: <http://www.mtrebova.cz/> [cit. 16. září 2012].
- 3 MORAVSKOTŘEBOVSKÝ ZPRAVODAJ. Měsíčník města Moravská Třebová.  
Únor 2013. Dostupné z www:  
<http://www.mtrebova.cz/files/page/2008/01/mtz1302.pdf> [cit. 14. 2.2013].
- 4 Strategické cíle Městského úřadu Moravská Třebová na období 2009-2015.  
Dostupné z www:  
[http://www.moravskatrebova.cz/files/page/2007/09/Strategicke\\_cile\\_mestskeho\\_uradu.pdf](http://www.moravskatrebova.cz/files/page/2007/09/Strategicke_cile_mestskeho_uradu.pdf) [cit. 16. 9. 2012].
- 5 Vnitřní předpis města Moravská Třebová č. 10/2007. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců města Moravská Třebová zařazených do Městského úřadu Moravská Třebová.
- 6 Vnitřní předpis města Moravská Třebová č. 8/2012. Organizační řád Městského úřadu Moravská Třebová. Dostupné z www:  
[http://www.mtrebova.cz/files/page/2012/01/Organizacni\\_rad\\_Mestskeho\\_uradu\\_Moravska\\_Trebova.pdf](http://www.mtrebova.cz/files/page/2012/01/Organizacni_rad_Mestskeho_uradu_Moravska_Trebova.pdf) [cit. 14. 2. 2013].
- 7 Vnitřní předpis města Moravská Třebová č. 24/2009. Personální politika Městského úřadu Moravská Třebová.
- 8 Muzeum Moravská Třebová.  
Dostupné z www: <http://www.muzeummoravskatrebova.cz/> [cit. 16. 9. 2012].

## DALŠÍ POUŽITÉ ZDROJE

- 1 Ministerstvo práce a sociálních věcí. Česká republika. Boj proti korupci. STRATEGIE VLÁDY V BOJI PROTI KORUPCI – AKTUÁLNÍ ZNĚNÍ. Dostupné z www: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/13003/Strategie\\_2011-12.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/13003/Strategie_2011-12.pdf) [cit. 16. 9. 2012].
- 2 Programové prohlášení vlády České republiky. Dostupné z www: [http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove\\_prohlaseni\\_vlady.pdf](http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/Programove_prohlaseni_vlady.pdf) [cit. 9. 3. 2013].
- 3 ŠKUBALOVA, E. Hodnocení zaměstnanců na menších městských a obecních úřadech. In Sborník příspěvků ke konferenci: Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě. Projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklosti EU“. Praha: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s., 2005. Dostupné z www: <http://vcvscr.cz/projekty/pruzkum/Sbornik.pdf> [cit. 28. 9. 2012].
- 4 Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Dostupné z www: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-Sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-Sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html) [cit. 25. 2. 2013].
- 5 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné z www: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace.html> [cit. 25. 2. 2013].
- 6 Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celek a o změně některých zákonů. Dostupné z www: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312\\_2002o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o) [cit. 25. 2. 2013].
- 7 360zpětnavazba.cz. Dostupné z www: <http://360zpetnavazba.cz/> [cit. 12. 2. 2013].

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1 Seznam ocenění a certifikátů
- Příloha 2 Analýza pracovníků Městského úřadu Moravská Třebová
- Příloha 3 List hodnocení zaměstnance – Hodnocení pracovního výkonu
- Příloha 4 List hodnocení zaměstnance – Shrnutí hodnocení za uplynulé období

## CERTIFIKÁTY A OCENĚNÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU V MORAVSKÉ TŘEBOVÉ

- **Cena Ministerstva vnitra ČR** za inovaci v územní veřejné správě za rok 2005 za zavedení originálních postupů a procesů v občanském informačním centru.
- **Cena Ministerstva vnitra ČR** za kvalitu ve veřejné správě za rok 2007 Organizace zvyšující kvalitu veřejné služby za realizaci projektu Zdravé město a místní Agenda 21.
- **Cenu Ministerstva vnitra ČR** za kvalitu ve veřejné správě za rok 2009 Organizace dobré veřejné služby za zavedení systému managementu bezpečnosti informací dle normy ČSN ISO/IEC 27001:2006.
- Certifikát potvrzující, že systém managementu bezpečnosti informací v organizaci Město Moravská Třebová byl prověřen a shledán v souladu s požadavky ČSN **ISO/IEC 27001 : 2006** pro obor: Výkon veřejné správy v samostatné a přenesené působnosti.
- **Atest shody Informačního systému** MěÚ Moravská Třebová s požadavky zákona č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy.

