



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Návrh systému hodnocení zaměstnanců na Úřadu  
městské části v Praze

Suggestion of Employee Evaluation System of  
Municipal District in Prague

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

MAŠÍNOVÁ

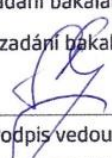
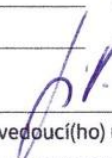

ADÉLA

**2018**

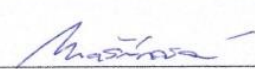
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Mašínová</u>	Jméno:	<u>Adéla</u>	Osobní číslo:	<u>461056</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávající katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Ekonomika a management</u>				
Studijní obor:	<u>Personální management v průmyslovém podniku</u>				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	<u>Návrh systému hodnocení zaměstnanců na Úřadu městské části v Praze</u>		
Název bakalářské práce anglicky:	<u>Suggestion of Employee Evaluation system of Municipal District in Prague</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro Úřad vybrané městské části v Praze, který by mohl být využit v praxi.</p> <p>PŘÍNOS: Přínosem práce je analýza a návrh systému hodnocení zaměstnanců v územní samosprávě.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - řízení pracovního výkonu a jeho plánování, význam a metody hodnocení zaměstnanců, chyby v hodnocení zaměstnanců, současné trendy v hodnocení zaměstnanců; 3. Praktická část - představení instituce, analýza současného stavu, návrh systému hodnocení; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2015.</p> <p>ARMSTRONG, M. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, 2011.</p> <p>HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006.</p> <p>ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, MÚVS ČVUT v Praze, oddělení ekonomických studií</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	<u>5. 12. 2017</u>	Termín odevzdání bakalářské práce:	<u>5. 5. 2018</u>
Platnost zadání bakalářské práce:	<u>31. 8. 2019</u>		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>21-03-2018</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

MAŠÍNOVÁ, Adéla. *Návrh systému hodnocení zaměstnanců na Úřadu městské části v Praze*. Praha: ČVUT, 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 18. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za cenné rady, připomínky a rychlou reakci při její tvorbě. Poděkování patří také respondentům, se kterými proběhl rozhovor a všem, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Dále bych chtěla poděkovat rodině za pomoc při vytváření této bakalářské práce.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je navrhnout systém hodnocení zaměstnanců pro úřad určité městské části v Praze, který by mohl být využit v praxi. V teoretické části je vymezeno současné pojetí řízení pracovního výkonu a jeho úzká souvislost s hodnocením zaměstnanců. Popisuje dostupné a běžně používané metody v hodnocení zaměstnanců v průmyslových podnicích, které jsou v praktické části aplikované na konkrétní územně samosprávný celek. Praktická část v první řadě zahrnuje analýzu současné situace v oblasti hodnocení zaměstnanců a dále návrh nového systému hodnocení zaměstnanců úřadu s využitím dotazníkového šetření a rozhovorů s vedoucími zaměstnanci a personalistou.

## **Klíčová slova**

Personální činnosti, Řízení pracovního výkonu, Hodnocení zaměstnanců, Metody hodnocení zaměstnanců, Lidské zdroje

## **Abstract**

The purpose of bachelor's thesis is to suggest an Employee Evaluation System for municipal district in Prague which could be used in practice. In theoretical part is defined the current concept of performance management and his close relationship with employee evaluation. It describes the available and commonly used methods in evaluating within industrial enterprises which are in the practical part applied to a specific municipality. The practical part first, includes an analysis of the current situation in the sphere of employee evaluation and suggestion of new employee evaluating system of municipal district using questionnaire survey and interviews with managers and human resources specialist.

## **Key words**

Personnel activities, Performance management, Apprising employees performance, Methods of apprising employees performance, Human resources

# OBSAH

ÚVOD .....	3
<b>1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....</b>	<b>5</b>
1.1 PRACOVNÍ VÝKON .....	5
1.2 POJETÍ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	5
1.3 VÝVOJ ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....	6
1.4 ZÁKLADNÍ PRINCIPY ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	7
1.4.1 Řízení podle kompetencí – Management by Competencies (MbC).....	7
1.4.2 Řízení podle cílů – Management by Objectives (MbO).....	8
1.5 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A JEHO ŘÍZENÍ V URČITÉM ČASOVÉM OBDOBÍ .....	10
1.5.1 Plánování a řízení pracovního výkonu v období jednoho roku .....	10
1.5.2 Dohoda o pracovním výkonu .....	11
1.5.3 Zásady zavedení systému řízení pracovního výkonu.....	11
1.5.4 Chyby v řízení pracovního výkonu.....	12
<b>2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>13</b>
2.1 VÝZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO ORGANIZACI.....	13
2.2 PRACOVNÍ OSOBNOSTNÍ TYPY.....	13
2.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	14
2.4 METODY HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	15
2.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor .....	15
2.4.2 Hodnocení pomocí stupnice.....	16
2.4.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba .....	17
2.4.4 Další metody hodnocení.....	18
2.5 PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	19
2.6 CHYBY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	19
2.7 VÝSTUPY Z HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	21
<b>3 TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>22</b>
<b>4 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI V PRAZE ..</b>	<b>24</b>
4.1 POPIS A STRUKTURA ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI V PRAZE.....	24
4.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI ÚŘEDNÍKY .....	25
4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	26
4.3 STRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S PERSONALISTOU A VEDOUcíMI ZAMĚSTNANCI .....	32
4.3.1 Rozhovor s personalistou .....	32
4.3.2 Rozhovor s vedoucím odboru.....	33



4.3.3 Rozhovor s vedoucí oddělení obchodních aktivit.....	35
4.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ROZHOVORŮ – PŘEHLEDNÉ SHRUTÍ .....	37
<b>5 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ .....</b>	<b>42</b>
5.1 ROZDÍLY MEZI HODNOCENÍM V SOUKROMÉM A VEŘEJNOSPRAVNÍM SEKTORU .....	42
5.2 PŘÍPRAVA SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚR VHODNÝCH METOD .....	42
5.3 ZAVEDENÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ .....	43
5.4 VÝSTUPY Z HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEHO DALŠÍ VYUŽITÍ.....	44
5.5 SHRUTÍ A PŘEHLED DOPORUČENÝCH NÁVRHŮ .....	44
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>51</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>54</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>55</b>
<b>EVIDENCE VÝPŮJČEK .....</b>	<b>70</b>

# ÚVOD

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je důležité hned z několika důvodů. Zjišťuje, jak zaměstnanec plní svou práci, jak by se dal rozvíjet jeho potenciál a zlepšovat jeho pracovní výkon - čili i lépe plnit stanovené cíle společnosti. Slouží také jako podklad pro další personální činnosti, mezi něž patří zejména odměňování, vzdělávání a rozvoj nebo systém následnictví. Hlavním problémem v praxi bývá, že hodnotitelé i hodnocení vnímají hodnocení zaměstnanců jako zbytečnou činnost a ztrátu času. Je proto nutné klást důraz na to, aby byl vysvětlen oběma stranám smysl a cíle hodnocení a byli důkladně proškoleni o tom, jak se při hodnocení zaměstnanců chovat.

Cílem práce je navrhnout systém hodnocení pro Úřad městské části v Praze.

V teoretické části jsou nejprve vysvětleny základní pojmy, jako je pracovní výkon nebo řízení pracovního výkonu, které velice úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců, aby byla lépe vysvětlena podstata a důležitost hodnocení zaměstnanců. Dále už se tato část soustředí na proces hodnocení zaměstnanců. Jsou zde popsána kritéria a specifikovány metody hodnocení zaměstnanců. Největší důraz je kladen na metodu hodnotícího rozhovoru, protože je v současné době jednou z nejpoužívanějších.

Praktická část se zabývá analýzou současné situace na Úřadu městské části v Praze prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a následně pokračuje rozhovory s vedoucími zaměstnanci a personalistou. Na základě vyhodnocení dotazníků a rozhovorů je sestaven návrh systému hodnocení pro oddělení obecního majetku. Pokud bude navržený systém po jeho zavedení fungovat, může být rozšířen a použit pro celý úřad.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

## 1.1 Pracovní výkon

Na to, co je výkon, respektive pracovní výkon, existují různé názory. Někteří autoři rozlišují pojem výkon a výkonnost. Například Wagnerová (2008, s. 12) definuje výkon jako „výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek“ a výkonnost jako „obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztažené k určitému subjektu – jedinci“.

Šikýř (2016, s. 118) uvádí, že „pracovní výkon je výsledkem práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností plnění, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“ Individuální výkon zaměstnance je ovlivňován nejen jeho úsilím, motivací a schopnostmi, ale záleží také na podpoře ze strany organizace a jiných vnějších podmínkách.

Pokud se chce posuzovat pracovní výkon zaměstnanců, je důležité správně nastavit kritéria. Základními kritérii posuzování pracovního výkonu jsou včasnost provedení, kvalita a kvantita. Tato kritéria ovšem málokdy stačí k tomu, aby se dal opravdu kvalitně identifikovat stav pracovního výkonu zaměstnance a proto je třeba být o něco detailnější (Koubek, 2015, s. 212).

Je třeba si uvědomit, že výkon zaměstnanců je zásadní v souvislosti s uskutečňováním strategických cílů organizace. Pokud organizace nevykazuje určitý výkon a nedrží krok s konkurencí, často dochází k jejímu úpadku nebo zániku. Samozřejmě k dosahování adekvátního výkonu jsou třeba schopné a motivované lidské zdroje, kterým jsou poskytovány vhodné podmínky pro výkon práce (Šikýř, 2016, s. 118). Dále jsou potřeba také kvalitní a proškolení zaměstnanci v oblasti vedení lidí, se zkušenostmi s řízením pracovního výkonu zaměstnanců.

## 1.2 Pojetí řízení pracovního výkonu

Podle Armstronga (2011, s. 24) je řízení pracovního výkonu pravidelně provozovaná činnost, která využívá schopnosti, dovednosti a motivaci lidských zdrojů v organizaci k dosahování stanovených cílů organizace prostřednictvím určitého pracovního výkonu zaměstnanců. V rámci řízení pracovního výkonu je zde tedy snaha o rozvoj lidí a systémů organizace a samozřejmě o co nejlepší výkon zaměstnance. Výstupy řízení pracovního výkonu úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců, ale i jejich odměňováním, vzděláváním a rozvojem. V neposlední řadě také může pracovní výkon ovlivňovat budoucnost

organizace nebo přetvářet její kulturu. Záleží na tom, na co se organizace ve vztahu k řízení pracovního výkonu zaměří.

Koubek (2015, s. 203) definuje řízení pracovního výkonu jako přístup řízení lidí na základě dohody mezi zaměstnancem a manažerem o budoucím pracovním výkonu a rozvíjení schopností, které jsou třeba pro splnění tohoto pracovního výkonu. Zahrnuje tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnance, hodnocení zaměstnance a jeho odměňování.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 22), řízení pracovního výkonu patří stejně tak jako vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému mezi klíčové činnosti personální práce.

Podle Wagnerové (2008, s. 32) proces řízení pracovního výkonu začíná vytvořením cílů, pokračuje pozorováním a průběžným hodnocením zaměstnance a končí zhodnocením jeho dosažených výsledků.

Proces řízení pracovního výkonu tedy lze popsat následovně. Manažer na základě dohody mezi ním a zaměstnancem (dohoda o pracovním výkonu) stanoví určité cíle (zpravidla na rok), které bude mít za úkol zaměstnanec v rámci pracovního výkonu splnit (Šikýř, 2014, s. 119). Podle Wagnerové (2008, s. 36) musí mít manažer při stanovování cílů k dispozici popis pracovního místa zaměstnance, podnikatelský plán, kolektivní cíle, také své osobní individuální cíle a musí jednat v souladu se strategií organizace. Stanovení individuálních cílů zaměstnance předchází stanovení cílů kolektivních, které vychází ze strategie firmy a také z ročního podnikatelského plánu. Dohoda by tedy měla obsahovat pracovní cíle, konkrétně definovaná kritéria plnění těchto cílů a soupis znalostí a dovedností potřebných ke splnění daných cílů.

Řízení pracovního výkonu je velice komplexním procesem. V zájmu organizace se manažeři snaží také o rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců a týmů, s čímž souvisí i zmiňovaný lepší výkon. Aby byli zaměstnanci dostatečně motivovaní, je třeba, aby se výsledek hodnocení jejich pracovního výkonu projevil určitým způsobem v systému odměňování a také při vytváření kariérních plánů (Dvořáková a kol., 2012, s. 253).

### **1.3 Vývoj řízení pracovního výkonu**

Podle Armstronga (2011, s. 24–25) lze první sledování pracovního výkonu zaznamenat již v období před první světovou válkou. Jeho základy mají původ v práci Fredericka Taylora. Nejdříve byl proces řízení pracovního výkonu používán v podobě hodnocení důstojníků ozbrojených sil v USA a později i ve Velké Británii. Jednalo se spíše o analýzu zásluh. Tento proces byl založen na rysech osob-

nosti - např. čestnosti, schopnosti vést lidi, rozvážnosti nebo také týmové spolupráci. Následovně se tedy používal spíše pojem hodnocení pracovního výkonu. Dále se rozšířilo také řízení podle cílů (60. a 70. léta minulého století) a již se začaly objevovat metody jako třeba klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování (BARS). Termín řízení pracovního výkonu byl použit poprvé v 70. letech.

## **1.4 Základní principy řízení pracovního výkonu**

Efektivní přístupy k řízení pracovního výkonu vychází z iniciativy liniových manažerů (není to až tak věc oddělení řízení lidských zdrojů). Jak už bylo výše zmíněno, je nutno vycházet z podnikových cílů a hodnot. Dále je potřeba brát v potaz, že každá firma je specifická, a tudíž je nutné se soustředit na konkrétní firmu a nastavit tam řízení pracovního výkonu zaměstnanců „na míru“. Je důležité se také držet toho, že pracovní výkon by měl být řízen u všech zaměstnanců, a nejen u vybraných skupin (Wagnerová, 2008, s. 35).

### **1.4.1 Řízení podle kompetencí - Management by Competencies (Mbc)**

Řízení podle kompetencí je založeno na definování pracovních míst, z čehož vyloučí pracovní role (očekávané chování zaměstnanců) a také potřebné kompetence nutné pro zastávání tohoto pracovního místa (Pilařová, 2008, s. 16).

Proces řízení podle kompetencí je velmi náročný na zavedení v organizaci - je nutné zkontrolovat, zda jsou adekvátně definovaná pracovní místa (popř. je lépe definovat - musí zde být jasné klíčové kompetence pro pracovní místo). To často bývá v praxi problémem, buď je popis příliš stručný, nebo naopak moc obsáhlý. Když se podaří definovat pracovní místo, mohou se určit kritéria (kvalitativní a kvantitativní), podle kterých je hodnocen pracovní výkon zaměstnanců. Často se však také poukazuje na to, že lze měřit pouze výkony dělníků nebo obchodníků, ne však zaměstnanců v administrativě a vědeckých institucích. To však není úplně pravda. Hodnotit lze i tyto pracovníky, je ovšem složitější najít ta správná kritéria. Kritéria také musí být objektivní - např. číselné škály doplněné o komentář se stanovením váhy jednotlivých kritérií (Pilařová, 2008, s. 17-18).