### Analýza zaměstnanců Městského úřadu Moravská Třebová

	2010	2011	2012
<b>Počet zaměstnanců celkem</b>	85	82	75
✓ žen	61	61	54
✓ mužů	24	21	21
<b>Vedoucích úředníků</b>			
✓ žen	7	7	7
✓ mužů	7	7	7
<b>Ostatních úředníků</b>			
✓ žen	54	54	47
✓ mužů	16	13	13
<b>Neúředníků</b>			
✓ žen	0	0	0
✓ mužů	1	1	1
<b>Počet zaměstnanců podle dosaženého vzdělání</b>			
✓ střední odborné vzdělání	1	1	1
✓ úplné střední vzdělání s maturitní zkouškou	46	43	41
✓ vyšší odborné vzdělání	5	3	2
✓ vysokoškolské vzdělání	33	35	31
<b>Počet zaměstnanců podle věku</b>			
✓ ve věku do 30 let	11	9	4
✓ ve věku 31 – 40 let	24	22	19
✓ ve věku 41 – 50 let	34	33	33
✓ ve věku 51 let a více	16	18	19

*Pramen: Interní materiály MěÚ Moravská Třebová.*

## Formulář č. 1 – List hodnocení zaměstnance

### Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Jméno a příjmení zaměstnance			
Datum hodnocení	Hodnocené období		
Odbor, oddělení			
Pracovní zařazení zaměstnance			
Doba výkonu funkce			
Hodnotitel			
Poslední hodnotící rozhovor se konal dne			

#### ➤ KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

1. Množství a kvalita odvedené práce
2. Pracovní kázeň, spolehlivost a smysl pro osobní odpovědnost
3. Plánování a organizace práce
4. Znalosti a zkušenosti v oboru
5. Pracovní iniciativa
6. Schopnost komunikace a vystupování na veřejnosti
7. Otevřenost ke změnám
8. Týmová práce
9. Schopnost přijímat oprávněná rizika a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů města Moravská Třebová
10. Vedení lidí a jejich motivace (jen pro vedoucí zaměstnance)
11. Delegování (jen pro vedoucí zaměstnance)

#### ➤ STUPNĚ PLNĚNÍ STANOVENÝCH KRITERIÍ HODNOCENÍ

##### **Stupeň 4 – vynikající plnění - mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria**

Mimořádný, nadprůměrný pracovní výkon po všech stránkách. Zaměstnanec bez problémů zvládá nejnáročnější úkoly, klade si vysoké pracovní cíle, zadané úkoly řeší koncepčně. Trvale aktivně a pozitivně ovlivňuje spolupracovníky k jejich vyššímu pracovnímu výkonu, je jejich vzorem, přispívá k dosažení žádoucí firemní kultury organizace.

##### **Stupeň 3 – velmi dobré plnění – mírně nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad)**

Dosahované výsledky dosahují, až mírně překračují, požadovaný standard. Zaměstnanec pracuje efektivně, pouze se všeobecnou podporou svého nadřízeného. Pozitivně ovlivňuje své spolupracovníky. Projevuje vlastní iniciativu.

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

Standardní, přijatelná úroveň ve většině kritérií, některé vyžadují zlepšení. Zaměstnanec vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného. Vlastní iniciativa je minimální. Zpravidla pouze plní přímo zadané úkoly, pracuje s menšími chybami. Zvládnutí nových pracovních postupů mu činí potíže. Je žádoucí zlepšení.

##### **Stupeň 1 – nevyhovující plnění – nepřijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria zaměstnanec není dostatečně způsobilý k výkonu funkce)**

Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadují soustavný dohled a podporu nadřízeného. Pracovní úkoly nejsou plněny v odpovídající kvalitě a požadovaných termínech. Je nutné okamžité a podstatné zlepšení výkonu. Pokud k němu nedojde, zvážit odchod zaměstnance z důvodu závažných nedostatků v pracovní činnosti.