V praxi se používá u zavádění řízení podle kompetencí většinou již hotový kompetenční model, jelikož jeho vytvoření je velice náročné. (Pilařová, 2008, s. 21)

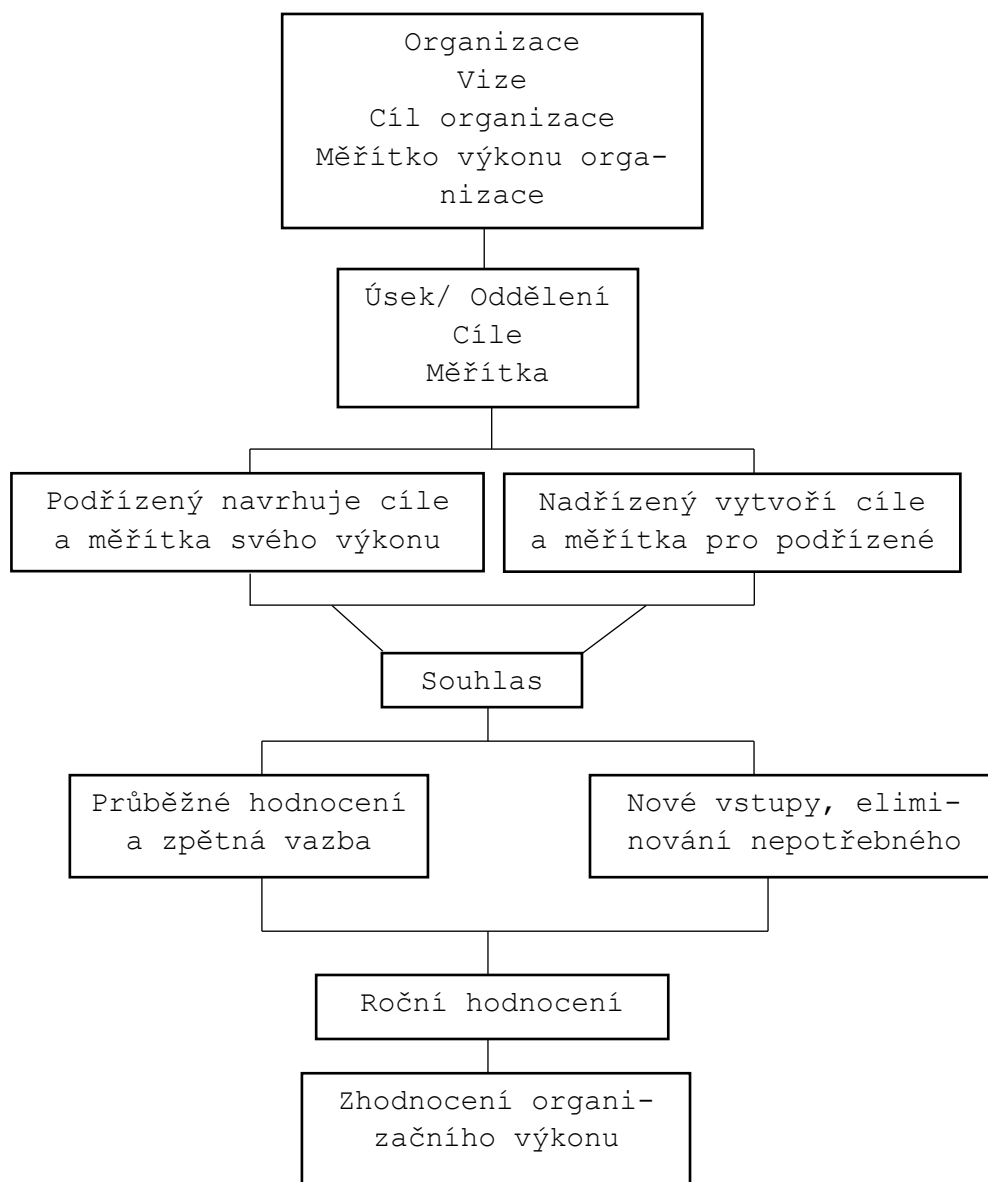
### **1.4.2 Řízení podle cílů – Management by Objectives (MbO)**

Termín „řízení podle cílů“ byl poprvé použit Peterem Druckerem (1955), který v podstatě tvrdil, že zaměstnanci musí mít příležitost ukázat své silné stránky a také musí mít určitou odpovědnost a povědomí o vizi organizace, aby se cíle zaměstnanců mohly stát společným úspěchem organizace (Armstrong, 2011, s. 28).

Řízení podle cílů je náročný, ale potřebný proces řízení podniku. V rámci tohoto procesu si podnik ujasní své cíle v oblasti růstu a zisku a za pomoci manažerů se jich bude snažit dosáhnout a celkově se rozvíjet (Armstrong, 2011, s. 29).

Wagnerová (2008, s. 53-54) uvádí, že hodnocení se musí týkat konečného cíle, ne úsilí vynaloženého k jeho dosažení a také nesmí být ovlivněno vnějšími faktory, na které zaměstnanec nemá vliv. Řízení podle cílů musí být každodenní součástí manažerské práce, protože jedině tehdy má smysl. Nejprve tedy mezi zaměstnancem a manažerem vznikne dohoda o pracovním výkonu, poté následuje pravidelné pozorování a hodnocení výkonu a na konci roku probíhá celoroční hodnocení většinou ve formě hodnotícího rozhovoru. Celý proces můžete vidět na obrázku 1.

Obrázek 1 - Pracovní řízení a hodnocení výkonnosti



Zdroj: Wagnerová (2008, s. 54)

V praxi řízení podle cílů v organizaci vypadá takto (Pilařová, 2008, s. 26):

1. Definují se strategické cíle organizace
2. Strategické cíle jsou vnímány v souvislosti s cíli nižších jednotek v organizaci a s cíli jednotlivých zaměstnanců, přičemž musí být přesně definováno, kdo je za který cíl zodpovědný. Důležité je dodržet základní pravidlo při tvoření cílů - SMART (S = specifický; M = měřitelný; A = akceptovaný; R = realistický; T = termínovaný)
3. Probíhá pravidelná kontrola
4. Při zjištění problémů, okamžité hledání nápravy



## **1.5 Plánování pracovního výkonu a jeho řízení v určitém časovém období**

Moderní řízení lidských zdrojů se snaží o vytváření pracovních míst „na míru“ každému zaměstnanci na základě určitých faktorů jako je věk, pohlaví, zkušenosti, vrozené schopnosti, zdravotní stav apod., avšak musí brát v potaz i osobnost člověka (každý člověk je jiný a různě přistupuje např. k rozvoji vzdělanosti...) a to, že zaměstnanci v organizacích jsou stále více odlišní. Dále jak už bylo řečeno v kapitole 1.3.1, je důležité striktně definovat pracovní místa, ovšem moderní řízení lidských zdrojů se snaží nezatrácovat úplně flexibilitu a chápat role volněji definované. Důležité také je zahrnout složku motivace (Koubek, 2015, s. 202).

### **1.5.1 Plánování a řízení pracovního výkonu v období jednoho roku**

Řízení pracovního výkonu je komplexním a nepřetržitým procesem. Zahrnuje tedy nejen hodnocení dosavadního výkonu a jeho neustálé monitorování (v případě potřeby vyjasnění navedení ke správnému splnění úkolu), ale také plánování budoucích cílů a rozvoje zaměstnance. Nemělo by to být pro manažery povinností, nýbrž přirozenou činností. (Armstrong, 2011, s. 86)

V průběhu roku by tedy měla být zaměstnanci dostatečně často poskytována zpětná vazba. V praxi probíhá v podstatě každodenně v rámci pracovních porad, schůzek týmů, osobních setkání apod. Zda zaměstnanec plní cíle stanovené dohodou o pracovním výkonu, by se mělo kontrolovat zhruba ve čtvrtletních intervalech (Wagnerová, 2008, s. 55).

Manažeři by měli aktualizovat stanovené cíle. V dnešní době se cíle firem často mění z důvodu rychlosti změn na trhu, tedy je většinou nutné stanovit cíle na kratší časový úsek než je rok, aby zůstávaly stále aktuální.

Dále Armstrong (2011, s. 86) zmiňuje, že by mělo také fungovat učení se při výkonu práce (ať už v individuální rovině nebo prostřednictvím koučování či mentoringu). Pokud je to jen trochu možné, tak by se manažeři měli snažit o provázání práce s učením se, což znamená, že když narazí na nějaký problém, pro jehož řešení potřebují pomoc, měli by příště již řešení tohoto nebo podobného problému zvládnout sami – tedy poučit se z chyb. Nemělo by se zapomínat ani na plánování situací, co dělat, když zaměstnanec nebude splňovat očekávaný a požadovaný pracovní výkon.

### **1.5.2 Dohoda o pracovním výkonu**

Dohoda o pracovním výkonu je nástrojem řízení pracovního výkonu. Ve většině případů se uzavírá písemně a jejím prostřednictvím zaměstnanec se zaměstnavatelem stanoví cíle, které je třeba zvládnout v určitém časovém období - zpravidla ročním.

Specifikuje také kompetence, které jsou potřebné pro dosažení cílů a způsob odměny za jejich splnění. Dohoda se dále zaměřuje také na rozvoj zaměstnance. Analýza a popis cílů v dohodě slouží manažerovi později jako základní kámen pro spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnance. Dohody musí splňovat následující požadavky: náročnost a důležitost z hlediska podnikových cílů, reálnost splnění, časová přiměřenost, měřitelnost dle předem určených kritérií a podpora systémem řízení organizace (Dvořáková a kol., 2012, s. 253).

Obsahem dohody o pracovním výkonu by tedy mělo být dohodnutí cílů (individuálních i kolektivních), stanovení norem a ukazatelů pracovního výkonu, poskytnutí kvalitních podmínek a prostředků pro výkon práce a nastínění požadavků na pracovní výkon. Nemělo by se zapomenout také připomenout zaměstnanci základní hodnoty a standardy organizace (Šikýř, 2016, s. 120).

### **1.5.3 Zásady zavedení systému řízení pracovního výkonu**

Tajemství úspěšného zavedení systému řízení pracovního výkonu se skrývá v oblasti spolupráce. Pokud budou zaměstnanci připraveni na nový systém, plně seznámeni s jeho výhodami a přesvědčení o jeho důležitosti, tak bude mnohem jednodušší systém zavést. Měli by chápat především nutnost zavedení tohoto systému z hlediska existence a dalšího rozvoje organizace.

„Na systém řízení pracovního výkonu je nutno připravit také celý systém řízení přípravy, výrobní management, hodnocení a odměňování pracovního výkonu“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 253). Dostatečné proškolení od zkušených specialistů je také jedním z důležitých prvků v zavádění systému.

Dále je důležité dodržet určité etické principy, jako je respekt k jedinci (jedinec by neměl být považován pouze za prostředek k dosažení cíle), vzájemný respekt, slušnost, spravedlnost a průhlednost, tj. zajištění přístupu zaměstnancům k podkladům, na jejichž základě se rozhodovalo o pracovním výkonu (Dvořáková a kol., 2012, s. 253).

### **1.5.4 Chyby v řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je velmi obtížné. Špatné stanovení cílů a nereálné plány, mohou mít často za následek selhání při zavádění tohoto systému. Zde jsou tedy uvedeny nejčastější příčiny, jejichž následkem je špatné uchycení řízení pracovního výkonu. Těmi jsou například nevhodně naplánované či prováděné systémy řízení pracovního výkonu, špatná motivace a nedostatečný pocit ocenění – pracovníci nedostávají odpovídající zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Dále také nejasná nebo nulová komunikace mezi zaměstnancem a manažerem, neefektivní využívání času nadřízených nebo spory, které se mohou týkat i údajné diskriminace. Je nutné se snažit o zaměření se na proces zkoumání a vnímat souvislosti a podmínky organizace, ve kterých k tomuto řízení dochází. Často dochází k té chybě, že je nejdříve zaveden systém a proces je opomíjen (Armstrong 2011, s. 90).

## 2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je klíčovým nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Jeho výstupy se uplatňují v rozhodování o odměňování, ale i vzdělávání a rozvoji zaměstnance.

Podle Koubka (2015, s. 207–208) se hodnocením zaměstnanců zjišťuje, jak se zaměstnanec chová při práci, jak plní stanovené úkoly a cíle, jaké má vztahy s kolegy, jak by se dal vylepšit jeho pracovní výkon na základě jeho pracovních výsledků apod.

### 2.1 Význam hodnocení zaměstnanců pro organizaci

Existují tři základní důvody, proč provádět hodnocení zaměstnanců a ty jsou následující - změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie, tam jde speciálně o změnu firemní kultury a stanovením firemních priorit, druhým důvodem je sladění zájmů všech zúčastněných (cílů, strategie apod.). Posledním důvodem, proč se hodnocení zaměstnanců uplatňuje, je zvýšení výkonnosti. (Hroník, 2006, s. 15–16)

Dle Arthurové je „hlavním cílem hodnocení výkonu zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance“ (Arthur, 2010, s. 12).

Hroník (2006, s. 20–21) uvádí, že existují tři oblasti hodnocení zaměstnanců a aby bylo hodnocení efektivní, musí obsahovat všechny tyto oblasti. První oblastí jsou výstupy, které představují výkony a výsledky, které se dají měřit. Často se zde používá metoda Balance Score Card. Druhou oblastí jsou vstupy, což jsou primárně kompetence, ale řadí se sem v podstatě vše, co zaměstnanec vloží do své práce (např. i zkušenosti). Poslední oblastí je proces. Zde se hodnotí přístup zaměstnance k zadaným úkolům a jeho pracovní chování.

### 2.2 Pracovní osobnostní typy

Rozlišuje se osm pracovních typů. Je dobré si každého zaměstnance zařadit do příslušného pracovního typu, protože se potom lépe určuje motivační strategie. Každý typ potřebuje jiný způsob motivační strategie, bere se v potaz výkon, pracovní chování a potenciál zaměstnance. Hroník (2006, s. 21) Přehled pracovních typů můžete vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 - Volba motivační strategie podle pracovního typu

Pracovní typ	Náměty pro motivační strategii
Hvězda	Dávat náročnější úkoly, povzbuzovat neformální autoritu, dávat za vzor, delegovat, povýšit.
Enfant terrible	Více zapojovat do skupinových úkolů, nebo naopak pověřovat samostatnými úkoly, při niž nepříjde do styku s druhými - podle typu osobnosti. Každopádně vyžaduje zásadový, nepromíjející přístup, neopomíjející žádný klad. Potřebuje přijetí druhými.
Slibný typ	Poskytovat více podpory než koučingu, podporovat odvahu, odolnost a sebedůvěru.
Inteligentní lajdák a provokatér	Dát hranice, termín změny s jasnými dopady v případě nesplnění. Koučovat a co nejvíce zpětné vazby.
Sympatický dřič	Instruovat a vytvořit podmínky pro sebevzdělávání.
Samorost	Koučování.
Hodný nemotora	Po neúspěšném doučování za pomoci druhých uvažovat o přeřazení.
Kazisvět	Problematický výběr. Je třeba otevřeně mluvit o možnosti odchodu. Iniciativu k nápravě ponechat výhradně na dotyčném člověku. Jasně stanovit termín viditelných změn.

Zdroj: Hroník (2006, s. 22)

## 2.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Kritéria jsou měřitelnými ukazateli pracovního výkonu zaměstnance. Je velice důležité, je správně stanovit, jelikož jejich špatné nastavení může vést k nežádoucímu chování zaměstnance a ohrozit tak prosperitu organizace. Kritéria, stejně tak jako cíle, je třeba stanovit v souladu s firemními hodnotami a strategií (Pilařová, 2008, s. 40).

Kritéria hodnocení pro jednotlivá pracovní místa by měla být konkrétní, měřitelná a zjištělná.

„Kritéria zahrnují faktory, které charakterizují a ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, například: výsledky (množství práce, kvalita práce, včasnost provedení práce), chování (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.), schopnosti (způsobilost k práci), motivaci (ochota k práci) a podmínky (pracovní doba, pracovní prostředí apod.)“ (Šikýř, 2014, s. 113).

## **2.4 Metody hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců se rozlišuje na formální a neformální. Neformálním se rozumí hodnocení průběžné, dané určitým okamžikem. Bere se jako součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a většinou nebývá písemně zaznamenáváno. Často se s ním člověk může setkat například ve formě pochvaly (Koubek, 2015, s. 208).

Zbytek této kapitoly se bude zabývat hodnocením formálním (systematickým).

Záleží na tom, z jakého úhlu pohledu se na hodnocení zaměstnanců pohlíží. Z časového hlediska lze rozlišovat metody zaměřené na minulost, na přítomnost a na budoucnost. Dále se dají metody rozdělovat na ty, které mají za úkol hodnotit výkon a na ty, které hodnotí kompetence zaměstnance. Při výběru metod je zde vždy snaha o zvolení základní metody a k tomu se může použít některá metoda doplňková. Metody se nemusí pravidelně opakovat, ale mohou se střídát. Objektivnější samozřejmě je, když jsou zvoleny takové metody, které umožňují více hodnotitelů (Hroník, 2006, s. 54-55).

Základním kamenem všech metod je úspěšná zpětná vazba. Hroník (2006, s. 51) uvádí, že je kromě jejího pravidelného provádění a posuzování chování zaměstnance z více stran potřeba přihlížet také k tomu, aby byl zaměstnanec informován o jeho chování a bylo popsáno jeho chování v souvislosti s pracovním výkonem (není posuzována jeho osobnost) a podávají se zaměstnanci jasné, přesné a podložené informace. Sebehodnocení je také velice důležitou součástí zpětné vazby a některých metod hodnocení, jako je 360° zpětná vazba a motivačně-hodnotící pohovor.

### **2.4.1 Motivačně-hodnotící pohovor**

Motivačně-hodnotící pohovor je jednou ze základních metod hodnocení zaměstnanců. Hodnotitel by měl vycházet z poznatků, které se sbíral v průběhu celého roku, a výchozím by pro něho měl být popis práce zaměstnance. Měl by si připravit také příklady pro podložení svých tvrzení. Před začátkem pohovoru je vhodné, když si hodnotitel položí určité otázky, které se týkají objektivity a spravedlivého hodnocení. Například zda má zaměstnanec dostatečné pokyny a

nástroje k výkonu práce, zda chápe jasně své pracovní povinnosti a rozsah zodpovědnosti, zda hodnotí celkový výkon, a ne jednotlivé pozitivní nebo negativní případy apod. (Arthur, 2010, s. 82).

Při vedení motivačně-hodnoticího pohovoru jsou velice důležité také další aspekty, které zajistí efektivitu pohovoru. Těmi jsou soukromí, absence rušivých vlivů, přátelská atmosféra a dostatek času. Vhodným začátkem je takzvané „prolomení ledů“, které zajistí, aby se zaměstnanec zbavil nervozity a cítil se uvolněně. Jde o zavedení rozhovoru na téma, které nemá spojitost s tématem motivačně-hodnoticího pohovoru. Často může jít o otázky nebo konstatování týkající se počasí nebo cestování (Arthur, 2010, s. 84-87).

Pohovor je pomyslně rozdělen do dvou částí. V první části má slovo zaměstnanec, který hodnotí sám sebe nejdříve z hlediska minulosti a pak se dostává i do budoucnosti. Cca dva týdny před uskutečněním pohovoru, by měl zaměstnanec dostat seznam otázek a hodnoticích bodů, aby se mohl podle svého uvážení na pohovor připravit. V druhé části je na řadě nadřízený, aby zhodnotil splnění předem zadaných úkolů a cílů. Výhoda této metody je v tom, že pokrývá celé spektrum hodnoticích oblastí a všechna časová hlediska (Hroník, 2006, s. 56).

Podle Arthurové (2010, s. 90-97) by se měly v rámci pohovoru projednat předchozí výkony, minulé a budoucí pracovní cíle a plán kariérního růstu. Část zaměřovaná na předchozí výkony může být pojata jako souhrn, jenž se stává základním kamenem pro další části rozhovoru. Je důležité, aby tato část nebyla vedena pouze v negativním duchu a příliš nekritizovala zaměstnance. Jak stanovit cíle bylo již popsáno v kapitole 1.4.2. V rámci motivačně-hodnoticího pohovoru se hodnotitel i hodnocený soustředí jak na cíle dřívější, tak na cíle budoucí. U dřívějších cílů se hodnotí, do jaké míry se povedlo zaměstnanci stanovené cíle splnit, a na základě výsledků se stanovují cíle budoucí. Kariérní rozvoj je poslední částí pohovoru. Hodnotitel se snaží o to, aby přiměl zaměstnance co nejvíce konkretizovat, čeho by chtěl v pracovní kariéře dosáhnout. Zaměstnanec se musí zamyslet nad tím, zda potřebuje k dosažení cíle nějaké doplnění vzdělání, které jeho vlastnosti mu mohou pomoci cíle dosáhnout a jestli je zde souvislost mezi jeho kariérními cíli a cíli celé organizace. Na vedoucím pracovníkovi potom je, aby zajistil praktické fungování rozvojového plánu.

## **2.4.2 Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnoticí stupnice jsou jednou z nejčastěji využívaných metod hodnocení. Hodnotí podle kritérií, která byla stanovena. Mohou hodnotit jak výsledky práce, vztahy a chování, tak i osobnost zaměstnance. Výhodou těchto stupnic je, že jsou časově nenáročné a relativně snadné na přípravu. Opět je vhodné je využívat pouze jako

doplňkovou metodu například v rámci hodnotícího pohovoru a je důležité, aby je používali zkušení hodnotitelé, jinak hodnocení postrádá smysl (Pilařová, 2008, s. 33).

Podle slov Armstronga (2011, s. 165-172) si při hodnocení hodnotitel vybírá bod, který se nejvíce shoduje s jeho pohledem na pracovní výkon konkrétního zaměstnance. Existují různé typy klasifikačních stupnic. Prvním typem jsou stupnice v abecedním nebo numerickém provedení. Jednotlivé body jsou definovány většinou od nejvíce pozitivního hodnocení po to nejméně pozitivní či negativní hodnocení. Organizace se ale často snaží v rámci kultury soustavného zlepšování o to, aby žádný z bodů nezněl úplně negativně, aby nevyvolával u hodnoceného pocit, že se s ním do budoucna příliš nepočítá. Naopak se snaží o to, aby zaměstnance podněcoval ke zlepšení. Co se týče počtu klasifikačních stupňů, mohou to být čtyři stupně až šest stupňů. Nejobvyklejší jsou stupnice s pěti stupni, které obsahují dvě definice pozitivní, dvě negativní a střední stupeň hodnocení. Dalším typem jsou již zmíněné grafické stupnice klasifikování pracovního výkonu, stupnice BARS (Behaviourally anchored rating scales). Armstrong (2011, s. 172) je definuje jako „stupnice klasifikování výkonu s konkrétními popisy chování, které definují na každé stupnici body (tj. jakési ‚kotvy chování‘) představující určitou dimenzi, faktor nebo pracovní funkci, které jsou považovány za důležité pro pracovní výkon.“ Stručněji a jasněji řečeno: Metoda BARS je spíše zaměřena na přístup k práci než na výsledky a výkon zaměstnance (Koubek, 2015, s. 223).

Dalším méně známým typem je stupnice pro pozorování pracovního chování BOS (Behavioural observation scales). Obsahuje popisy požadovaného, a naopak nežádoucího chování zaměstnance. Tato stupnice je výhodným doplňkem například metody hodnocení podle kritických případů. Hodnotitelé sledují, jak často se dané chování u hodnoceného vyskytovalo, například podle bodů (1 = nikdy, 2 = zřídka, 3 = někdy, 4 = většinou, 5 = vždy) (Armstrong, 2011, s. 173-174).

### **2.4.3 Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Metoda 360° zpětné vazby spočívá ve všestranném hodnocení zaměstnanců. Mohou být hodnoceni jak svými nadřízenými, tak ale i kolegy, spolupracovníky, podřízenými nebo zákazníky. Účelem metody je zjistit oblasti potřebného vzdělávání a rozvoje zaměstnance (Arthur, 2010, s. 51).

Wagnerová (2008, s. 76-77) tvrdí, že součástí 360° zpětné vazby (vícezdrojové zpětné vazby) je i sebehodnocení. Nejběžnější je v rámci metody používat dotazníky, které jsou anonymní. Musí se přihlížet k tomu, že každý hodnotitel nemusí objektivně zvládnout posoudit pracovní výkon hodnoceného a někdy se do hodnocení mohou



promítnout nějaké „nevyřízené účty“ mezi zaměstnanci. Metoda se dá použít i pro hodnocení manažerů podřízenými, ovšem závěry, zda je, nebo není v této podobě přínosná, nejsou jednoznačné. Často se z nich zjistí pouze oblíbenost vedoucího. Výsledky jsou tedy používány především jako podklady pro rozvoj a zlepšení zaměstnance. Tradiční přístup k 360° hodnocení podporuje důvěru a vyplatí se ho používat hlavně v organizacích, kde je kladen důraz na plnění úkolů v týmu. V některých společnostech může být tato metoda používána i pro stanovení plánu nástupnictví.

Metoda 360° zpětné vazby nemusí být používána celoplošně pro všechny zaměstnance, ale lze ji použít pro jednotlivce, u kterých je třeba dosáhnout zlepšení pracovního výkonu. Zpětná vazba je důležitá, protože přináší více úhlů pohledu, které poskytují různé informace. Mezi její výhody se řadí především to, že hodnocený zjistí širší pohled jak na svou osobu (vlastnosti, schopnosti, chování), tak na svůj pracovní výkon. Je také pokládána za spolehlivější a objektivnější (z důvodu toho, že hodnotí více lidí) a za něco, co vede k přijetí výsledků a zahájení příslušných kroků podle potřeby. Naopak mezi nevýhody se řadí to, že metoda může být náročná jak časově, tak i na zdroje. Dále mohou být zaměstnanci více pod vlivem stresu, když musejí přijímat hodnocení od většího počtu lidí, a dalším hlediskem je, že všichni hodnotitelé neposkytují upřímnou a férovou zpětnou vazbu (Armstrong, 2011, s. 128-135).

#### **2.4.4 Další metody hodnocení**

Jako doplňkové metody mohou sloužit metody assesement centre a development centre, které se používají pro hodnocení pracovního výkonu v uměle vytvořených pracovních podmínkách a k rozvoji zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 220-221). Často používanou metodou je také metoda hodnocení podle dohodnutých cílů, která již byla popsána v kapitole 1.3.2.

Hodnocení na základě kritických případů je také jednou z používaných metod. Hodnotitel si musí vést záznamy o pracovním výkonu zaměstnance v průběhu určitého období. Jedná se o situace mezní, kdy zaměstnanec podává buď uspokojivý, nebo neuspokojivý pracovní výkon. V praxi má tato metoda využití pro rozvoj zaměstnanců. Je dobré tuto metodu používat jako metodu doplňkovou. Důležité je promyslet vztah mezi výsledky hodnocení, systémem hodnocení a plánem kariérního růstu (Pilařová, 2008, s. 33).

Dále existují metody, jako je metoda hodnocení podle stanovených norem, která se nejčastěji používá pro hodnocení dělníků. Spočívá ve stanovení norem pracovního výkonu zaměstnanců a poté porovnávání skutečného výkonu se stanovenou normou (Šikýř, 2014, s. 114).

Známou metodou je také metoda hodnocení volným popisem, která nejčastěji slouží k hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Hodnotitel má připravený určitý seznam oblastí hodnocení a podle toho popisuje pracovní výkon zaměstnance (Koubek, 2015, s. 220).

Někteří autoři ještě uvádějí další metody, jako je metoda checklist nebo psychologické testy a dotazníky. Checklist je dotazník, který obsahuje skutečnosti o pracovním chování zaměstnance, a hodnotitel posuzuje, zda se tyto skutečnosti vyskytují, nebo nevyskytují v chování zaměstnance. Odpovědí může být přisuzována různá váha. Psychologické testy se zaměřují převážně na osobnost člověka, na jeho vlastnosti, postoje a hodnoty. Je důležité, aby byly vyhodnocovány odborníky, tedy psychology, a stejně tak jako metoda 360° zpětné vazby se používají ke zjištění oblasti rozvoje zaměstnance (Pilařová, 2008, s. 38).

## **2.5 Proces hodnocení zaměstnanců**

Proces hodnocení zaměstnanců by měl vést bezprostřední nadřazený zaměstnanec. Zná úkoly pracovního místa, chování svého podřízeného a vlivy, které mohou ovlivňovat jeho pracovní výkon. V rámci celého procesu hodnocení zaměstnanců je nutné se soustředit na tři fáze. První fází je fáze přípravná, kdy je stanoven předmět hodnocení, kritéria, metody, postupy hodnocení, probíhá analýza pracovního místa a v neposlední řadě je třeba také informovat zaměstnance o připravovaném hodnocení a jeho účelu. Další fází je fáze získávání informací, kdy jsou již použity metody, které byly zvoleny, a probíhá písemné zaznamenávání informací o pracovním výkonu zaměstnance. Poslední fází je fáze vyhodnocování informací o pracovním výkonu, tam se řídí manažer svými kritérii, která stanovil jako normu, a porovnává je se skutečnými výsledky zaměstnanců. Následuje rozhovor se zaměstnancem o výsledcích jeho hodnocení (již zmíněný motivačně-hodnotící pohovor) a nakonec zaměstnanec manažer bude pozorovat a poskytovat mu pomoc při zlepšování jeho pracovního výkonu (Koubek 2015, s. 215-216).

## **2.6 Chyby v hodnocení zaměstnanců**

Každý jistě má zkušenost s hodnocením v nějaké podobě, a proto ví, že je velice subjektivní. Záleží na hodnotiteli, jaké má postoje, hodnoty, co uznává nebo neuznává. V hodnocení zaměstnanců je ale nutné se snažit o co největší objektivnost hodnocení. Nejdůležitější je vždy mít jasně stanovená kritéria a metody hodnocení, mít vypracovaný postup hodnocení a hlavně důkladně proškolit všechny hodnotitele (Koubek, 2015, s. 230).

Hodnotitel si musí dávat pozor na to, aby zaměstnance hodnotil opravdu spravedlivě, tj. nebyl příliš přísný, nebo shovívavý k jeho pracovnímu výkonu a neměl tendenci hodnotit všechny průměrně. Dále se musí držet kritérií, která jsou stanovena, a nepřihlížet ke svým vlastním měřítkům, sympatiím, známostem apod. Je důležité, aby všichni hodnotitelé v organizaci měli k hodnocení stejný přístup, aby to u zaměstnanců nevyvolávalo pocity nespravedlnosti, a také aby uměli vyvážit kritiku a pochvalu (Koubek, 2015, s. 229).

Hodnocený často posuzuje svůj pracovní výkon také subjektivně. Setkáváme se například s nadhodnocováním, podhodnocováním výkonu, nesouhlasem s hodnotitelem, nereálnými požadavky nebo s tím, že hodnocený není ochoten připustit svůj neúspěch a jeho příčiny vidí v okolí. Hodnocený se ale často také setkává s tím, že hodnotitel neposkytuje zaměstnanci vhodné podmínky pro plnění požadovaného pracovního výkonu (například stylem řízení nebo neschopností se rozhodovat), neumí ocenit práci zaměstnance nebo práci nerozumí, a není mu tedy schopen poradit (Pilařová, 2008, s. 85-86).

Další chyby, které se mohou při hodnocení stát a jsou dobře známy, jsou například chyby způsobené nesprávnou interpretací. Není ověřena správnost porozumění informacím, hodnotitele nezajímají názory druhé strany, nenaslouchá apod. Dále záleží na náladě hodnotitele. Pokud je v dobré náladě, má sklon k tomu hodnotit pozitivněji, než když je v náladě špatné. Známý je také takzvaný „haló efekt“, kdy se hodnotitel nechává při hodnocení ovlivnit nejvýraznější vlastností hodnoceného. Ani efekt nedávnosti či projekce není výjimkou, se kterou se v hodnocení zaměstnanců hodnotitel setkává. U efektu nedávnosti hodnotitel hodnotí především chování zaměstnance v poslední době, místo aby hodnotil jeho chování komplexně za celé hodnotící období. A u projekce se hodnotiteli stává, že má tendenci na zaměstnancích vidět své vlastní nedostatky a více si jich všimá (Pilařová, 2008, s. 92-94).

Efektů, které dokáží zkreslit hodnocení zaměstnance je velké množství, proto se zdá, že jsou spolehlivější ty metody hodnocení, při kterých nehodnotí pouze jediný člověk (například 360° zpětná vazba).

Podle Arthurové (2010, s. 125-127) by se hodnotitelé měli vyvarovat také prvkům diskriminace. Zmínky o věku, národnosti, sexuální orientaci či zdravotním stavu nejsou vhodné. Dalším kamenem úrazu jsou implicitně uzavřené dohody, to znamená dohody, kdy je slovně slíbeno něco, co později není uskutečněno. Na tyto dvě situace si hodnotitel musí dávat pozor, aby nedošlo ke zbytečným soudním žalobám.

## 2.7 Výstupy z hodnocení zaměstnanců

Výsledky hodnocení zaměstnanců jsou pro vedení organizace důležité a potřebné v mnoha směrech, a pokud je hodnocení zaměstnanců provedeno správně (přesně a spravedlivě), vede především k lepším výsledkům organizace.

Po provedení hodnocení zaměstnanců, by měla být známa úroveň pracovního výkonu zaměstnanců - v čem vynikají a v čem by naopak mělo nastat zlepšení, a v návaznosti na to jim poskytnout prostor a prostředky pro zlepšení jejich pracovního výkonu. Dále by mělo být známo, čím zaměstnance motivovat, a odhadnout nevyužitý potenciál zaměstnance. Výsledky hodnocení zaměstnanců samozřejmě slouží i jako podklady pro plánování kariérního růstu, následnictví, plán odměňování podle angažovanosti zaměstnance pro organizaci, plán vzdělávání zaměstnanců, plánování zaměstnanců apod. (Koubek, 2015, s. 209).

### 3 TRENDY V HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců není ve většině organizací oblíbenou činností ani u vedoucích zaměstnanců, ani u jejich podřízených. Bohužel stále většina lidí bere systém hodnocení jako zbytečný proces, který je pro obě strany ztrátou času. Je nutné si však uvědomit, že bez hodnocení zaměstnanců se snižují možnosti, jak ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců a tedy v širším pojetí i plnění strategických cílů organizace (Hroník, 2006, s. 18).

Podle průzkumu, který v roce 2014 provedla firma GuideSpark, je pro 45 % zaměstnanců a 57 % manažerů hodnocení rozhovor ztrátou času (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016). Společnost Deloitte zase zjistila, že 58 % manažerů má pocit, že současný přístup k hodnocení zaměstnanců nemá vliv na zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016).

Známa hodnocení matice od firmy CEO General Electrics (GE) hodnotí zaměstnance podle jejich výsledků, ale zároveň i přístupu k práci a chování při práci. Model hodnocení společnosti GE se však mění a místo ročního systému hodnocení nastupuje systém Performance Development General Electrics (PD GE), který funguje prostřednictvím online aplikace a zaměřuje se na krátkodobé cíle a pravidelnou zpětnou vazbu. Ústup ročního hodnocení je způsoben především vývojem na trhu - zejména IT technologií. Zaměstnavatelé také často vyžadují pružnost a flexibilitu zaměstnanců a v souvislosti s jejich schopnostmi a dovednostmi také schopnost pohotově reagovat na náhle vzniklé situace. Uplatňuje se agilnější přístup k jejich vedení, to znamená, že jsou cíle definovány rámcově, ale nelze přesně určit detailní plán cesty k cíli. Je nutné reagovat na rychle se měnící prostředí, tedy stanovovat cíle čtvrtletní nebo i měsíční (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016).