➤ **PLNĚNÍ STANOVENÝCH KRITERIÍ HODNOCENÍ**  
(zakroužkuje se příslušný stupeň plnění kritéria)

**1. Množství a kvalita odvedené práce**

Hodnotí se množství a kvalita provedené práce, pečlivost, chybovost, přesnost, záruka úrovně provedené práce, dovednost, zručnost, dokonalost.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**2. Pracovní kázeň, spolehlivost a smysl pro osobní odpovědnost**

Je naprosto spolehlivý, sám k sobě důsledný, rád přijímá osobní odpovědnost.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**3. Plánování a organizace práce**

Systematicky plánuje a organizuje pracovní postupy, efektivně využívá pracovní dobu, vyřizuje úkoly v přiměřeném čase, dodržuje termíny, odhaduje náklady, dodržuje stanovený rozpočet.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**4. Znalosti a zkušenosti v oboru**

Dokonale rozumí své práci a zvládá všechny nároky, které jsou na práci kladeny. Dále se aktivně vzdělává, nové poznatky využívá v oblasti své odborné působnosti. Využívá informační technologie a informační systémy k efektivnímu výkonu práce.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**5. Pracovní iniciativa**

Aktivně předkládá nové návrhy, má zájem na zlepšení výkonu, hledá nové cesty řešení úkolů. Vyhledává nové příležitosti a odpovědnost. Přidělenou práci provádí samostatně a bez odkladů.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**6. Kvalita poskytování služeb klientům, úroveň komunikace s klienty**

Zaměstnanec je schopen bez problémů komunikovat s klienty, jedná s nimi citlivě, zdvořile a vstřícně, požadované služby poskytuje dle stanovených standardů. Umí jednat s lidmi, je schopen řešit konfliktní situace. Vyhledává příležitosti ke zlepšení služeb klientům. Hodnocena je úroveň jeho vystupování, vyjadřovací schopnosti, kultura jednání a odívání, dodržování etických norem jednání.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

**7. Otevřenost ke změnám**

Je přizpůsobivý a otevřený pro různé způsoby práce. Zvládá změny, má k nim pozitivní přístup, reaguje pružně. Aktivně přistupuje k novinkám, nelpí na zachování starých postupů.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

### 8. Týmová práce

Hodnocený je schopen cílevědomě pracovat v týmu, umí zapálit pro věc i druhé, podporuje spolupracovníky, komunikuje, naslouchá, dává zpětnou vazbu.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

### 9. Schopnost přijímat oprávněná rizika a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů města Moravská Třebová

Hodnocený přijímá oprávněná rizika, je schopen argumentovat a nést odpovědnost za jednání dle zákonů ČR a vnitřních předpisů MMZ. Je odolný vůči neuropsychické zátěži.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

### 10. Vedení lidí a jejich motivace (jen pro vedoucí zaměstnance)

Hodnocený dokáže vést a samostatně řídit spolupracovníky, dokáže motivovat podřízené, má potřebnou autoritu, organizační schopnosti, zná a uplatňuje řídicí normy. Stanovuje jasné cíle útvaru, kontroluje a vyhodnocuje průběh a výsledky činnosti. Předává podřízeným informace, týkající se činnosti a úkolů města, úřadu a útvaru.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

### 11. Delegování (jen pro vedoucí zaměstnance)

Efektivně deleguje pravomoci a kompetence na své podřízené a rozvíjí tak jejich potenciál.

stupeň plnění kritéria			
1	2	3	4

## ➤ SOUHRN VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

Číslo kritéria	Výsledné hodnocení
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
Součet	
Průměr	

## ➤ STUPNICE VÝSLEDNÉHO HODNOCENÍ

Hodnota průměru hodnocení	Výsledný stupeň	Hodnocení
1,0 – 1,5	1	nevyhovující výkon
1,6 – 2,5	2	dobrý výkon s výhradami
2,6 – 3,5	3	velmi dobrý výkon
3,6 – 4,0	4	vynikající výkon

## Formulář č. 2 - List hodnocení zaměstnance

### Shrnutí hodnocení za uplynulé období

#### 1. VYHODNOCENÍ CÍLŮ A DOHOD PRO OBDOBÍ OD ..... DO .....

(provede hodnotitel)

Tento oddíl vyplní hodnotitel s těmi zaměstnanci, u kterých byly stanoveny cílové dohody při předcházejícím hodnocení.

Stanovený cíl či dohoda z předchozího období	Termín plnění
<b>č. 1</b>	
Znění:	
Vyhodnocení jeho plnění:	
<b>č. 2</b>	
Znění:	
Vyhodnocení jeho plnění:	
<b>č. 3</b>	
Znění:	
Vyhodnocení jeho plnění:	
<b>č. 4</b>	
Znění:	
Vyhodnocení jeho plnění:	

#### 2. SHRUTÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK HODNOCENÉHO A JEHO PRACOVNÍCH VÝSLEDKŮ

(bezpodmínečně nutné vyplnit v přítomnosti hodnoceného)

Projděte ještě jednou předchozí části a shrňte výrazné pozitivní výkony, zvláštní dovednosti, znalosti, co se zaměstnanci obzvláště podařilo, ale také negativní výkony a návrhy na zlepšení:

#### 3. VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO K SOUČASNÉ ČINNOSTI A K HODNOCENÍ

Hodnocený se v této části může vyjádřit k hodnocení, pracovním podmínkám, systému řízení a organizaci práce, podpoře nadřízených či spolupracovníků. Uvede důvody případné nespokojenosti se svou oblastí činnosti, nebo které brání v úspěšném dosahování cílů, náměty na zlepšení, návrhy na opatření k obnovení spokojenosti v pracovním zařazení, návrhy na zvýšení kvalifikace.

#### 4. CÍLOVÁ DOHODA NA DALŠÍ OBDOBÍ

##### a) Konkrétní pracovní cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout v daném časovém období

Tento oddíl vyplní hodnotitel během rozhovoru s těmi zaměstnanci, u kterých lze v následujícím období vzhledem ke struktuře jejich pracovní činnosti konkretizovat nové cíle. Hodnotitel vychází z pracovního plánu útvaru a konkrétní aplikace popisu pracovní činnosti na dané časové období.

Stanovený cíl či dohoda na další období	Termín plnění
č. 1	
č. 2	
č. 3	
č. 4	

##### b) Návrh na zvýšení kvalifikace a odborných znalostí:

##### c) Vyjádření hodnotitele k pracovní činnosti, dalšímu služebnímu postupu a změně osobního příplatku hodnoceného v dalším období:

- Zachování současné pracovní pozice  
ANO / NE \*
- Návrh na přeřazení:
- Návrh změny osobního příplatku  
Zvýšení OP:  
Snížení OP:  
Odejmutí OP v plné výši:

V Moravské Třebové dne

.....  
podpis hodnoceného

.....  
podpis hodnotitele

#### 5. VYJÁDŘENÍ NADŘÍZENÝCH HODNOTITELE K HODNOCENÍ

V Moravské Třebové dne

.....  
podpis nadřízeného hodnotitele

\* Nehodící se škrtněte

## **ANOTACE**

**Jméno a příjmení autora:** Helena Brziaková

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

**Název bakalářské diplomové práce:** Hodnocení pracovníků Městského úřadu Moravská Třebová

**Vedoucí práce:** Mgr. Pavlína Mišáková

**Počet znaků:** 74 278

**Počet příloh:** 4

**Počet použitých zdrojů:** 30

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, Městský úřad Moravská Třebová, hodnocení pracovníků, motivačně-hodnotící rozhovor, zpětná vazba.

### **Anotace:**

Předmětem práce je systém hodnocení pracovníků Městského úřadu v Moravské Třebové. Úvodní část vymezuje cíl práce. První kapitoly představují město Moravská Třebová, jeho městský úřad, zejména úsek personalistiky. Další část se věnuje obsahu personální politiky úřadu. Čtvrtá kapitola analyzuje způsob hodnocení zaměstnanců úřadu a porovnává jej s teoretickými východisky odborníků. Na základě tohoto srovnání předkládá autor v pátém oddílu návrhy na změny ve stávajícím způsobu hodnocení pracovníků. Závěr shrnuje význam hodnocení pro organizaci a informace o naplnění cíle diplomové práce.

**Keywords:** Human Resources Management, the municipality Moravská Třebová, evaluation employees, motivation-evaluation interview, feedback.

### **Annotation:**

The subject of the thesis is the municipality employee evaluation system in Moravska Trebova. Introduction sets the goals of the study. The first chapters introduce the town Moravska Trebova, the local municipality and focuses mainly on the human resources (HR) department. The study further explores the content of HR policy. The fourth chapter is devoted to the analysis of the employee evaluation system and compares it with the experts' theoretical views. On the basis of this comparison, the fifth chapter discusses the author's suggestions of the changes in the current evaluation system. The conclusion emphasises the importance of the evaluation for the institution and summarises the thesis goals achievement.