Hodnocení zaměstnanců tedy v dnešní době ve většině případů upouští od stanovování dlouhodobých cílů, protože ty se mohou kdykoliv změnit, a soustředí se více na cíle krátkodobé. Místo ročních hodnocení pohovorů se spíše praktikují neformální častější rozhovory a organizace se zaměřují více na budoucnost než na minulost, a tak se snaží především o rozvoj zaměstnance (Havlíčková Lišková a Římanová, 2016).

Již zmíněný systém Performance PD GE by se výhledově dal použít i pro územní samosprávu. V současné době se na úřadech úředníci snaží mít všechny materiály v elektronické podobě, a proto by online aplikace mohla přinést pozitivní ohlas. Pravidelná zpětná vazba je zde stejně důležitá jako v soukromých firmách. Problematika hodnocení zaměstnanců na Úřadu městské části v Praze je více popsána v navazující praktické části bakalářské práce.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI V PRAZE

Systém hodnocení zaměstnanců je jedním z klíčových procesů, který umožňuje dosahovat lepších výsledků u jednotlivých zaměstnanců, ale i výsledků celé organizace, v tomto případě Úřadu městské části v Praze. Nejdříve je provedena analýza současného stavu na úřadu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci odboru obecního majetku (dále jen „OOM“). Dále byl realizován rozhovor s vedoucím OOM, vedoucí oddělení obchodních aktivit, které opět spadá pod OOM, a s personalistou pro celý úřad. Následně jsou zpracována získaná data a sestaven návrh systému hodnocení zaměstnanců. Tento návrh je nejprve zaveden pouze v jednom odboru – konkrétně tedy v OOM, protože zde autorka pracuje jako brigádnice. Když se systém hodnocení osvědčí, dal by se poté případně rozšířit a upravit pro celý úřad.

### 4.1 Popis a struktura Úřadu městské části v Praze

Úřad městské části v Praze (dále jen „úřad“) je územně samosprávným celkem. Člení se do šestnácti odborů a každý odbor má svá oddělení. Dále je popsán odbor obecního majetku, ve kterém je prováděn návrh systému hodnocení zaměstnanců.

Odbor obecního majetku (dále jen „OOM“) má široké spektrum působností. Tiskový referent uvádí na internetových stránkách úřadu tento výčet činností:

- kontroluje plnění mandátních smluv správních firem (SF) a navrhuje radě sankce za jejich neplnění,
- kontroluje plnění nájemních a kupních smluv,
- zabezpečuje spisovou a archivní službu OOM,
- vyřizuje žádosti o splátkové dohody, dohody o prominutí dluhu a dohody o odklad úhrad včetně kontroly dodržování plnění dohod,
- spolupracuje s odborem státní sociální podpory v rámci umořování pohledávek neplatičů z příspěvků na bydlení, sleduje evidenci neplatičů nájemného a kontroluje vymáhání pohledávek,
- vydává souhlas k opravám, rekonstrukcím a stavebním úpravám prováděných nákladem nájemce ve spravovaných domech, v souladu s příslušnými rozhodnutími rady městské části,

- upozorňuje orgány činné v trestním řízení na možné naplnění skutkové podstaty trestného činu dle § 208 trestního zákoníku,
- podílí se na pracích spojených s inventarizací majetku,
- připravuje návrhy zásad privatizace, případně realizuje privatizaci bytového fondu dle usnesení rady a zastupitelstva,
- rozpracovává usnesení Zastupitelstva hl. m. Prahy na podmínky MČ,
- vyřizuje reklamace z vyúčtování služeb vyúčtovaných správními firmami,
- vykonává činnosti pro potřeby MČ spojené s funkcí zakladatele vůči Obvodnímu bytovému podniku v Praze, s. p. v likvidaci a Obvodnímu podniku služeb v Praze, s. p. v likvidaci,
- přebírá majetek vydaný MČ soudem za to, že se postarala o pohřeb zůstavitele, a hospodaří s ním,
- připravuje podklady pro projednávání záměrů o nakládání s majetkem svěřeným MČ a předává podklady pro účetní evidenci svěřeného majetku,
- organizuje výběrová řízení na prodej svěřených nemovitostí a dle rozhodnutí zastupitelstva zabezpečuje převody nemovitostí svěřených MČ,
- kontroluje činnost provozovatele a nájemce tepelných zařízení a podílí se na tvorbě plánu oprav a rekonstrukcí tepelných zařízení,
- prověřuje připomínky a stížnosti občanů týkající se provozní správy domů a tepelného hospodářství,
- vystupuje za MČ jako účastník ve stavebním řízení,
- zajišťuje uskladnění věcí přemístěných při správní exekuci provedením náhradního výkonu stavebních prací, opuštěné věci předává Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových,
- vede evidenci bytových domů, nebytových objektů, bytů, nebytových prostor.

Co se týká struktury, má OOM čtyři oddělení - oddělení hospodaření s byty, oddělení hospodaření s pozemky, oddělení obchodních aktivit a oddělení ekonomických činností a pohledávek. OOM řídí jeden vedoucí a každé oddělení má svého vedoucího a několik referentů.

## 4.2 Dotazníkové šetření mezi úředníky

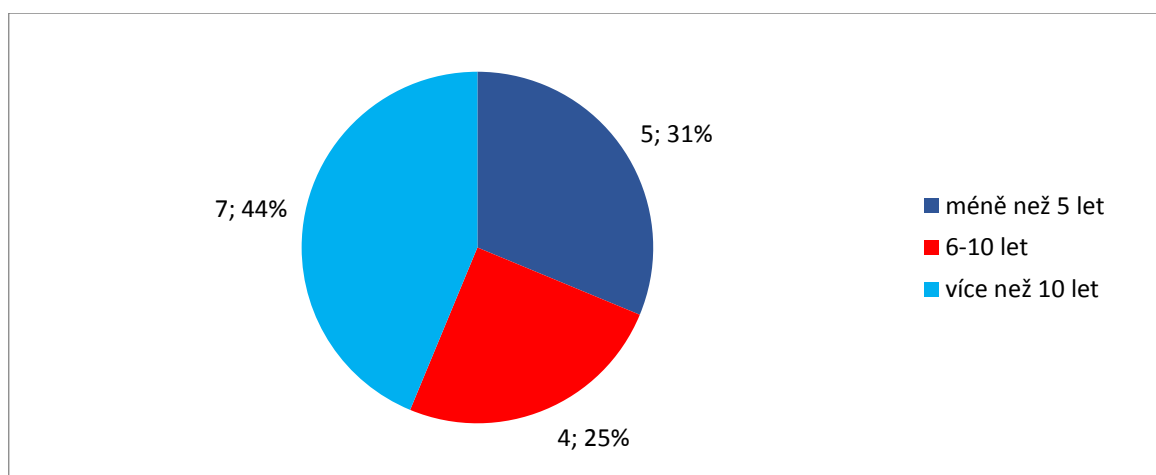
Dotazníkové šetření bylo prováděno pouze mezi zaměstnanci odboru obecního majetku. Bylo rozdáno 19 dotazníků. Návratnost byla 84 %, vrátilo se tedy 16 dotazníků. Výsledky dotazníku posloužily jako výchozí bod pro tvorbu otázek strukturovaného rozhovoru s vedoucími zaměstnanci a personalistou. Struktura dotazníku je jednoduchá, dotazník obsahuje dvacet otázek, které jsou k dispozici k náhledu v příloze A. Je samozřejmě anonymní a odpovědi jsou určeny výhradně pouze pro zpracování této práce. Není úzce zaměřen pouze na hodnocení zaměstnanců, ale i na témata,



s nimiž hodnocení zaměstnanců úzce souvisí. Jedná se například o odměňování, motivaci, vzdělávání, pracovní výkon, vztahy a vzájemnou komunikaci apod.

#### 4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

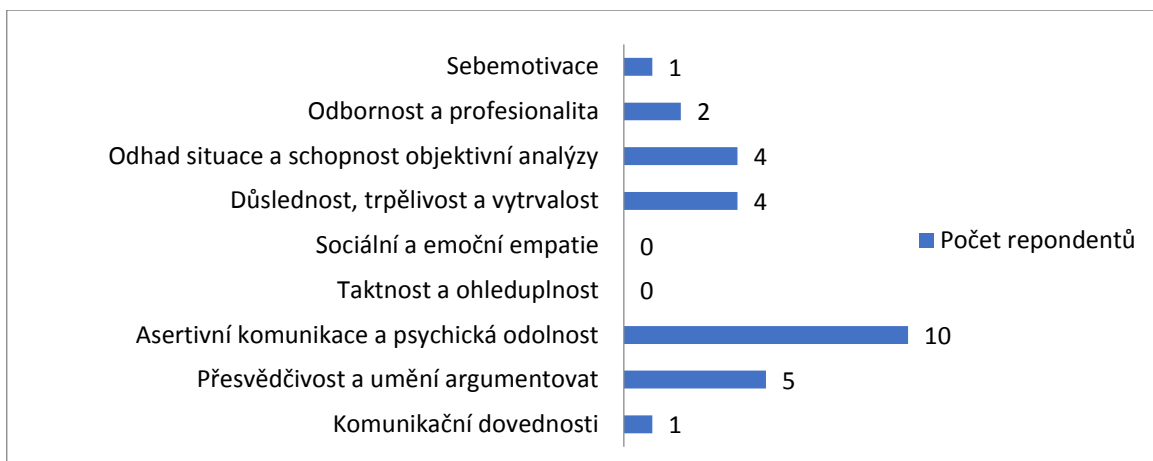
Dotazník obsahoval 20 otázek. Identifikačními otázkami byly otázky na pohlaví, věk a délku trvání pracovního poměru na úřadě. Odpovědělo celkově 15 žen a jeden muž, z čehož 7 respondentů (43,7 %) jsou lidé nad 50 let, 5 respondentů (31,3 %) jsou lidé ve věku 40-49 let a 4 respondenti (25 %) jsou lidé mezi 30-39 lety. Otázku délky trvání pracovního poměru znázorňuje graf 1.



Graf 1 - Jak dlouho pracujete na úřadě?

Zdroj: autorka

Následovala otázka na spokojenost s prací. 13 respondentů (81,2 %) odpovědělo, že je se svou prací spokojeno, 2 (12,5 %) uvedli, že jsou spíše spokojeni a pouze jeden (6,3 %), že není spokojen, ale bohužel neuvedl proč. Otázka č. 5 byla zajímavější. Zde byli respondenti dotazováni na to, v jakých schopnostech a dovednostech by se chtěli rozvíjet. Odpovědi znázorňuje graf 2.



Graf 2 - Ve kterých schopnostech, dovednostech byste se chtěl/a rozvíjet?

Zdroj: autorka

Dále bylo zjišťováno otevřenou otázkou, zda se zaměstnanci setkávají s nějakou formou hodnocení, a pokud ano, tak jak často. Velké množství respondentů evidentně moc neví, co si pod pojmem hodnocení představit, jelikož velká většina uvedla, že jsou jim udělovány odměny a prémie, což spadá pod odměňování. Odpovědi jsou uvedeny v tabulce 2. Z těchto odpovědí tedy vyplývá, že hodnotící pohovor, hodnocení pomocí stupnice ani nic podobného na úřadě neprobíhá. Jediná forma hodnocení zaměstnanců, která probíhá, je neformální zpětná vazba.

Tabulka 2 - Setkáváte se pravidelně s nějakou formou hodnocení vašeho pracovního výkonu? Popř. s jakou a jak často?

Odměny (2)
Osobní ohodnocení a prémie (2)
Nesetkávám (3)
Pravidelně ne. Mimořádné prémie 2x ročně.
Nepravidelně, formou slovního ohodnocení, odměny.
Odměny, pochvala vedoucího oddělení
Ano, 4x ročně
Čtvrtletní odměny
Odměny, pochvala vedoucí oddělení, ocenění od klientů
Ano - slovní, finanční
Prémie - 1x za čtvrt roku - pouze finanční - chybí ústní nebo písemná forma hodnocení
Odměny - prémie

Zdroj: autorka

Otázka č. 7 se týkala úrovně komunikace s vedoucím oddělení. Většina respondentů ji hodnotila kladně. 10 lidí (62,5 %) výborně, 5 lidí (31,2 %) dobře a pouze jeden člověk (6,3 %) uvedl, že si myslí, že komunikace je špatná.

Otázka č. 8 byla zaměřena na pracovní vztahy, konkrétněji tedy na to, zda funguje spolupráce při plnění úkolů a jestli mají zaměstnanci potřebné materiály od kolegů včas. Z odpovědí vyplynulo, že pracovní vztahy jsou dobré, materiály jsou většinou v rámci odboru poskytovány včas, ovšem nikoliv v rámci celého úřadu.

Překvapením bylo vyhodnocení otázky č. 9, kde bylo zjišťováno, jak často zaměstnanec práce stresuje. Většina odpovědí zněla, že spíše ne - 13 lidí (81,2 %) a pouze 3 lidé (18,8 %) odpověděli, že je práce stresuje často. Z pozorování situace na úřadě by autorka očekávala, že bude stresovaných lidí více, jelikož jí často připadá, že některé dny není příliš práce, ale naopak jiné dny se úkoly rapidně nashromáždí a člověk neví, co řešit dříve.

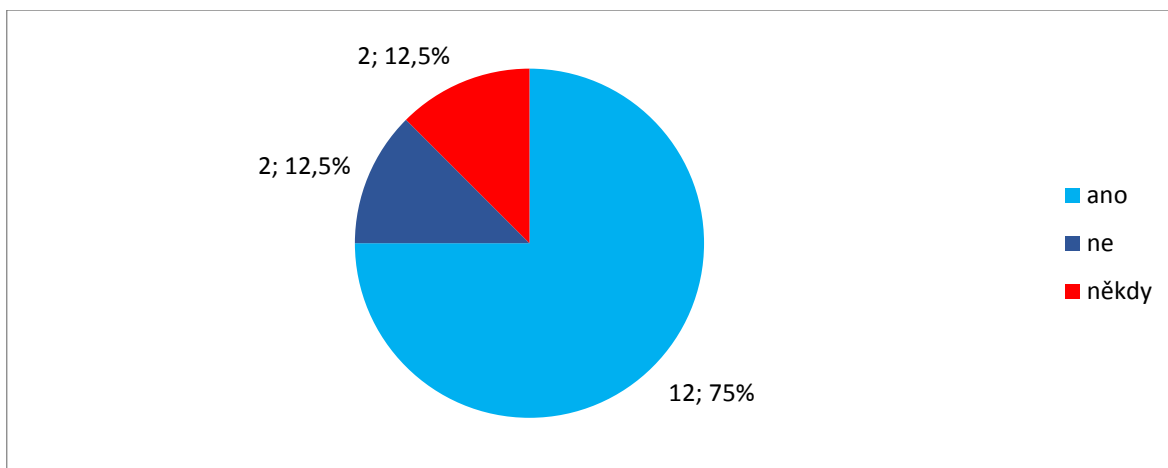
Otázka č. 10 zněla takto: „Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na úřadě, kde pracujete? Pokud ne, uveďte, co vám vadí.“ Zde uvedlo pouze 5 lidí, že je spokojeno. Zbylým dvěma třetinám respondentů vadí, že se směšuje politika s činností úředníka a celkově velký vliv politiky na chod úřadu. Odpovědi můžete vidět v tabulce 3.

Tabulka 3 - Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na úřadě, kde pracujete?

Ano (5)
Nejsem, vadí mi vliv politiky na chod úřadu. (5)
Zatím ano. To, co mi vadí, si nechám pro sebe.
Spíše ne - nesystémové rozhodování
Nesystémovost
Nejsem, nejvyšší úředník nevykonává práci nejvyššího úředníka, spíš řeší politické věci. Dále mi vadí směšování politiky a činnosti úředníka - tj. vykonávání státní správy, samosprávy.
Nejsem spokojená - špatná komunikace
Vše hodně složité

Zdroj: autorka

Otázky č. 11 a 12 se týkaly vedoucího odboru. Bylo zjišťováno, zda ovlivňuje respondentův pracovní výkon styl řízení vedoucího odboru. Jasná většina, tedy 10 lidí (62,5 %) uvedla, že ano. 3 lidé (18,7 %) potom uvedli, že ne, a stejně tak 3 lidé (18,8 %) že neví, zda je jejich pracovní výkon ovlivňován stylem řízení vedoucího odboru. Odpovědi na druhou otázku zaměřenou na vztah respondenta s vedoucím odborem jsou znázorněny v grafu 3.

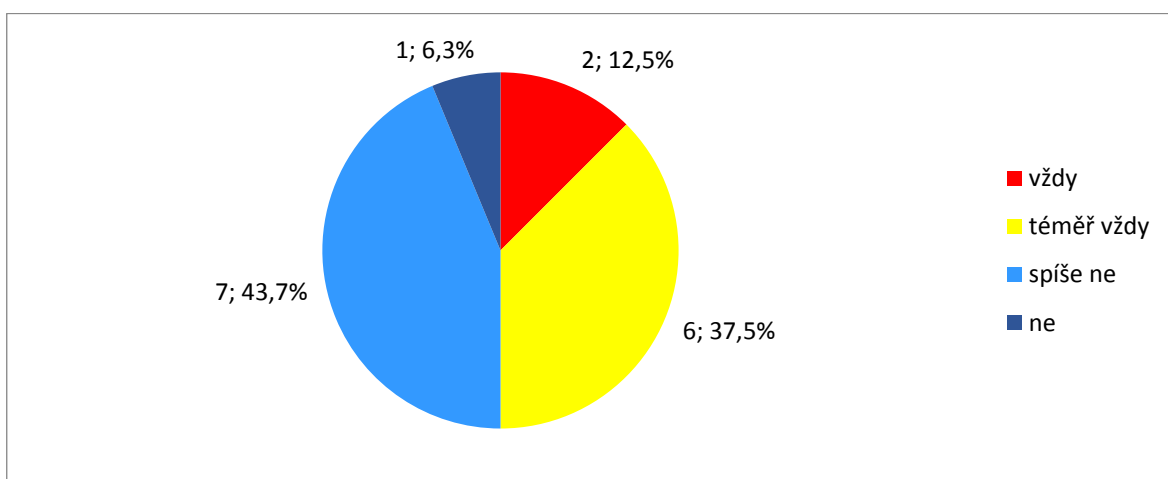


Graf 3 - Zohledňuje vedoucí odboru váš názor při rozhodování?

Zdroj: autorka

Otázka č. 13 byla otevřená a týká se toho, co v současné době zaměstnancům pomáhá k vyšší produktivitě a co by jim případně pomohlo v budoucnu ještě k vyššímu pracovnímu výkonu. Odpovědi byly různé, většinou respondenti uváděli, že v současné době jim pomáhá k lepšímu pracovnímu výkonu především dobré pracovní prostředí a vztahy s kolegy. Někteří také do budoucna zdůrazňovali, že by pomohla lepší výpočetní technika a přístup ke všem aplikacím, zpětná vazba a jasně stanovená pravidla nebo také zlepšení přenosu informací mezi nadřízeným a podřízeným.

Dotazováno bylo také, jak často zaměstnancům pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesionální stránce. Vyhodnocení odpovědí znázorňuje graf 4.



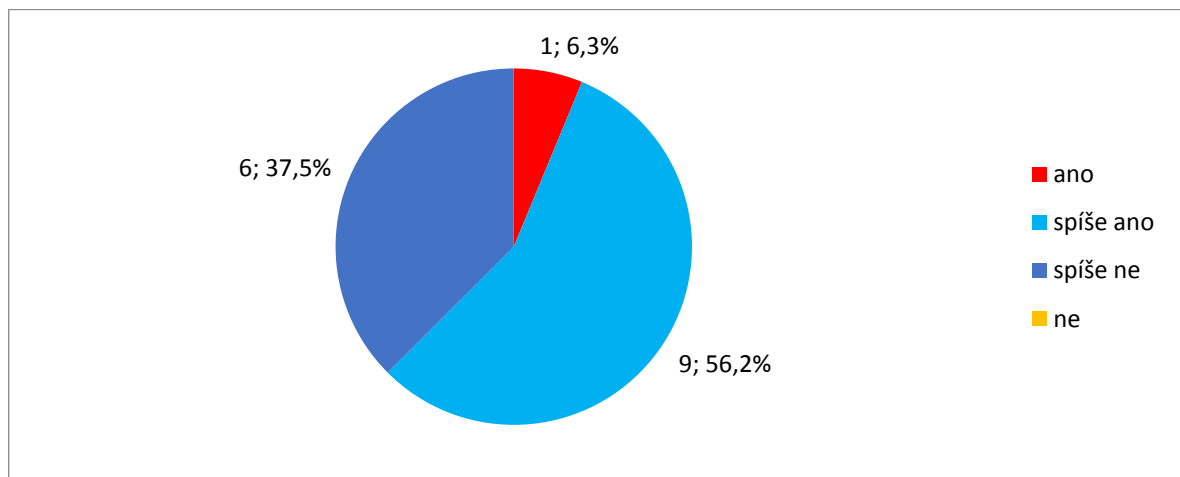
Graf 4 - Jak často vám pomáhají úkoly rozvíjet se po profesionální stránce?

Zdroj: autorka

Otázka č. 15 zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že mají možnost kariéerního růstu. Zde autorka očekávala vzhledem k prostředí úřadu a věku respondentů spíše negativní odpovědi, proto ji překvapilo, že 3 respondenti (18,7 %) si myslí, že mají šanci kariéerně růst a 3 respondenti (18,8 %) neví. Zbytek, tedy 10 respondentů (62,5 %), uvedl, že nemají možnost kariéerního růstu.

Otázka č. 16 byla zaměřena na motivaci, konkrétněji tedy na to, zda si zaměstnanci myslí, že jsou dostatečně motivováni svými nadřízenými k optimálnímu pracovnímu výkonu. Většina respondentů se přiklonila ke kladné odpovědi - 11 lidí (68,7 %) a 5 lidí (31,3 %) uvedlo, že neví.

Zajímavé informace poskytuje i graf 5, tedy otázka č. 17, kde bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci myslí, že jsou za svou práci adekvátně platově ohodnoceni (z hlediska složitosti a namáhavosti).



Graf 5 - Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a? (z hlediska složitosti a namáhavosti)

Zdroj: autorka

Na otázku, zda je pro zaměstnance práce výzvou, polovina respondentů nevěděla, jak odpovědět. Ze zbytku 5 respondentů (31,2 %) odpovědělo, že ano, práce je pro ně výzvou, a 3 respondenti (18,8 %), že nikoliv.

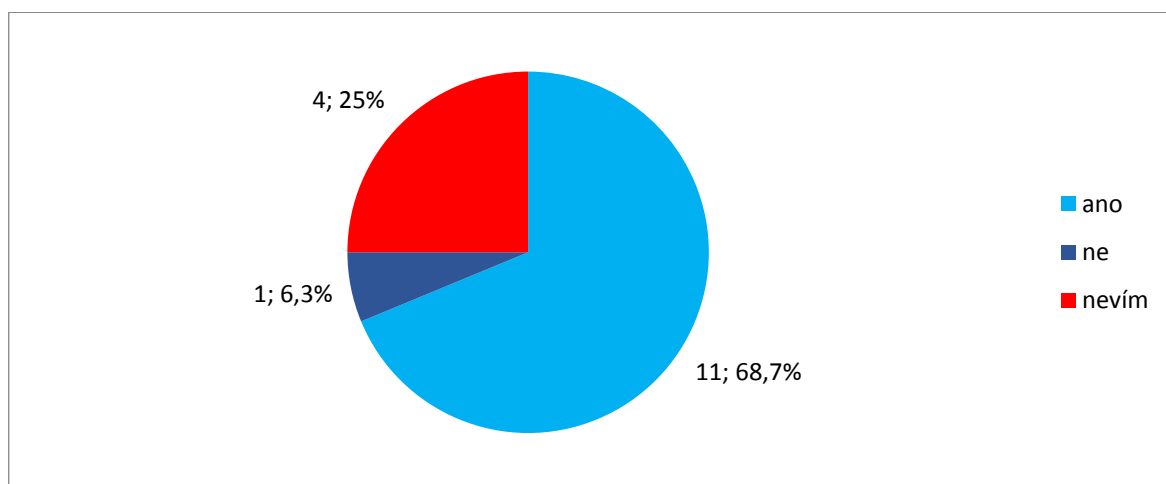
Otázka č. 19 se zase více týkala hodnocení zaměstnanců jako takového. V rámci otevřené otázky bylo zjišťováno, jaké zaměstnanci spolu s nadřízenými stanovili nějaké cíle na rok 2018. Odpovědi můžete vidět v tabulce 4.

Tabulka 4 - Jaké jste spolu s nadřízenými stanovili cíle na rok 2018?

Nestavovali (7)
Zaučít se (2)
Dodržování rozpočtové kázně ve vztahu k 4-Majetkové
Snížení pohledávek
Nevím (2)
Cíle jsou dílčí, podle aktuálního problému (2)
Odchod do důchodu

Zdroj: autorka

Poslední otázka dotazníku zjišťovala, jaký postoj zaujímají zaměstnanci k hodnocení a zda si myslí, že je důležité a měl by na něj být kladen větší důraz. Autorku docela překvapilo vyhodnocení této otázky, kterou znázorňuje graf 6. Vzhledem k tomu, že 11 respondentů (68,7 %) uvedlo, že si myslí, že je hodnocení zaměstnanců důležité a je třeba na něj klást větší důraz, tak si myslí, že by se rozhodně mělo uvažovat o zavedení kvalitního systému hodnocení.



Graf 6 - Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců (souvisí s motivací, kariéerním posunem, vzděláváním) je důležité a měl by být na něj kladen větší důraz?

Zdroj: autorka

## 4.3 Strukturované rozhovory s personalistou a vedoucími zaměstnanci

Strukturované rozhovory následovaly po dotazníkovém šetření mezi jednotlivými referenty. Otázky vycházely z výsledků dotazníků a jsou k dispozici k nahlédnutí v příloze B (mohou se u respondentů nepatrně lišit, na základě směru vývoje rozhovoru). Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit, jak na Úřadu městské části v Praze z pohledu personalisty a vedoucích funguje systém hodnocení.

### 4.3.1 Rozhovor s personalistou

Rozhovor s personalistou proběhl 19. 3. 2018 a trval přibližně 60 minut. Okruhy, na které bude rozhovor zaměřen, dostal cca 5 dní předem, aby měl možnost si odpovědi promyslet.

První dotaz se zaměřoval na to, jak často se hodnotí zaměstnanci na úřadě a jakou formou. Odpověď zněla, že v roce 2009 na úřadě proběhlo hodnocení přes software - probíhalo formou rozhovorů a pak se sepsala zpráva. Bylo ale příliš neobjektivní, protože prý lidé nejsou upřímní. Vzbudilo to vlnu nevole na všech stranách, takže se od toho upustilo. Dodal ještě, že „hodnocení probíhá momentálně tak, že se občas vedoucí se zaměstnanci setkají neformálně a shrnou si, co udělal zaměstnanec dobře a co ne, ale jinak systém pravidelného hodnocení na úřadě vůbec nefunguje.“ Cca před čtyřmi pěti lety diskutoval s lidmi z jiných úřadů o hodnocení a ani tam nefungovalo hodnocení zaměstnanců až na jeden.

V návaznosti na to se nabízela otázka, do jaké míry byl pan personalista zapojen do přípravy tohoto pokusu o hodnocení. Načež bylo odpovězeno, že hodnocení zajišťovala externí firma, kterou si pro tento účel úřad najal, takže on konkrétně se příprav tohoto hodnocení neúčastnil vůbec.

Následoval dotaz, zda by nebylo možné problém s neupřímností a s tím, že úředníci neumí hodnotit, nějak vyřešit, např. důkladným školením. Odpověď zněla, že nějaká školení na toto téma byla, ale byla nepovinná a nikdo je nechtěl dělat, nikoho nezajímaly. Celkově prý nejsou zaměstnanci příliš otevření ani např. co se týče teambuildingových akcí. I když je to zadarmo, moc velký zájem nikdo nejeví, pokud samozřejmě nejsou v pracovní době. Dodal ještě: „Tady každý úředník na dotaz na hodnocení řekne - ať mi přidají peníze. Pochvala pro nikoho nic neznamená a lidé se velice obtížně nějakým způsobem motivují z pohledu cílů, jediná možnost, jak je motivovat, je odměnou. Co se týče prémie, tak ty rozdělují vedoucí, někteří podle zásluh (což by mohlo vycházet z nějakého neformálního hodnocení), ale jiní bohužel nikoliv.“

Další položená otázka měla zjišťovat, na jakou oblast hodnocení by se pan personalista zaměřil, kdyby měl možnost zavést kvalitní systém hodnocení. Odpověď byla jasná, a tedy, že by se pokusil především o vzbuzení většího zájmu o vlastní růst zaměstnanců – chuť se vzdělávat a snažil by se docílit, aby zaměstnanci byli objektivní. Zaměřil by se hlavně na IT gramotnost, protože jakmile je na úřadě zavedena nějaká novinka – např. nový intranet, je to velký problém.

Následný dotaz byl právě na téma plánů vzdělávání. Podle zákona jsou totiž vedoucí povinni stanovit každému zaměstnanci vzdělávací plán a jednou za 3 roky zaměstnance hodnotit, jak tento plán splnil (viz kap. 5.1). Odpověď zněla, že tyto plány opravdu existují a vytváří je personalistka. Některá školení jsou povinná, ale některá povinná nejsou. Problémem však je, že ne na všech odborech je zaměstnanci opravdu udělají. Prý by na to měli dohlížet vedoucí jednotlivých oddělení. Po absolvování školení zaměstnanci musí vyplnit formulář, jak hodnotí školení – přínosy, spokojenost s lektorem apod. Většina školení ale probíhá přes vzdělávací portál, za který se ročně platí. V souvislosti s dotazníkem vyplňovaným zaměstnanci vyšlo najevo, že by chtěli rozvíjet svoji asertivní komunikaci. Avšak z odpovědi personalisty bylo jasné, že tu možnost mají, protože takový nepovinný kurz na vzdělávacím portálu existuje. Otázkou je, kolik lidí o tom ví.

Poslední otázka byla, zda by pan personalista uvažoval o zavedení nějakého systému hodnocení. Načež bylo odpovězeno, že ano, že by nebyl takový problém nastavit systém hodnocení tak, aby fungoval, kdyby opravdu vedoucí oddělení hodnotili své podřízené a vedoucí odboru hodnotili vedoucí jednotlivých oddělení. Při pokusu v roce 2009 to bylo nastaveno tak, že vedoucí odboru měl hodnotit všechny, na což neměl čas. Podle něj by měli i zaměstnanci hodnotit vedoucí svého oddělení a vedoucího odboru, protože s oběma spolupracují. A další věc je důkladně promyslet a na míru sestavit správná kritéria hodnocení. „Dokud nebudou lidé schopní říkat i negativní věci, tak hodnocení nemá smysl“, pronesl na závěr.

### **4.3.2 Rozhovor s vedoucím odboru**

Rozhovor s vedoucím odboru proběhl 28. 3. 2018 a trval přibližně 45 minut.

První otázka zněla, jestli pan vedoucí hodnotí své zaměstnance, popř. jakou formu hodnocení používá. Odpověď byla, že zaměstnance hodnotí průběžně a funguje to tak, že on hodnotí pouze vedoucí jednotlivých oddělení a vedoucí oddělení pak své referenty. Na to, aby se používaly některé osvědčené metody, prý údajně není čas. Ještě dodal: „Kdyby čas byl, to by znamenalo, že bych musel jako vedoucí odboru mít na starosti řízení a koncepci odboru majetku a



řídít celý odbor, jenomže takhle to v praxi nefunguje. Záleží i na kvalitě zaměstnanců. Hodnocení by se muselo odvíjet i od toho, co od zaměstnanců očekávám. Sice se říká, že je velká fronta nezaměstnaných, ale když pak provedu přijímací pohovory, zjistím, že vlastně zaměstnanci, které mám, jsou pořád lepší. Opravdu to není jednoduché.“

Následně byl položen dotaz, zda považuje pan vedoucí hodnocení za důležité a užitečné např. pro rozvoj zaměstnanců, zlepšování pracovního výkonu, motivace apod. Zaznělo, že hodnocení určitě za důležité považuje. Ovšem co se týká např. motivace, nestačí zaměstnance pochválit, ale všichni bohužel slyší pouze na finanční odměny.

Další otázka zněla: Na které oblasti hodnocení byste se zaměřil? Načež bylo řečeno, že je pro pana vedoucího důležitá především kvalita práce. Kdyby každý dělal vše pořádně, tak by mu to ušetřilo spoustu času. Je podepsaný vlastně pod vším, co zpracovávají ostatní, takže musí také vše kontrolovat. Dodal ale ještě, že všechno spolu souvisí, kvalita práce a pracovní výkon, kázeň a osobní vlastnosti a růstový potenciál - vše je důležité. V oblasti kázně by byl rád, kdyby se místo knihy příchodů a odchodů zavedla docházka elektronická.

Dále byl položen dotaz, zda si pan vedoucí myslí, že by hodnocení podle jím stanovených kritérií mohlo fungovat jako kvalitní zpětná vazba. Hodnocení podle určitých jím stanovených kritérií by podle jeho slov fungovat mohlo, ovšem velmi málo lidí by na základě těchto kritérií uspělo. Je si vědom, že referenti mají v určitých oblastech značné mezery.

Další dvě otázky se týkaly spíše vzdělávání zaměstnanců. První byla směřována na vzdělávací plány, zda jsou vytvořeny, kým jsou vytvořeny a kdo je hodnotí jednou za 3 roky, jak je stanoveno zákonem. Odpověď zněla, že tyto plány existují, ale jsou plně svěřeny personálnímu oddělení a vedoucí se na nich vůbec nepodílí. Pokud se chce někdo vzdělávat, tak to většinou probíhá placenými kurzy se specialistou. Připadá to v úvahu první půlrok, protože pak už nejsou finanční prostředky a kurzy se pohybují od 1200 do 2500 Kč na osobu. Jsou dobrovolné a je o ně zájem. Druhá otázka vycházela z dotazníkového šetření, ve kterém jsem se dozvěděla, že největší zájem by byl o rozvoj schopnosti asertivně komunikovat. Proto byla formulována takto: „Uvažoval byste o zajištění dobrovolné či povinné přednášky vedené specialistou na toto téma?“ Odpověď zněla, že ano. Považuje asertivní chování vůči lidem za jednu z nejtěžších disciplín.

Následující dotaz byl tento: Jak se dozvídáte názory a připomínky svých podřízených v oblasti spokojenosti s prací, pracovních vztah, požadavků na pracovní pomůcky apod., když neprobíhá hodnocení zaměstnanců? Z dotazníkového šetření vyplývá, že velká část

zaměstnanců není spokojena například s výpočetní technikou. Také by měli rádi přístup ke všem aplikacím, které potřebují ke své práci. Vadí jim vliv politiky na chod úřadu a mnozí by ocenili zpětnou vazbu na svou práci. Jste si vědom všech těchto věcí a lze alespoň některé z nich řešit? Odpověď zněla, že se vše dozvídá osobně přímo od nich nebo prostřednictvím vedoucích. Jinak bylo v podstatě řečeno, že nejsou finanční prostředky na novou výpočetní techniku a aplikace, které potřebují zaměstnanci ke své práci, mají zpřístupněné. Některé ovšem jako např. katastr nemovitostí jsou zpoplatněny, takže tam mají přístup pouze někteří. Politici vždy budou mít vliv na chod úřadu, akorát by měli jaksi respektovat zpětnou vazbu – nechat si od úředníků poradit. Zpětnou vazbu prý dostávají. Když něco zpracují, prochází to přes vedoucí oddělení, právní odbor a přes pana vedoucího. Pokud je věc v nepořádku, tak se jim vrátí, pokud naopak je vše v pořádku, tak dostanou informaci, že se věc schvaluje.

Další otázka se týkala cílů. Proč nebyly stanoveny cíle na rok 2018. Odpověď zněla: „Není jak stanovit cíle. Cíl je v podstatě náplní činnosti. Můžeme si dávat cíle obecně – např. budeme častěji kontrolovat, změníme systém apod. Cíl se stanovuje špatně, protože nemáte stabilně stanovenou práci.“

Poslední otázka poukazovala na to, zda si pan vedoucí myslí, že hodnocení zaměstnanců je důležité a měl by být na něj kladen větší důraz, a také jestli by uvažoval o zavedení kvalitního systému hodnocení. „Myslím si, že hodnocení určitě důležité je a rád bych se mu věnoval, ale zaměstnancům se to pravděpodobně líbit nebude. Také bych potřeboval více času. Vedení snížilo počet pracovních míst pro náš odbor o 3 místa. Činnosti a povinnosti přibývají, ale počet lidí se snižuje. Nemám dostatek času, pracuji nad rámec pracovní doby a ještě bych měl hodnotit zaměstnance.“

### **4.3.3 Rozhovor s vedoucí oddělení obchodních aktivit**

Rozhovor s vedoucí oddělení obchodních aktivit, které spadá pod odbor obecního majetku, proběhl 29. 3. 2018 a trval přibližně 20 minut. Byl určený jako doplňkový ke dvěma již proběhlým rozhovorům s personalistou a vedoucím odboru. Základní informace, jak hodnocení funguje/nefunguje totiž již byly zodpovězeny právě od nich, ale ještě se nabízelo zjistit třetí pohled na problematiku hodnocení zaměstnanců. Okruhy, na které bude rozhovor zaměřen, dostala vedoucí oddělení cca dva týdny předem, aby měla možnost si odpovědi promyslet.

První otázka byla stejně jako u předchozích rozhovorů zaměřena na to, zda ze strany paní vedoucí hodnocení probíhá, popřípadě jakou

formou. Odpověď zněla takto: „Nehodnotí se. Kdybychom byli nějaká soukromá firma, kde bychom potřebovali mít určitý výkon, abychom dosahovali zisku, tak by se dělaly meetingy nebo něco podobného. Tady se hodnotí stylem ‚děkuji, že jsi to udělal/a‘, a odměnami.“

Druhá otázka se týkala toho, proč hodnocení neprobíhá. Byla položena takto: Nepovažujete hodnocení zaměstnanců za důležité a jeho výsledky užitečné např. jako podklad pro oblasti rozvoje zaměstnanců, zlepšování jejich pracovního výkonu, motivace apod.? Vedoucí si myslí, že z hlediska motivace hodnocení zaměstnanců asi potřeba není. Každý, kdo pracovat chce, tak pracuje svědomitě, ale toho, kdo pracovat nechce, těžko něčím namotivujeme. Možná leda tím, že by se dalo zaměstnance motivovat čtvrtletními odměnami. Sdělit jim, proč má někdo menší odměnu než někdo jiný apod. Odměny rozděluje ona a snaží se to dělat spravedlivě podle toho, jak kdo pracoval. Ještě dodala: „Samozřejmě kdyby si přišel někdo stěžovat, mohu to s ním prokonzultovat a zdůvodnit mu proč je výše jeho odměny taková a stanovit s ním řešení, co udělat pro to, aby dostal více.“

Následující dotaz byl směřovaný na to, které oblasti by pro vedoucí byly nejdůležitější a na které by se zaměřila, kdyby byl nějaký systém hodnocení nastaven. Nejdůležitější by pro ni prý byla kvalita práce a pracovní výkon. Důslednost, komunikativnost, přejímání náročnějších úkolů by také patřily určitě mezi oblasti, které by stály za pozornost. Co se týká práce nad rámec stanovených úkolů, tak tvrdí, že to nemůže po zaměstnancích vyžadovat za plat, který na úřadě dostávají.

Další dvě otázky se týkaly vzdělávání a vzdělávacích plánů. Již z předchozích dvou rozhovorů je zřejmé, že vzdělávací plány jsou vytvořeny personalisty a že je personalisté i hodnotí. Další, co bylo ale zmíněno nově, byla informace, že se k vedoucí oddělení obchodních aktivit nedostávají informace ohledně výsledků jednotlivých referentů v rámci jejího oddělení. Kdo vzdělávání splnil/nesplnil apod. Co se týká školení o asertivní komunikaci, přišlo by to vedoucí zajímavé a určitě vhodné.

Následující otázka zněla: Jak se dozvídáte názory a připomínky svých podřízených v oblasti spokojenosti s prací, pracovních vztahů, požadavků na pracovní pomůcky apod. když neprobíhá hodnocení zaměstnanců? Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděla, že velká část zaměstnanců není spokojena například s výpočetní technikou. Také by měli rádi přístup ke všem aplikacím, které potřebují ke své práci. Vadí jim vliv politiky na chod úřadu a mnozí by ocenili zpětnou vazbu na svou práci. Jste si vědoma všech těchto věcí a lze alespoň některé z nich řešit? Odpověď byla jasná, že prý zaměstnanci přijdou osobně a řeknou. Co se týče problému s výpočetní technikou, tak o tom samozřejmě ví. K aplikacím také nemají všichni přístup, protože oprávnění jsou údajně drahá. K tomu dodala: „Toto vnímám jako velký nedostatek, protože i já, když potřebuji

něco zjistit, tak musím zajít za kolegou, aby mi poskytl příslušné informace." Co se týká zasahování politických složek do chodu úřadu, chápe, že zaměstnancům toto vadí. Prý by to mělo být tak, že tajemník má mít hlavní slovo a politici mají všechny své připomínky projednávat s ním. Zpětnou vazbu by určitě ocenil celý úřad – „slyšíme pouze negativa, protože politici se chtějí zavděčit lidem, kteří je volili, a často shazují vinu na úředníky." Co se týká peněz, tak vedoucí ještě dodala, že „jsme druhá největší obec, takže peníze by být měly na tak důležité věci jako je přístup k aplikacím nebo výpočetní technika."

Další dotaz byl na stanovení cílů. Jestli byly stanoveny, popřípadě proč stanoveny nebyly. Odpověď zněla, že není jednoduché cíle změřit a nějak stanovit, některé věci se prostě nedají až tak ovlivnit.

Polední otázka se týkala toho, zda vedoucí považuje stejně jako její podřízené (jak plyne z dotazníkového šetření) hodnocení zaměstnanců za důležité a myslí si, že by na něj měl být kladen větší důraz a uvažovala by o zavedení kvalitního systému hodnocení. Odpověď byla následující: „Určitě ano, ale pak bych ráda měla určitou pravomoc, například hýbat s osobním ohodnocením zaměstnanců formou třeba dvou upozornění apod."

## **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů – přehledné shrnutí**

Hlavní informace vyplývající z dotazníku:

- Zaměstnanci nevědí, co zahrnuje pojem hodnocení zaměstnanců, a proto je důležité je před zavedením systému hodnocení řádně proškolit.
- Z hlediska pracovních vztahů, komunikace na pracovišti nebo stylu řízení vedoucího je situace na úřadu městské části v Praze podle zaměstnanců dobrá a nikde nebyl zjištěn nějaký větší problém až na rozhodování politiků o chodu úřadu.
- Většina by chtěla rozvíjet především schopnost asertivní komunikace a psychické odolnosti.
- Zadané úkoly napomáhají rozvoji po profesionální stránce zhruba polovině dotazovaných, druhé polovině nejsou po profesionální stránce přínosem.
- Více než polovina zaměstnanců si myslí, že je za svou práci adekvátně platově ohodnocena.
- Cíle na rok 2017/2018 s nadřizenými většina zaměstnanců nestanovila.

- Zaměstnanci považují hodnocení za důležité a tvrdí, že by na něj měl být kladen větší důraz.

Co se týká rozhovorů, v následujících tabulkách je uvedeno přehlednější shrnutí odpovědí respondentů (personalisty, vedoucího odboru obecního majetku (OOM) a vedoucí oddělení obchodních aktivit (OOA)) na důležité otázky týkající se současné fáze hodnocení zaměstnanců na úřadu. Jsou vybrány pouze některé odpovědi, všechny jsou již popsány v kapitolách 4.3.1, 4.3.2 a 4.3.3. Současně zde také není uvedené plné znění otázek rozhovoru, ale je k nahlédnutí v příloze B.

Tabulka 5 - Jak často hodnotíte své zaměstnance? Jakou formu hodnocení zaměstnanců používáte?

Personalista:	„Hodnocení probíhá momentálně tak, že se občas vedoucí se zaměstnanci setkají neformálně a shrnou si, co udělal zaměstnanec dobře a co ne, ale jinak systém pravidelného hodnocení na úřadě vůbec nefunguje.“
Vedoucí OOM:	„Hodnotím průběžně a funguje to tak, že já hodnotím vedoucí jednotlivých oddělení a vedoucí oddělení pak své referenty. Na to, aby se používaly některé osvědčené metody, není čas.“
Vedoucí OOA:	„Nehodnotí se. Kdybychom byli nějaká soukromá firma, kde bychom potřebovali mít určitý výkon, abychom dosahovali zisku, tak by se dělaly meetingy nebo něco podobného. Tady se hodnotí stylem ‚děkuji, že jsi to udělala‘, a odměnami.“

Zdroj: autorka

Tabulka 6 - Na které oblasti hodnocení byste se zaměřil/a?

Personalista:	„Pokusil bych se především o vzbuzení většího zájmu o vlastní růst zaměstnanců a snažil bych se docílit toho, aby byli zaměstnanci objektivní. Také bych se soustředil na IT gramotnost.“
Vedoucí OOM:	„Zaměřil bych se především na kvalitu práce. Kdyby každý dělal vše pořádně, tak by mi to ušetřilo spoustu času, jelikož musím vše, co ostatní zpracují, kontrolovat, protože jsem pod tím podepsaný.“
Vedoucí OOA:	„Nejdůležitější by pro mě byla kvalita práce a pracovní výkon. Důslednost, komunikativnost, přejímání náročnějších úkolů by také patřily určitě mezi oblasti, které by stály za věnování pozornosti.“

Zdroj: autorka

Tabulka 7 - Jsou vytvořeny plány vzdělávání, jak stanoví zákon o úřednících samosprávných celků? Kdo je vytvořil a kdo zaměstnance 1x za 3 roky hodnotí?

Personalista:	„Tyto plány opravdu existují a vytváří je personalistka. Některá školení jsou povinná, některá nepovinná a většinou probíhají přes vzdělávací portál. Problémem však je, že ne na všech odborech je zaměstnanci opravdu udělají. Měli by na to dohlížet vedoucí jednotlivých oddělení.“
Vedoucí OOM:	„Tyto plány existují, ale jsou plně svěřeny personálnímu oddělení a vedoucí se na nich vůbec nepodílí. Pokud se chce někdo vzdělávat, tak to většinou probíhá placenými kurzy se specialistou. Připadá to v úvahu první půlrok, protože pak už nejsou finanční prostředky.“
Vedoucí OOA:	„Vím, že vzdělávací plány jsou vytvořeny, avšak nedostávají se ke mně žádné informace ohledně výsledků jednotlivých referentů v rámci mého oddělení – kdo splnil/nesplnil vzdělávání a ani tyto plány nijak nehodnotím. Vše je v kompetenci personálního oddělení.“

Zdroj: autorka

Tabulka 8 - Jak se dozvídáte názory a připomínky svých podřízených v oblasti spokojenosti s prací, chodu úřadu, pracovních vztahů, požadavků na pracovní pomůcky apod., když neprobíhá jejich hodnocení? Dozvěděla jsem se z dotazníkového šetření, že velká část zaměstnanců není spokojena například s výpočetní technikou. Také by měli rádi přístup ke všem aplikacím, které potřebují ke své práci. Vadí jim vliv politiky na chod úřadu a mnozí by ocenili zpětnou vazbu na svou práci. Jste si vědom/a všech těchto věcí? Lze alespoň některé z nich řešit?

Vedoucí OOM:	„Dozvídám se vše osobně přímo od nich nebo prostřednictvím vedoucích. Bohužel postrádáme finanční prostředky na novou výpočetní techniku. Aplikace, které potřebují zaměstnanci ke své práci, mají zpřístupněné. Některé ovšem jako např. katastr nemovitostí jsou zpoplatněny, takže tam mají přístup pouze někteří. Politici vždy budou mít vliv na chod úřadu, akorát by si měli nechat od úředníků poradit. Zpětnou vazbu zaměstnanci dostávají.“
Vedoucí OOA:	„Zaměstnanci přijdou osobně a vše mi řeknou. O problému s výpočetní technikou samozřejmě vím. Omezený přístup k aplikacím vnímám jako velký nedostatek, protože i já, když potřebuji něco zjistit, tak musím zajít za kolegou, aby mi poskytl příslušné informace. Na obojí však údajně nejsou peníze, čemuž ale také nerozumím, protože jsme druhá největší obec, takže peníze by být měly na tak důležité věci, jako je přístup k aplikacím nebo výpočetní technika. Chápu, že zasahování politických složek do chodu úřadu zaměstnancům vadí. Tajemník má mít hlavní slovo a politici mají všechny své připomínky projednávat s ním. Zpětnou vazbu by určitě ocenil celý úřad - slyšíme pouze negativa, protože politici se chtějí zavděčit lidem, kteří je volili a často shazují vinu na úředníky.“

Zdroj: autorka

Tabulka 9 - Uvažoval/a byste o zavedení kvalitního systému hodnocení?

Personalista:	„Ano, nebyl by takový problém nastavit systém hodnocení tak, aby fungoval, kdyby opravdu vedoucí oddělení hodnotili své podřízené a vedoucí odboru hodnotili vedoucí jednotlivých oddělení. Podle mě by měli i zaměstnanci hodnotit vedoucí svého oddělení a vedoucího odboru, protože s oběma spolupracují. A další věc je důkladně promyslet a na míru sestavit správná kritéria hodnocení. Dokud nebudou lidé schopní říkat i negativní věci, tak hodnocení nemá smysl.“
Vedoucí OOM:	„Myslím si, že hodnocení určitě důležité je a rád bych se mu věnoval, ale zaměstnancům se to pravděpodobně líbit nebude. Také bych potřeboval více času. Činnosti a povinnosti přibývají, ale počet lidí se snižuje. Nemám dostatek času, pracuji nad rámec pracovní doby a ještě bych měl hodnotit zaměstnance.“
Vedoucí OOA:	„Určitě ano, ale pak bych ráda měla určitou pravomoc, například hýbat s osobním ohodnocením zaměstnanců formou třeba dvou upozornění apod.“

Zdroj: autorka

Z odpovědí z jednotlivých rozhovorů s personalistou a vedoucími, se dá vyčíst, že se vlastně všichni tři shodli na tom, že by za určitých podmínek byli pro to, aby se zavedl kvalitní systém hodnocení.



## **5 NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ**

Cílem této bakalářské práce je návrh systému hodnocení. Nejdříve jsou shrnuty klíčové rozdíly mezi hodnocením v soukromém a veřejnosprávním sektoru, poté vybrány vhodné metody hodnocení zaměstnanců pro konkrétní situaci návrhu systému hodnocení pro Úřad městské části v Praze a sestavena vhodná struktura hodnotícího rozhovoru a formuláře pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Poslední část se zabývá zavedením systému a jeho dalším případným využitím.

### **5.1 Rozdíly mezi hodnocením v soukromém a veřejnosprávním sektoru**

Hodnocení v soukromém a veřejnosprávním sektoru se příliš neliší. Problémy mohou nastat v oblasti stanovení cílů a jejich následném hodnocení, jelikož cíle budou vždy do jisté míry abstraktní (ne jako ve firmách, např. vyrobit x kusů produktu).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, jsou v § 302 určeny povinnosti vedoucího pracovníka jak v soukromém, tak i veřejném sektoru. Mezi těmito povinnostmi je uvedeno právě hodnocení zaměstnanců. Neuvádí se zde však četnost ani podoba hodnocení. V zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků, kde by byla na místě nějaká zmínka o hodnocení zaměstnanců, však nic takového uvedeno není. Co ale tento zákon zmiňuje je, že vedoucí je povinen podle § 17 odst. 5 stanovit každému zaměstnanci vzdělávací plán a nejméně jednou za tři roky tento plán hodnotit.

### **5.2 Příprava systému hodnocení a výběr vhodných metod**

Zavedení systému hodnocení předchází jeho kvalitní příprava. Je velice důležité propracovat všechny kroky tak, aby systém hodnocení měl co největší úspěch a nebyl pro všechny strany pouze ztrátou času.

Měli by se prodiskutovat cíle systému hodnocení. Dále vytvořit určité interní materiály, kde je jasně stanoveno, co u koho hodnotit, tedy jednotlivá kritéria hodnocení. Také je nutno myslet na časovou náročnost jak pro jednotlivé zaměstnance, tak i vedoucí (hodnotitele). „Komunikační plán“ by stanovoval dopředu, za co bude kdo kým hodnocen a v průběhu prvního roku zavedení systému hod-

nocení, by se v něm upravovala kritéria a také by se braly v úvahu nedostatky, které je třeba vylepšit. Dalším důležitým krokem, který musí být realizován před zaváděním systému hodnocení, je proškolení hodnotitelů a hodnocených. Bylo by rozumné udělat skupinky zaměstnanců, např. v rámci každého oddělení, a potom samostatně proškolit i skupinku vedoucích. Školení by mělo být zrealizováno prostřednictvím externího specialisty, nikoliv přes online server. Motivovat zúčastněné osoby patří také mezi klíčové činnosti před zavedením systému hodnocení zaměstnanců. Zúčastnění musí chápat důležitost hodnocení a výhody, které jim přinese, a hlavně také přesný průběh a systém hodnocení.

Vhodná metoda, která by se v této situaci nabízela, je rozhodně hodnoticí rozhovor. Stejně tak, jako se využívá ve většině soukromých firem, by bylo vhodné ho aplikovat na úřadu městské části v Praze. Zavedení metody ovšem musí předcházet již zmíněná příprava. Pro hodnotitele by měla být vytvořena příručka, která by shrnovala vše, co se dozvěděl v rámci odborného proškolení, aby si mohl před rozhovorem vše potřebné v paměti „osvěžit“. Příklad, jak by taková příručka mohla vypadat, je uveden v příloze C. Stejně tak pro hodnoceného potřebujeme list (v příloze D), který shrnuje to základní, na co se při hodnocení soustředit, jak se připravit a co dělat v průběhu hodnoticího rozhovoru. Je možné ještě sestavit pro hodnocené formulář týkající se jejich sebehodnocení.

Z provedených rozhovorů je zřejmé, že je třeba se zaměřit i na dílčí detaily, jakými jsou zajištění dostatku času na hodnocení, namotivovat a proškolit zaměstnance tak, aby byli při hodnocení objektivní a chtěli zlepšovat jak svůj pracovní výkon, tak i úroveň sebevzdělání.

## **5.3 Zavedení systému hodnocení**

Úspěšné provedení přípravy na hodnocení zaměstnanců vyústí v postupné zavádění systému hodnocení. Vedoucí odboru si jednou za rok vyhradí na každého vedoucího oddělení čas, aby byl schopen s ním provést hodnoticí rozhovor. Datum rozhovoru oznámí zaměstnanci minimálně dva týdny předem, aby měl čas se připravit. Poskytne zaměstnanci list pro hodnoceného a formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Podobně bude probíhat i hodnocení jednotlivých úředníků. Vedoucí oddělení stanoví datum rozhovoru pro jednotlivé osoby a poskytne jim alespoň dva týdny předem list pro hodnoceného a formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Kromě jednou za rok probíhajících hodnoticích rozhovorů samozřejmě bude dále probíhat pravidelná zpětná vazba.

## 5.4 Výstupy z hodnocení zaměstnanců a jeho další využití

Provedením hodnoticích rozhovorů proces pro hodnotitele nekončí. Hodnocení zaměstnanců a jeho výstupy totiž, jak už bylo zmíněno v teoretické části, souvisí také například se vzděláváním a odměňováním. Z hodnoticího rozhovoru by měli tedy hodnotitelé jasně vyvodit, které oblasti vzdělání zaměstnanci chybí a je třeba je doplnit. Měli by také přihlížet k jeho vlastním přáním v tomto směru. Co se týče odměňování, tak úřad má bohužel jako státní instituce platy stanovené tabulkami. Ovšem v jednom z rozhovorů s vedoucí zaznělo, že by bylo dobré, kdyby se dalo hýbat s osobním ohodnocením každého zaměstnance. Přispělo by to pak k větší motivaci k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Stejně tak by se mělo dále pokračovat v rozdělování odměn podle zásluh. Hodnotitelé by si měli udělat pro sebe přehled, jaké úkoly jim z hodnocení zaměstnance (proběhlého hodnoticího pohovoru) vyplývají - například přihlásit zaměstnance na školení, zajistit mu stáž na jiném odboru apod.

## 5.5 Shrnutí a přehled doporučených návrhů

Cílem práce bylo navrhnout systém hodnocení pro Úřad městské části v Praze. Pro lepší přehlednost je zde uveden výsledek práce, tedy autorkou navržený postup při přípravě a aplikaci systému hodnocení:

- 1. Prodiskutovat cíle hodnocení.**
- 2. Vytvořit interní materiály.** (Kdo bude koho hodnotit a kdy.)
- 3. Vytvořit formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance včetně stanovení kritérií hodnocení.**

Níže je uveden autorkou navržený formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance podle Dittricha a Stani (2016, s. 60).

**Slovně formulovaná subkritéria pro hodnoticí stupnici si lze prohlédnout v příloze E.**

## FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU ZAMĚSTNANCE

Hodnotitel: \_\_\_\_\_

Hodnocený: \_\_\_\_\_

Současnou pracovní pozici vykonává hodnocený od: \_\_\_\_\_

Odbor: \_\_\_\_\_

Hodnocené období od: \_\_\_\_\_ do: \_\_\_\_\_

Zpracoval: \_\_\_\_\_ dne: \_\_\_\_\_

### A. HODNOCENÍ

#### I. ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

1. Vědomosti v oboru a jejich průběžné aktualizování v souladu s inovacemi v zákonech

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Zkušenosti v oboru - praxe

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Vztah ke vzdělávání

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### II. VLASTNOSTI OSOBNOSTI

1. Trpělivost, důslednost a vytrvalost

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Odhad situace a schopnost samostatně reagovat

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Psychická odolnost

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Komunikační schopnosti v rámci pracoviště - jednání se spolupracovníky a vzájemná spolupráce

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Chování vůči klientům (asertivní komunikace)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Schopnost přijímat kritiku

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### III. PRACOVNÍ VÝKON

1. Kvalita plnění úkolů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Dodržování termínů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### IV. PRACOVNÍ DISCIPLÍNA A KÁZEŇ

1. Dodržování pokynů nadřízených

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Dodržování obecně závazných a vnitřních předpisů úřadu (příchod a odchod z práce apod.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Organizace vlastní práce - prioritní řazení úkolů

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Ochota k práci nad rámec

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### B. ZÁVĚRY HODNOCENÍ

Uvedte, zda hodnocení pracovníka odpovídá požadavkům pracovní pozice.
---

### **C. NÁVRHY NA ROZVOJ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE**

Uveďte, na jakém rozvoji (školeních) jste se se zaměstnancem dohodli.

### **D. VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE**

Možnost zaměstnance vyjádřit nesouhlas s hodnocením.

Datum a podpis hodnoceného: \_\_\_\_\_

Datum a podpis hodnotitele: \_\_\_\_\_

Zdroj: zpracováno autorkou podle Dittricha a Stani (2016, s. 60)

**4. Důkladně proškolit hodnotitele i hodnocené, aby byli seznámeni se smyslem a důležitostmi hodnocení zaměstnanců.**

**5. Vytvoření listu pro hodnotitele a listu pro hodnoceného.**  
(Zahrnuje základní a nejdůležitější body, které je vhodné si připomenout před samotným hodnocením.)

**Autorkou navržený list pro hodnotitele podle Dittricha a Stani (2016) si lze prohlédnout v příloze C.**

Níže jsou uvedeny příklady otázek pro hodnotící rozhovor. Tyto otázky samozřejmě nemusí hodnotitel striktně použít, jsou pouze doporučené. Měl by pokládat množství doplňujících otázek podle vyvíjející se situace a konkrétní potřeby.

Příklady otázek:

1. Jak hodnotíte své pracovní výsledky?
2. S čím jste spokojen/a?
3. Co si myslíte, že stojí za vašim úspěchem/neúspěchem?
4. Myslíte si, že by bylo možné situaci zlepšit? Pokud ano, tak jak?
5. Jakých cílů byste chtěl/a v následujícím období dosáhnout?
6. Chtěl/a byste se rozvíjet v nějakém konkrétním směru? Kolik času na to budete potřebovat a máte nějaký nápad, jak by šlo vaše přání realizovat?

**Autorkou navržený list pro hodnoceného podle Dittricha a Stani (2016) si lze prohlédnout v příloze D.**

Níže jsou uvedeny základní důležité poznatky pro hodnoceného:

- Smyslem hodnotícího rozhovoru je zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za určité časové období.
- Nejdříve se věnuje minulosti a současnosti, tedy tomu, co se v rámci pracovního výkonu povedlo/nepovedlo, a poté jsou nastíněna budoucí očekávání.
- Hodnocený by si měl připravit vlastní sebehodnocení a to pak konzultovat s hodnotitelem.
- Společně s hodnotitelem se stanoví cíle pro pracovní výkon, vzdělávání apod.
- Rozhovor se týká pouze hodnocení zaměstnance, nikoliv platových aspektů.
- Po skončení diskuse podepíšete souhlas s hodnocením. Pokud nesouhlasíte, máte možnost podat stížnost.

6. Hodnoticí rozhovor.
7. Vytvoření seznamu úkolů, které by hodnotitel měl splnit v souvislosti s výsledky hodnoticího rozhovoru.
8. Pravidelná zpětná vazba v průběhu celého období.



# ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrhnout systém hodnocení pro Úřad městské části v Praze.

V teoretické části byly vymezeny teoretické informace, které tvoří základ pro pochopení problematiky hodnocení zaměstnanců.

Praktická část zkoumala současnou situaci na Úřadu městské části v Praze prostřednictvím dotazníkového šetření mezi úředníky, které proběhlo na odboru obecního majetku (OOM). Pro tento obor je navržen výsledný formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Také byly provedeny rozhovory s personalistou, vedoucím OOM a vedoucí oddělení obchodních aktivit, které spadá pod OOM.

Základní problémy zjištěné od zaměstnanců pramenily z nevědomosti v oblasti hodnocení. Zaměstnanci netuší, co spadá pod pojem hodnocení zaměstnanců, a proto autorka důrazně doporučuje před zavedením systému hodnocení zaměstnance řádně proškolit. Vedoucí a personalista zase vnímají překážku zavedení systému hodnocení v tom, že hodnotitelé nejsou prý schopní říkat i negativní věci, že na hodnocení není dostatek času a že je zde sice vazba na odměňování, ale chybí pravomoci hýbat se složkami platu. Všichni se ale shodli na tom, že by bylo třeba se pokusit o zavedení kvalitního systému hodnocení na úřadu.

Teoretická část a analýza současného stavu hodnocení zaměstnanců v OOM posloužila jako zdroj dat pro vytvoření jednotlivých bodů systému hodnocení. Vybranou metodou autorkou navrženého systému hodnocení byl hodnotící rozhovor v kombinaci s hodnotící stupnicí. Výsledkem práce jsou tedy tyto návrhy:

- list pro hodnotitele,
- list pro hodnoceného,
- formulář pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance včetně slovně vymezených kritérií hodnocení.

Navržený systém autorka doporučuje využít v praxi.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
- DITTRICH, Pavel a Jiří STAŇA, 2016. *Hodnocení nejen služební: (příručka pro hodnotitele a hodnocené ve veřejné správě)*. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha. 80 s. ISBN 978-80-86976-36-5.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HAVLÍČKOVÁ LIŠKOVÁ, Dana a Hana ŘÍMANOVÁ. (R)evoluce v hodnocení zaměstnanců. *HRnews.cz* [online]. 11. 11. 2016 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- POLÁK, David. Odbor obecního majetku činnost. *Praha4.cz* [online]. 3. 1. 2011 [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.praha4.cz/Odbor-obecniho-majetku-popis.html>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků v platném znění

# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Pracovní řízení a hodnocení výkonnosti .....	9
--	---

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Volba motivační strategie podle pracovního typu ....	14
Tabulka 2 - Setkáváte se pravidelně s nějakou formou hodnocení vašeho pracovního výkonu? Popř. s jakou a jak často? .....	27
Tabulka 3 - Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na úřadě, kde pracujete? .....	28
Tabulka 4 - Jaké jste spolu s nadřízenými stanovili cíle na rok 2017/2018? .....	31
Tabulka 5 - Jak často hodnotíte své zaměstnance? Jakou formu hodnocení zaměstnanců používáte? .....	38
Tabulka 6 - Na které oblasti hodnocení byste se zaměřil/a? .....	38
Tabulka 7 - Jsou vytvořeny plány vzdělávání, jak stanoví zákon o úřednících samosprávných celků? Kdo je vytvořil a kdo zaměstnance 1x za 3 roky hodnotí? .....	39
Tabulka 8 - Jak se dozvídáte názory a připomínky svých podřízených v oblasti spokojenosti s prací, chodu úřadu, pracovních vztahů, požadavků na pracovní pomůcky apod., když neprobíhá jejich hodnocení? Dozvěděla jsem se z dotazníkového šetření, že velká část zaměstnanců není spokojena například s výpočetní technikou. Také by měli rádi přístup ke všem aplikacím, které potřebují ke své práci. Vadí jim vliv politiky na chod úřadu a mnozí by ocenili zpětnou vazbu na svou práci. Jste si vědom/a všech těchto věcí? Lze alespoň některé z nich řešit? .....	40
Tabulka 9 - Uvažoval/a byste o zavedení kvalitního systému hodnocení? .....	41

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Jak dlouho pracujete na úřadě? .....	26
Graf 2 - Ve kterých schopnostech, dovednostech byste se chtěl/a rozvíjet? .....	27
Graf 3 - Zohledňuje vedoucí odboru váš názor při rozhodování? ..	29
Graf 4 - Jak často vám pomáhají úkoly rozvíjet se po profesionální stránce? .....	29
Graf 5 - Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a? (z hlediska složitosti a namáhavosti) .....	30
Graf 6 - Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců (souvisí s motivací, kariérním posunem, vzděláváním...) je důležité a měl by být na něj kladen větší důraz?, .....	31

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník pro úředníky

Příloha B - Rámcové otázky pro rozhovor s personalistou a vedoucími

Příloha C - Návrh informačního listu pro hodnotitele

Příloha D - Návrh informačního listu pro hodnoceného

Příloha E - Slovně formulovaná subkritéria k formuláři pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

## Příloha A - Dotazník pro úředníky

1. Jaké je vaše pohlaví?

žena

muž

2. Jaký je váš věk?

29 let a méně

30-39 let

40-49 let

50 let a více

3. Jak dlouho pracujete na úřadě?

méně než 5 let

6-10 let

více než 10 let

4. Jste spokojen/a s vaší prací? Pokud ne, tak proč?

ano

ne

nevím

5. Ve kterých schopnostech, dovednostech byste se chtěl/a rozvíjet?

- komunikační dovednosti
- přesvědčivost a umění argumentovat
- asertivní komunikace a psychická odolnost
- taktnost a ohleduplnost
- sociální a emoční empatie
- důslednost, trpělivost a vytrvalost
- odhad situace a schopnost objektivní
- odbornost a profesionalita
- sebmotivace

6. Setkáváte se pravidelně s nějakou formou hodnocení vašeho pracovního výkonu? Popř. s jakou a jak často?

7. Jak byste ohodnotil/a úroveň komunikace s vedoucím odboru?

- výborná
- dobrá
- špatná
- velmi špatná



8. Jak fungují Vaše pracovní vztahy v souvislosti s výkonem zadaných pracovních úkolů? Jsou ostatní zaměstnanci ochotni vám být nápomocni při jejich plnění, pokud je třeba? A máte od nich požadované materiály včas?

9. Jak často máte pocit, že vás práce příliš stresuje?

velmi často

často

spíše ne

nikdy

10. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven na úřadě, kde pracujete? Pokud ne, uveďte, co Vám vadí.

11. Ovlivňuje váš pracovní výkon styl řízení vedoucího odboru?

ano

ne

nevím

12. Zohledňuje vedoucí odboru váš názor při rozhodování?

- ano
- ne
- někdy

13. Co vám v současnosti pomáhá ve vaší produktivitě a umožňuje vám dělat lepší práci a co by vám pomohlo k dosažení vyšší produktivity?

14. Jak často vám pomáhají zadané úkoly rozvíjet se po profesio-  
nální stránce?

- vždy
- téměř vždy
- spíše ne
- ne

15. Máte možnost kariérního růstu?

- ano
- ne
- nevím

16. Myslíte si, že jste vašimi nadřízenými dostatečně motivován/a  
k optimálnímu pracovnímu výkonu?

- ano
- ne
- nevím

17. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a? (z hlediska složitosti a namáhavosti)

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

18. Je pro vás práce výzvou?

- ano
- ne
- nevím

19. Jaké jste spolu s nadřízenými stanovili cíle na rok 2018?

20. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců (souvisí s motivací, kariérním posunem, vzděláváním) je důležité a měl by být na něj kladen větší důraz?

- ano
- ne
- nevím

Zdroj: autorka

## **Příloha B - Rámcové otázky pro rozhovor s personalistou a vedoucími**

1. Jak často hodnotíte své zaměstnance? Jakou formu hodnocení zaměstnanců používáte? (metody, kritéria...) (Pokud nehodnotí - Víte, že podle zákoníku práce je vedoucí povinen v nějaké formě hodnocení provádět?)
2. Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděla, že hodnocení kromě neformální zpětné vazby neprobíhá. Proč? Nepovažujete hodnocení zaměstnanců za důležité a jeho výsledky užitečné? Např. jako podklad pro oblasti rozvoje zaměstnanců, zlepšování jejich pracovního výkonu, motivace apod.?
3. Na které oblasti hodnocení byste se zaměřil/a? (Kvalita práce a pracovní výkon - plnění úkolů, dosahování výsledků, hospodárnost a efektivnost, důslednost, spolehlivost, rychlost a množství práce, ochota k práci nad rámec, kázeň; osobní vlastnosti - komunikativnost, týmovost, odolnost vůči zátěži; růstový potenciál - přejímání náročnějších úkolů, zvyšování kvalifikace a zájem o vlastní růst)
4. Jaké inovace v hodnocení zaměstnanců byste navrhoval/a?
5. Dostupné publikace o státních samosprávních celcích často uvádí jako efektivní metodu pro hodnocení úředníků státní samosprávy hodnoticí stupnici. Co si o tom myslíte? Myslíte, že by hodnocení podle určitých vámi stanovených kritérií mohlo fungovat jako kvalitní zpětná vazba?
6. V zákoně č. 312/2002 o úřednicích územních samosprávních celků je stanovena povinnost vytvořit každému zaměstnanci vzdělávací plán a nejméně 1x za 3 roky tento plán hodnotit. Jsou tyto plány vytvořeny? Kdo je vytvořil a kdo zaměstnance 1x za 3 roky hodnotí?
7. Z dotazníkového šetření jsem se dozvěděla, že největší zájem by byl o rozvoj schopnosti asertivně komunikovat. Uvažoval/a byste třeba o dobrovolné nebo povinné přednášce specialisty na toto téma?
8. Jak se dozvídáte názory a připomínky svých podřízených v oblasti spokojenosti s prací, chodu úřadu, pracovních vztahů, požadavků na pracovní pomůcky apod., když neprobíhá jejich hodnocení? Dozvěděla jsem se z dotazníkového šetření, že velká část zaměstnanců není spokojena s výpočetní technikou. Také by měli rádi přístup ke všem aplikacím, které potřebují ke své práci. Vadí jim vliv politiky na chod úřadu a mnozí by ocenili zpětnou vazbu na svou práci. Jste si vědom/a všech těchto věcí? Lze alespoň některé řešit?

9. Stanovili jste si spolu se zaměstnanci cíle na rok 2017/2018? Z vyhodnocení dotazníku jsem zjistila, že většina zaměstnanců cíle s vedoucími nestanovila. Proč? To opravdu není, co zlepšit?
10. Z poslední otázky dotazníku jsem se dozvěděla, že 11 lidí z 16 dotázaných považuje hodnocení zaměstnanců za důležité a myslí si, že by na něj měl být kladen větší důraz. Máte stejný názor? Uvažoval/a byste o zavedení kvalitního systému hodnocení?

Zdroj: autorka

## **Příloha C - Návrh informačního listu pro hodnotitele - Hodnoticí rozhovor**

Hodnoticí rozhovor by se měl konat 1x za rok. Hodnotitel by měl vycházet z informací, které si o zaměstnanci zaznamenával v průběhu celého roku. Měl by být objektivní a spravedlivý a nenechat se ovlivnit sympatiemi apod.

Harmonogram:

1. Vytvoření příjemných podmínek, aby se zaměstnanec cítil dobře, a „prolomení ledů“.
2. Vysvětlení zaměstnanci, čím se budeme zabývat a jaké jsou naše cíle a smysl rozhovoru.
3. Čas na sebehodnocení zaměstnance - hodnocení doposud plněných úkolů, zájmy ohledně pracovního růstu a dalšího vzdělávání apod.
4. Kladení otázek na nezodpověděné nejasnosti a sdělení názoru na zaměstnancův pracovní výkon a dosavadní výsledky práce.
5. Eventuální pochvala za dobře odvedenou práci a prodiskutování oblastí, ve kterých by se zaměstnanec mohl zlepšit, popř. jakým způsobem by to bylo možné.
6. Zakončení rozhovoru v pozitivním duchu a vytvoření písemného záznamu.

V písemném záznamu se mají shrnout závěry vycházející z rozhovoru a zaměstnanec formulář podepíše, pokud s ním souhlasí. Předchází se tím pozdějším nedorozuměním.

Příklady otázek:

1. Jak hodnotíte své pracovní výsledky?
2. S čím jste spokojen/a?
3. Co si myslíte, že stojí za vaším úspěchem/neúspěchem?
4. Myslíte si, že by bylo možné situaci zlepšit? Pokud ano, tak jak?
5. Jakých cílů byste chtěl/a v následujícím období dosáhnout?
6. Chtěl/a byste se rozvíjet v nějakém konkrétním směru? Kolik času na to budete potřebovat a máte nějaký nápad, jak by šlo vaše přání realizovat?

Tyto otázky samozřejmě nemusí hodnotitel striktně použít, jsou pouze doporučené. Měl by pokládat množství doplňujících otázek podle vyvíjející se situace a konkrétní potřeby.

Zdroj: zpracováno autorkou podle Dittricha a Stani (2016, s. 13-15)

## **Příloha D - Návrh informačního listu pro hodnoceného - Hodnoticí pohovor**

Základní důležité poznatky pro hodnoceného:

- Smyslem rozhovoru je zhodnotit pracovní výkon zaměstnance za určité časové období.
- Nejdříve se věnuje minulosti a současnosti, tedy tomu, co se v rámci pracovního výkonu povedlo/nepovedlo, a poté jsou nastíněna budoucí očekávání.
- Hodnocený by si měl připravit vlastní sebehodnocení a to pak konzultovat s hodnotitelem.
- Společně s hodnotitelem se stanoví cíle pro pracovní výkon, vzdělávání apod.
- Rozhovor se týká pouze hodnocení zaměstnance, nikoliv platových aspektů.
- Po skončení diskuse podepíšete souhlas s hodnocením. Pokud nesouhlasíte, máte možnost podat stížnost.

Harmonogram:

1. Úvodní slova hodnotitele
2. Sebehodnocení
3. Zmínění oblastí potřeby rozvoje, ambicí, osobních cílů ...
4. Diskuse s hodnotitelem
5. Zakončení rozhovoru a podpis formuláře

Zdroj: zpracováno autorkou podle Dittricha a Stani (2016, s. 16-17)

## **Příloha E – Slovně formulovaná subkritéria k formuláři pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance**

Ve formuláři pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jsou stanovena konkrétní kritéria. Jednotlivá kritéria by byla obodována na základě pětistupňové hodnoticí stupnice, kde by jednotlivé body byly slovně definovány. Návrh kritérií s vymezenými body je uveden níže.

### **Slovní definice bodů u jednotlivých kritérií:**

Kritérium 1 - Vědomosti v oboru a jejich průběžné aktualizování v souladu s inovacemi v zákonech

5. Velmi dobré až nadprůměrné vědomosti v oboru, které pravidelně aktualizuje.
4. Dobré, jasně odpovídající vědomosti pro dané pracovní místo, často se zajímá o inovace v zákoně.
3. Průměrné, očekávané vědomosti pro dané pracovní místo.
2. Mírně podprůměrné, někdy se naskytne situace, kdy vědomosti neodpovídají požadavkům dané pozice.
1. Nedostačující odborné vědomosti.

Kritérium 2 - Zkušenosti v oboru - praxe

5. Má nadprůměrné zkušenosti v oboru a umí je v konkrétních situacích správně aplikovat.
4. Většinou má se vším v oboru zkušenosti a služebně mladší kolegové si k němu chodí pro rady.
3. Průměrné, přesně odpovídající zkušenosti v oboru pro dané pracovní místo.
2. Často se vyskytuje nedostatek zkušeností v oboru, netýká se to ale každodenních úkolů.
1. Má zatím nedostačující odbornou praxi.

Kritérium 3 - Vztah ke vzdělávání

5. Vždy se zajímá o kurzy, které by zvýšily jeho odbornou kvalifikaci.
4. Ve velké většině případů se zajímá o kurzy, které by zvýšily jeho odbornou kvalifikaci.
3. V přibližně polovině případů se zajímá o kurzy, které by zvýšily jeho odbornou kvalifikaci
2. Často neprojevuje zájem o rozvoj svých odborných znalostí.
1. Absolutně nejeví zájem o rozvoj svých odborných znalostí.



#### Kritérium 4 - Trpělivost, důslednost a vytrvalost

5. Nadprůměrná intenzita a úsilí při výkonu požadované práce, maximálně spolehlivý, svou práci odvádí pečlivě a je na něj spolehnutí.
4. Plní své úkoly velice dobře s odpovídajícím soustředěním, trpělivostí a pečlivostí.
3. Je průměrně spolehlivý, ale je potřeba ho povzbuzovat.
2. Je často nespolehlivý, polevuje a je třeba ho povzbuzovat k vykonání úkolu.
1. Nedokáže se soustředit na problém, má nedostatečné pracovní tempo a není na něho spolehnutí.

#### Kritérium 5 - Odhad situace a schopnost samostatně reagovat

5. Má výbornou intuici a smysl pro adekvátní posouzení situace a přiměřené jednání.
4. Má dobrý odhad pro situace a zvládá samostatně jednat.
3. Většinou situace vyhodnocuje dobře.
2. V některých situacích není schopný samostatně reagovat.
1. Absolutně není schopný reagovat samostatně podle vzniklé situace.

#### Kritérium 6 - Psychická odolnost

5. Je schopen vykonávat úkoly i v nadprůměrné psychické zátěži a zvládá i déle trvající vypětí sil.
4. Je schopen zvládat průměrnou psychickou zátěž a stres.
3. Většinou zvládá průměrnou psychickou zátěž, ale jsou i situace, které nezvládne.
2. Často není schopný pracovat pod jakýmkoliv tlakem na pracovišti.
1. Má problémy snášet psychickou zátěž při své práci.

#### Kritérium 7 - Komunikační schopnosti v rámci pracoviště - jednání se spolupracovníky a vzájemná spolupráce

5. Má velmi dobré schopnosti vyjadřovat své názory a je schopen vyjít s každým.
4. Má dobré schopnosti vyjadřovat své názory a spolupráce s kolegy funguje.
3. Má průměrné schopnosti vyjadřovat své názory a spolupráce s kolegy většinou funguje.

2. Často se vyskytují nedostatky ve formulaci názorů a snížená schopnost spolupracovat s kolegy.
1. Neumí formulovat své názory a spolupracovat s kolegy.

#### Kritérium 8 - Chování vůči klientům (asertivní komunikace)

5. Má nadprůměrné komunikační schopnosti a je schopen vyjít s každým klientem.
4. Má dobré komunikační schopnosti a jedná s klienty profesionálně.
3. Má průměrné komunikační schopnosti a ve většině případů jedná s klienty profesionálně.
2. Velmi často nejedná s klienty profesionálně.
1. Neadekvátně jedná s klienty a často se s nimi dostává do konfliktu.

#### Kritérium 9 - Schopnost přijímat kritiku

5. Přijímá věcnou kritiku své osobnosti.
4. Většinou přijímá oprávněnou kritiku své osoby.
3. Na kritiku své osobnosti reaguje přiměřeně.
2. Kritiku vůči své osobě většinou nepřijímá.
1. Nepřijímá kritiku své osoby, nikdy si nepřizná, že něčeho není schopen.

#### Kritérium 10 - Kvalita plnění úkolů

5. Vykazuje výkonnost, která převyšuje nároky.
4. V některých situacích je aktivnější než průměrný pracovník a kvalita splněné práce je mírně nadprůměrná.
3. Je průměrně aktivní a jeho práce je ve většině případů odvedena dobře.
2. Ve více než polovině situací jeho splněné úkoly nejsou kvalitně zpracovány.
1. Neadekvátně zpracovává zadané úkoly, které je nutné po zaměstnanci opravit.

#### Kritérium 11 - Dodržování termínů

5. Zadanou práci vždy odvádí v předtermínu.
4. Zadanou práci většinou odevzdává před termínem.

3. Práci odevzdává ve stanovených termínech.
2. Velmi často nezvládá odvádět zadané úkoly ve stanovených termínech.
1. Ve většině případů neodevzdá práci ve stanoveném termínu.

#### Kritérium 12 - Dodržování pokynů nadřízených

5. Své nadřízené vždy plně respektuje a řídí se jejich pokyny.
4. Snaží se maximálně respektovat svého nadřízeného a jedná podle pokynů.
3. Přijímá pokyny svých nadřízených a ve většině případů respektuje jejich instrukce.
2. Více než v polovině případů se neřídí podle pokynů a nároků svých nadřízených, což často končí konflikty.
1. Téměř nikdy nedodržuje pokyny nadřízených a úkoly buď neplní, nebo plní nesprávným způsobem.

#### Kritérium 13 - Dodržování obecně závazných a vnitřních předpisů úřadu (příchod a odchod z práce apod.)

5. Předpisy plně respektuje a řídí se jejich pokyny.
4. Přijímá pokyny plynoucí z předpisů a snaží se je maximálně respektovat.
3. Přijímá pokyny plynoucí z předpisů a ve většině případů je respektuje.
2. Více než v polovině případů nepostupuje při výkonu zadaných úkolů podle daných předpisů.
1. Téměř nikdy nedodržuje dané předpisy.

#### Kritérium 14 - Organizace vlastní práce - prioritní řazení úkolů

5. Vyniká výborným uspořádáním své práce, je systematický a pořádný.
4. Pracuje systematicky a jednotlivé úkoly si většinou umí seřadit např. podle časové priority.
3. Úkoly řeší organizovaně a systematicky. Někdy se zde ale vyskytují drobné nedostatky.
2. Většina jeho činností postrádá logický řád, jeho práce je většinou nesystematická a nenavazující.
1. Organizaci vlastní práci absolutně nezvládá.

Kritérium 15 - Ochota k práci nad rámec povinností

5. Chápe potřeby úřadu a je ochoten vždy pracovat i nad rámec svých povinností.
4. Chápe potřeby úřadu a většinou je ochoten pro něj pracovat i nad rámec svých povinností.
3. Chápe potřeby úřadu, ale mimo rámec svých povinností je ochoten pracovat pouze po předchozím vyzvání.
2. Většinou není ochoten pracovat nad rámec svých povinností ani po předchozím vyzvání.
1. Nikdy není ochoten pracovat nad rámec svých povinností ani po předchozím vyzvání.

Zdroj: zpracováno autorkou podle Dittricha a Stani (2016, s. 61-65)

# EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Adéla Mašínová

V Praze dne: 18. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis