

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu

Předkládá: Pavel Krlíš

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta právnická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel KRLIŠ**
Osobní číslo: **R14B0045P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu.**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování:


1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Oblasti hodnocení zaměstnanců
4. Měřítko pro hodnocení zaměstnanců
5. Metody hodnocení zaměstnanců
6. Využití systému hodnocení v oblasti personálního managementu
7. Současné trendy v hodnocení zaměstnanců
8. Příklad hodnocení zaměstnanců
9. Závěr

Rozsah grafických prací:
Rozsah kvalifikační práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
viz zvláštní seznam


Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2017**


Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan




JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 8. října 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni

.....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za odborné vedení, poskytování rad a velmi vstřícný přístup. Také bych rád poděkoval všem, kteří mi pomáhali při tvorbě mé bakalářské práce a též v průběhu celého studia.

Obsah

| | |
|---|----|
| 1. Úvod | 1 |
| 2. Základní pojmy | 2 |
| 2.1 Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců | 2 |
| 2.2 Vymezení pojmu personální management (personální řízení) | 3 |
| 3. Oblasti hodnocení zaměstnanců | 4 |
| 3.1 Cíle hodnocení | 5 |
| 3.1.1 S.M.A.R.T. | 7 |
| 3.2 Proces hodnocení | 8 |
| 3.3 Zpětná vazba | 10 |
| 3.4 Motivace zaměstnanců..... | 11 |
| 4. Měřítko pro hodnocení zaměstnanců | 14 |
| 4.1 Kompetenční model..... | 15 |
| 5. Metody hodnocení zaměstnanců | 16 |
| 5.1 Hodnotící pohovor | 18 |
| 5.2 Řízení podle cílů – Management by objectives (MBO) | 19 |
| 5.3 Assessment Centre a Development Centre | 20 |
| 5.3 Zpětná vazba 360° | 21 |
| 5.4 Check-list a hodnotící stupnice..... | 23 |
| 5.5 Mystery Client | 24 |
| 6. Využití systému hodnocení v oblasti personálního managementu | 25 |
| 6.1 Odměňování zaměstnanců | 27 |
| 7. Současné trendy v hodnocení zaměstnanců | 28 |
| 8. Praktický příklad hodnocení zaměstnanců..... | 29 |
| 8.1 Magistrát města Plzně..... | 29 |
| 8.1.1 Odbor registru vozidel a řidičů | 36 |
| 9. Závěr | 40 |
| 10. Resumé | 42 |
| Použitá literatura, zdroje..... | 42 |
| Seznam obrázků, tabulek a grafů | 45 |
| Seznam příloh..... | 46 |

1. Úvod

Předmětem bakalářské práce „Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu“ je popis obecných poznatků, metod hodnocení a důvodů, proč je hodnocení zaměstnanců důležité. V dnešní době není již potřeba řešit otázku, zda zaměstnance hodnotit, ale jakou metodu zvolit a jaké závěry vyvodit z hodnocení. A to tak, aby celý systém hodnocení byl přínosem pro zaměstnavatele i zaměstnance. Hodnocením může zaměstnavatel ovlivňovat výkonnost a pečlivost zaměstnanců. Patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Pokud jsou zaměstnanci úspěšní, vede to k prosperitě celého podniku a ve výsledku se dá říci, že i k dobrému fungování celé ekonomiky.

Tato práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části, je na základě studia odborné literatury a dalších zdrojů provedeno seznámení s problematikou hodnocení zaměstnanců. V druhé části je popsán způsob hodnocení z praxe, konkrétně hodnocení zaměstnance na Magistrátu města Plzně s uvedením příkladů vzorových formulářů a to jak stávajícího zaměstnance, tak i zájemce o zaměstnání, během výběrového řízení.

Na úvod této práce jsou vymezeny pojmy hodnocení zaměstnanců a personálního managementu s popisem jejich základního členění. V další části jsou popsány oblasti hodnocení zaměstnanců, jako jsou cíle hodnocení, proces hodnocení a zpětná vazba. V těchto oblastech jsou popsány body, na základě kterých se hodnocení provádí a jednotlivé fáze hodnocení.

V další kapitole jsou popsána kritéria, z kterých mohou vycházet požadavky na způsob hodnocení zaměstnanců dle jejich pracovního zařazení. Následuje popis několika nejpoužívanějších metod hodnocení zaměstnanců, kterými jsou: hodnotící pohovor, řízení podle cílů – Management by objectives, Assessment Centre a Development Centre, zpětná vazba 360°, check-listy a hodnotící stupnice, mystery client. Pro kvalitní závěry z hodnocení je možné kombinovat několik metod najednou.

Následně jsou popsány základní body, v kterých je možné hodnocení zaměstnanců využívat pro potřeby personálního managementu, jako je např. odměňování zaměstnanců. Poté je uveden krátký výčet současných trendů v oblasti hodnocení zaměstnanců, kterým je hlavně používání výpočetní techniky pro hodnocení, sledování výkonu, atd. Stále se také setkáváme se zaváděním etických kodexů podniků a celkovou tvorbou firemní kultury.

Tato práce se snaží představit základní výčet teoretických poznatků, které se zabývají hodnocením zaměstnanců jako oblasti řízení v personálním managementu.

2. Základní pojmy

2.1 Vymezení pojmu hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Pro pracovníky je hodnocení zpětnou vazbou k jejich působení v organizaci.¹ Hodnocení je možné považovat za jedno z nejcitlivějších témat v práci s lidmi z důvodu propojení finančního hodnocení a motivace v mnoha organizacích. Hodnocení zaměstnanců provádí manažeři (ředitelé, vedoucí, atd.), nejen personalisté a specialisté lidských zdrojů. Při hodnocení se zabýváme chováním, jednáním, odborností atd., tj. zjišťujeme, co ovlivňuje dosažení pracovního výkonu zaměstnance. Správně provedené hodnocení nám umožňuje vytvořit si celkový pohled na pracovní náplň jednotlivých zaměstnanců, jejich vytiženost, produktivitu, množství a kvalitu odvedené práce každého jednotlivého zaměstnance. Také zpětný pohled na to, čeho bylo v průběhu hodnoceného období dosaženo, a možnost určit nové cíle pro zaměstnance na základě podnikové strategie. Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení - neformální a formální.

Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance v průběhu určitého období, kdy manažer řídí a vede zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy, stejně jako využití příležitostí k dalšímu zlepšování úrovně schopností, motivace, podmínek, výsledků a chování zaměstnance.

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu zaměstnance za určité období, kdy manažer informuje

¹ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 145. ISBN 978-80-247-2497-3.

a projednává se zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci a podmínky.²

2.2 Vymezení pojmu personální management (personální řízení)

Překlad slova „management“ znamená v anglickém originále správu nebo řízení. Je možné ho vyložit jako systém teoretických a praktických řídicích znalostí nebo činností. Pokud se přidá slovo „personální,“ vznikne oblast řízení, která se zabývá zaměstnanci, tzv. personální management. V literatuře je možné nalézt různé významy, které lze vyjádřit v několika bodech, z kterých je zřejmý obsah pojmu personální management:

- *je jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace;*
- *je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky - personálními specialisty (personálními útvary);*
- *personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.³*

Management je systém činností, které je potřeba udělat, aby bylo dosaženo požadovaného výsledku- cíle organizace. Pro potřeby řízení lidských zdrojů jde o umění dosáhnout toho, aby lidé dělali, co je důležité pro chod podniku a je prospěchem pro zaměstnavatele.

Proces managementu obsahuje několik klíčových opatření, která na sebe vzájemně navazují. Jsou to funkce plánování, rozhodování, organizování, vedení zaměstnanců a kontrolu.

- funkce plánování- jedná se o výhledové stanovení cílů a obecného způsobu jejich dosažení.
- funkce rozhodování- jde o stanovení/ rozhodnutí o vhodné variantě řešení situace, stanoveného cíle, apod. rozhodování by mělo probíhat na základě výběru z více variant, při zhodnocení např. nákladů, času, aj.

² ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, s. 110. ISBN 978-80-247-5212-9.

³ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 9. ISBN 978-80-247-2497-3.

- funkce organizování- obsahuje veškeré rozdělení, umístění prostředků a činností, které jsou potřebné vykonat pro zajištění splnění určitého cíle. Výsledkem je organizační struktura, což je *hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost. Je nezbytná pro řízení většího počtu lidí a proto se bez organizační struktury neobejde žádná organizace, protože nastavuje komunikační pravidla a tím sjednocuje jednotlivé podnikové činnosti, procesy a lidi a formalizuje jejich vztahy za účelem dosažení společných cílů organizace.*⁴

- funkce vedení zaměstnanců- komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnavatelem a zaměstnancem (usměrňování, vedení, motivace, atd.).

- funkce kontroly- může jít o průběžnou kontrolu během procesu, nebo jednorázovou závěrečnou. Je možné ji dělit na: získávání informací, zhodnocení, návrh opatření, zpětnou vazbu.

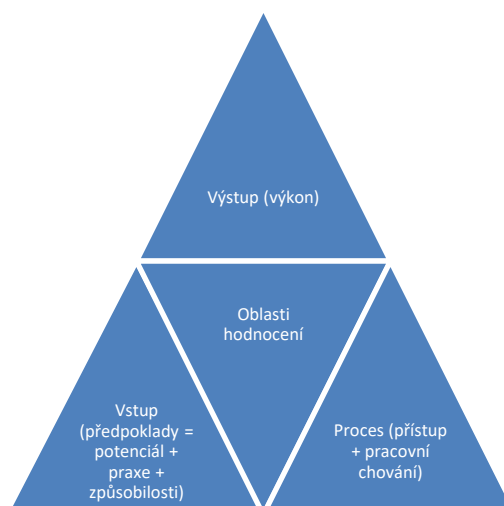
Z výčtu funkcí vyplývá, že *personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí a rozhodování v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivým pracovníkům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).*⁵

3. Oblasti hodnocení zaměstnanců

Obecně existují tři základní oblasti hodnocení zaměstnanců – vstup, proces a výstup. Efektivnost hodnocení je závislá na všech těchto oblastech a proto by se mělo vycházet z těchto tří, ale v některých případech je možné vycházet více z jedné či dvou.

⁴ Organizační struktura [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 15. ISBN 978-80-7261-168-3.



Obrázek 1; ⁶

Vstup

- pod vstupy si můžeme představit vše, co může ovlivnit osobnost zaměstnance. Např. znalost práce, schopnost koordinace činností, spolehlivost, přizpůsobivost, aj.

Proces

- procesem se rozumí chování a přístup zaměstnance, vstupy a výstupy, ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, apod.

Výstup

- výstupem nazýváme přímo měřitelnou část výkonu/ výsledku pracovní činnosti (např. počet odbavených klientů), ale i nepřímé hodnocení (např. hodnocení zaměstnance na stupnici 0-5 dle jednání s klienty).

3.1 Cíle hodnocení

Oblasti hodnocení by měly odpovídat níže uvedeným cílům, kterými jsou:

pro potřeby organizace:

- dosažení vyššího výkonu zaměstnanců
- získat odezvu na některá opatření organizace
- nalézt zaměstnance pro povýšení nebo další vzdělávání
- plánování a navrhování personálních změn
- informace pro změnu organizační struktury organizace

⁶ Tři oblasti hodnocení, vytvořeno dle: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 20. ISBN 978-80-247-1458-5.

- získat podklady pro umístění zaměstnanců (převedení na více či méně náročnou práci);
- nalézt možnosti zlepšování vztahu mezi vedením a zaměstnanci
- informování zaměstnanců o chystaných podnikových změnách a jejich důsledcích
- motivace zaměstnanců a upevnění vztahů s nimi
- výstupy, na základě kterých se odvíjí odměňování zaměstnanců
- ověřit dopady a účinnost podnikové kultury

pro potřeby vedoucích zaměstnanců:

- možnost motivace zaměstnanců pomocí finančních a nefinančních prostředků za účelem dosažení vyššího pracovního výkonu
- sdělení zaměstnanci názor na jeho pracovní výkon, chování, přístup, atd.
- zjištění potřeb a zájmů zaměstnanců - komunikace o způsobu jakým jsou vedeni (souhlas, nesouhlas, připomínky, aj.)
- probrat se zaměstnanci pracovní nebo případné osobní problémy/ potřeby
- snaha o minimalizaci nedostatků a naopak o maximální rozvoj zaměstnance
- ověřit si informovanost zaměstnanců o opatřeních v podniku
- příprava plánu vzdělávání
- objektivní platové ohodnocení za vykonanou práci
- ověřit motivační účinnost odměňování

pro potřeby zaměstnanců:

- ocenění své práce
- zlepšit dosavadní pracovní výkon
- pohled a názor nadřízeného, případně ostatních hodnotitelů, na svoji práci
- možnost sebereflexe
- možnost komunikace s nadřízeným
- sdělení potřeb a cílů
- komunikace o osobním rozvoji, odborném rozvoji, aj.

Z těchto cílů je zřejmé, že hodnocení je cenným a užitečným nástrojem pro odměňování kladného výsledku práce a pro zlepšování pracovního výkonu. Výstupy z hodnocení je možné využít pro srovnání, zda se pracovní výkon zaměstnance v daných obdobích období zlepšil či zhoršil.

3.1.1 S.M.A.R.T.

Při vytváření dobrých cílů je možné se orientovat, tak, že budeme mít na paměti anglický výraz SMART. Jeho jednotlivá písmena charakterizují znaky dobře zformulovaných cílů:

Specific = konkrétní a náročné, tedy jasné, jednoznačné, poctivé, srozumitelné a podnětné.

Measurable = měřitelné, tedy vyjádřitelné v pojmech množství, kvality, času a peněz.

Achievable = dosažitelné, tedy podnětné, náročné, ale dosažitelné pro schopného a motivovaného jedince.

Relevant = relevantní, odpovídající cílům organizace, tedy aby cíle jednotlivého pracovníka měly vazbu na cíle celé organizace, přispívaly k jejich dosažení.

Time-framed = časově určené, tedy termínované, aby bylo jasné, kdy mají být dosaženy.⁷

Příklad otázek k jednotlivým bodům:

| Název | Otázka |
|---------------------------------|--|
| Specific – Konkrétní | Co je třeba udělat? Kdo to má udělat - odhodláni pro dosažení? Které okolnosti a podmínky hrají roli? |
| Measurable – Měřitelné | Kolik času, prostředků, energie je potřeba – kvantita/kvalita? Jak poznáte, že je cíl splněn? |
| Achievable – Dosažitelné | Má pracovník možnost získat všechny potřebné informace? Má potřebné dovednosti, dostatek času a prostředků? |

⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 220. ISBN 978-80-7261-168-3.

| | |
|------------------------------------|---|
| Relevant – Relevantní | Co je třeba udělat? Proč? Jaký bude dopad? |
| Time-framed – Časově určené | Do kdy mám dosáhnout splnění cíle? Jak dlouho mi bude trvat splnění úkolu? |

Obrázek 2;⁸

Pomocí metody SMART jsou definovány konkrétní a jednoznačné cíle, které je možné použít při stanovení jakéhokoliv cíle plánování, úkolu, projektu, apod.

3.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení má několik fází, které je možné rozdělit do tří hlavních:

Příprava

- na začátku je potřeba rozpoznat předmět hodnocení, stanovit pravidla, postup hodnocení a vytvořit potřebné dotazníky. Zkontrolovat stávající pracovní náplně oproti vykonávané práci a dle toho je možné zaměřením se na konkrétní otázky. Dále stanovení norem, metod klasifikací a časového úseku, za který se má hodnocení provádět. Důležité je v této části, seznámit zaměstnance s tím, že je připravováno hodnocení. Vysvětlit důvod a kritéria hodnocení.

Získávání informací

- spočívá v pořizování dokumentace, ověřování informací o pracovním výkonu za dané časové období (např. ze statistik v programu, v kterém zaměstnanci pracují, pozorování výkonu jednotlivých činností, apod.), měla by být pořizována stejným způsobem, pro to, které hodnocení.

Vyhodnocování

- probíhá ze získaných informací (pracovních výsledků, chování, a jiných vlastností), kdy se tyto porovnávají s normami výkonu, nebo s předpokládanými výsledky práce. Výsledek by měl mít vždy písemnou formu. Následovat by měl rozhovor s hodnoceným o výsledcích, a také probrána možná řešení vyplývající z výsledku hodnocení. V období

⁸ Příklad otázek metody S.M.A.R.T., autor práce

po seznámení by měla probíhat nadále podpora zaměstnance např. pomoc při zlepšování pracovního výkonu, konzultace o efektivnosti změn, aj.

Mezi faktory, které mohou ovlivnit hodnocení, a sám zaměstnanec je nemůže ovlivnit, mohou patřit následující. Při hodnocení by se nemělo na tyto faktory zapomínat.

- životní podmínky pracovníka- rozvod, nemoc, úmrtí v rodině, apod.
- teplota, větrání, hluk, osvětlení na pracovišti
- nevhodně uspořádané pracoviště- ergonomie
- nedostatečné vysvětlení práce
- zařízení a vybavení pracoviště pro určitý druh práce
- nedostatek spolupráce ze strany vedení a spolupracovníků
- pracovní směny a práce v noci

Proces hodnocení je možné dělit také podle toho kdo je hodnotitelem:

- Přímý nadřízený- tento případ je nejčastější, a to z důvodu kompetence a zodpovědnosti za práci vykonanou jeho zaměstnanci.
- Nadřízený bezprostředního nadřízeného- používá se v případech, kdy je třeba provést ověření a schválení hodnocení provedeného přímým nadřízeným. Výhodou je předpoklad objektivit i autority. Nevýhodou může být nedostatek informací o pracovní pozici a osobě pracovníka.
- Personalista- nebývá příliš časté, používá se v případech, kdy zaměstnanec nemá přímého nadřízeného.
- Externí hodnotitel- hodnocení prováděné odborníkem specializovaným na danou problematiku.
- Hodnocení klienty- bývá prováděno nejčastěji formou hodnotících formulářů. Smyslem je posílit spokojenost klientů podniku a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců, kteří jsou s nimi ve styku. Nevýhodou může být situace, kdy klient může být ovlivněn nespokojeností s výrobkem či službou a nehodnotí objektivně.
- Spolupracovníkem- je používané většinou u skupin či týmů pracujících na společných úkolech nebo projektech. Význam hodnocení spočívá

v tom, že umožňuje jednotlivým osobám získat informaci o tom, jak jejich práce vnímána spolupracovníky.

- Podřízeným- doplňkový způsob hodnocení pracovního chování nadřízeného, jehož nevýhodou může být snaha o zalíbení se nadřízenému nebo poškození jeho osoby.
- Sebehodnocení- jeho cílem je to, aby se zaměstnanec zamyslel nad svou prací a jejím výsledkem. Posoudil možnosti svého zlepšení (pracovní nasazení, motivaci, apod.). Nadřízený může získat zpětnou vazbu související s pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů. Pro tento způsob hodnocení je dobré mít zpracovány hodnotící formuláře. Nevýhodou může být to, že někteří lidé nejsou schopni sami sebe objektivně ohodnotit. Proto je tato metod vhodná pro kombinaci s další.

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje a s pracovníkem projednává opatření vyplývající z hodnocení.⁹

3.3 Zpětná vazba

Zpětnou vazbu lze popsat jako druh komunikace, které předchází určité shromáždění a vyhodnocení reálných situací a informací z pracovního procesu. Zaměstnanci by měli vědět, jak je jejich práce úspěšná. Zpětná vazba má být založena na faktických výsledcích, které určitým způsobem ovlivňují chování zaměstnance. Má být použita tak, aby zaměstnanci mohli rozpoznat a uznat její realnost (faktický popis situace). Zpětná vazba má několik pravidel, která mají být vždy dodržena. Měla by být:

- vyrovnaná, začátek a konec by měl mít pozitivní sdělení
- plánovaná, periodická a bezprostřední po daném hodnocení
- řádně připravená, jednotlivé body a podklady
- konkrétní, na základě faktického chování, ne podle osobnosti hodnoceného.
- sdělována vždy osobně

⁹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, s. 216. ISBN 978-80-7261-168-3.

- včetně prostoru pro reakci zaměstnance, pro jeho vysvětlení a názory, kdy může zaměstnanec sám navrhnout opatření.

Zpětná vazba je pro zaměstnance a zejména jejich zaměstnavatele důležitá. K tomu, aby mohla fungovat, je však třeba mít odpovídající firemní kulturu (tj. zaměstnanci to musí brát vážně) i správným způsobem „naladěné“ zaměstnance. Výsledkem takového hodnocení přitom nemusí být nutně jen nárůst produktivity a efektivity práce daného jedince, ale také jeho přeřazení na jinou práci anebo třeba i odchod ze zaměstnání z jeho iniciativy (ovšem ne kvůli uražené ješitnosti, ale proto, že sám pozná, že jiná práce by ho naplňovala víc anebo že se v jeho práci vyskytly pro něj nepřekonatelné překážky). Lidé se ale v čase mění a tak je třeba zpětnou vazbu poskytovat zaměstnancům opakovaně a v některých individuálních případech i častěji.¹⁰

Tam, kde zaměstnanec nemá možnost dlouhodobě ověřit výsledky své práce, nastává většinou pokles pracovní výkonnosti. Aby k této situaci nedocházelo, je tedy potřeba být se zaměstnanci v pravidelném kontaktu s možností konzultace nebo zpětné vazby z provedených úkolů.

Ať už zpětná vazba funguje kdekoliv, její podstata zůstává stejná, očima jiných poskytuje důležitou informaci o tom, jak fungujeme. Bez ní zůstáváme zaslepeni subjektivním vnímáním vlastních schopností a chování. Hrozí riziko chybného rozhodnutí a v současném dynamickém světě se to nejen manažerovi, ale i celé firmě rychle vymstí.¹¹

3.4 Motivace zaměstnanců

Motivace je čím dál tím více používané slovo v personálním managementu. Výsledkem motivace je vnitřní touha něco dělat (např. v zaměstnání vyřešit zadaný úkol s lepšími výsledky, v soukromém životě třeba začít cvičit, apod.). Dále je možno zmínit stimulaci. Ta je vnější hybnou silou motivace. Dnes se pro tyto dva významy používá většinou slovo motivace.

Za hlavní důvod proč motivovat zaměstnance se dá považovat zlepšení výkonnosti a přístupu k práci. Schopný a loajální zaměstnanec je důležitým

¹⁰ Dávejte zaměstnancům zpětnou vazbu, vyděláte na tom vy. [Http://www.businessvize.cz](http://www.businessvize.cz) [online]. 2010 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/davejte-zamestnancum-zpetnou-vazbu-vydelate-na-tom-vy>

¹¹ ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 16. ISBN 978-80-247-2314-3.

článkem organizace. Tedy motivace by měla být jedním z cílů, každého, kdo vede lidi. Před uvedením některých způsobů, jak motivovat, je dobré se seznámit s tzv. pyramidou lidských potřeb A. Maslowa. Abraham Harold Maslow (1908-1970) byl americký psycholog, který je mimo jiné autorem této, asi nejpoužívanější teorie motivace. Rozdělil lidské potřeby do 5 úrovní. Čtyři úrovně jsou nazvány potřebami odstranění nedostatků a jedna je potřebou růstu- dosažení něčeho.

Na první, nejnižší, základní úrovni jsou uvedeny fyziologické potřeby (patří sem základní potřeby jako: jídlo, pití, bydlení, apod.). V druhé úrovni se nachází potřeby jistoty a bezpečí (snaha o zajištění do budoucna, vyhýbání se neznámému a nebezpečí, pud sebezáchovy). Třetí úroveň obsahuje potřeby sounáležitosti, lásky a přátelství (společenské potřeby: začlenění do skupiny nebo celku, prožívání dobrých vztahů- rodina, přátelé). Čtvrtou úrovní je potřeba uznání a ocenění (zahrnuje sebeúctu, pochvalu a respekt od ostatních). Pátou úrovní je vrcholek lidských potřeb a tou je potřeba seberealizace a sebenaplnění.

Pokud má začít působit některá z úrovní, musí být nejdříve uspokojeny úrovně předchozí. Pokud jsou naplněny potřeby odstranění nedostatků (první 4 úrovně), už člověka nemotivují ani přes stimulaci. Naopak poslední úroveň - seberealizace - nemá hranice a dá se rozvinout do mnoha podob, např. uplatnění sebe sama, sebeuvědomění, znalosti, osobní růst, atd. Je otázkou, zda o poslední úroveň seberealizace lidé stojí, nebo zda více upřednostňují uspokojení nižších úrovní potřeb. Toto záleží na struktuře zaměstnanců a tu je možné vytvořit např. správným výběrem zaměstnanců.

Možné faktory individuální motivace člověka:

- *peníze, finanční odměna- jeden z důležitých faktorů, sloužících k uspokojení nejen fyziologických potřeb*
- *osobní postavení- snaha dosáhnout určitého postavení ve společnosti (z důvodu prestiže, aj.)*
- *pracovní výsledky- snaha být lepší než ostatní, v případě, že toto není na úkor kvality, jsou přínosem pro společnost, předpokladem je následná pochvala*

- *atmosféra na pracovišti- přátelská atmosféra je pro fungování společnosti velmi důležitá, pro někoho může být důležitější než pracovní výsledky a peníze*
- *odbornost- motivace pro osobní rozvoj ve své profesi*
- *samostatnost- potřebná pro zaměstnance, kteří mají potřebu rozhodovat o své práci od zahájení po dokončení*
- *kreativita- pro určitý druh lidí znamená potřebu vytvářet stále nové věci, bez stereotypu, ve zkratce: nechat na nich způsob dosažení cíle¹²*

Vlivy na motivaci:

- *atmosféra vztahů na pracovišti výrazně ovlivňuje i motivaci zaměstnanců (zvláště pak dobré vztahy bez demotivujících jevů jako je závist, škodolibost, přílišná soutěživost, arogance a další)*
- *jít lidem příkladem - lidé manažera budou následovat, pokud jim půjde příkladem (je potřeba vždy ukázat cestu jako první a ukázat, že to jde), nejpřirozenější lidskou dovedností je schopnost napodobovat (musíte ukázat jak na věc a lidé se toho chytanou)*
- *kritikou je pozitivní vnitřní motivace vždy narušena. Pokud má být, tak jedině konstruktivní.*
- *usnadnění pracovních procesů, pokud je to možné (čím lépe se lidem pracuje, tím méně je práce štvě a o to větší uspokojení mohou v práci nalézt).*
- *nepřikazovat, ale žádat. Jednoduché slovo „prosím“ může ovlivnit přístup k zadané práci.*
- *pochvala, je jednou z největších odměn. Lidé potřebují mít zpětnou vazbu. Potřebují vědět, že pracují dobře.*
- *jednat s druhými tak, jak chcete, aby jednali oni s vámi.*
- *omluva za chyby, jedna ze špatných vlastností neuznat svojí chybu a přehazovat ji na druhé*
- *naslouchání požadavkům zaměstnanců*
- *trpělivost při jednání s lidmi*
- *přivlastňování si zásluh druhých*

¹² Jak motivovat a udržet zaměstnance. [Http://www.svettisku.cz](http://www.svettisku.cz) [online]. 2004 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: http://www.svettisku.cz/buxus/generate_page.php?page_id=932

- *hledání lepšího řešení, neustanout na zaběhnutém, i když je to jednodušší a každá změna i když může být k lepšímu, je většinou špatně přijímána.*
- *strach, v dnešní době často používaný způsob, má pouze krátkodobý účinek.*¹³

V dnešní době má motivace lidí velký potenciál a stále se rozvíjí. Pokud je citlivě používána, přináší do kolektivu klid a důvěru. Bohužel, ne všichni manažeři dnes uplatňují tyto metody a používají spíše demotivující praktiky s tím, že mají snahu výsledek ovlivnit příslibem finančního ohodnocení. Je potřeba se více zaměřit na pozitivní motivaci jako je pocit hrdosti na svoji práci, již dosažené výsledky a samozřejmě budování dobrých vztahů mezi spolupracovníky na pracovišti.

4. Měřítko pro hodnocení zaměstnanců

Základem spolehlivého hodnocení je systém kritérií, která jsou pro danou pracovní pozici rozhodující. Je potřeba vycházet z toho jaké jsou potřebné předpoklady, pro tu kterou pracovní pozici a forma hodnocení musí odpovídat účelu. Pokud máme hodnotit zaměstnance na určité pozici, musíme znát předpoklady důležité pro jeho pracovní zařazení. Kritéria pro hodnocení jako je reálný pracovní výkon, oblasti hodnocení, nebo jednotlivé způsobilosti je potřeba přizpůsobovat aktuálním potřebám hodnocení.

Kritéria hodnocení pracovníků by měla splňovat základní požadavky:

- *kritérium musí měřit, co má být měřeno (validita kritéria);*
- *různí hodnotitelé by měli při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií);*
- *jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií);*
- *musejí odpovídat nárokům pracovní pozice hodnoceného pracovníka (hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka příp. ze stanovených cílů);*
- *kritéria by měla odpovídat (relevantnost kritérií) specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady, např. schopnosti a dovednosti v oblasti komunikace mohou být v rozsahu*

¹³ Jak motivovat zaměstnance [online]. 2012 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

od vyřizování písemností u administrativních činností po mediální komunikaci u tiskového mluvčího) apod.

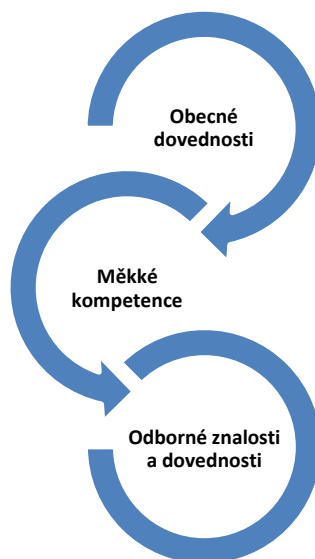
- *kritéria musí být srozumitelná a jednoznačná;*
- *počet kritérií nemá být příliš velký.*¹⁴

Další druhy hodnocení se dělí podle zaměření na:

- *výsledek práce/ výkonu- výsledek pracovní činnosti zaměstnance;*
- *pracovního chování- ochota přijímat úkoly, pracovní nasazení při plnění úkolů, spolupráce s kolegy, docházka do zaměstnání, atd.;*
- *znalosti, dovednosti a vlastnosti- vzdělání; znalost jazyků, psychická vyrovnanost, fyzická zdatnost, apod.*

4.1 Kompetenční model

V dnešní době se můžeme setkat stále častěji také s použitím kompetenčních modelů. Jedná se o ucelený seznam kompetencí/způsobností vykonávat činnosti spojené s danou pozicí v podniku. Propojuje popis pracovní pozice s podnikovými hodnotami a je využíván především pro procesy výběru, rozvoje a hodnocení (případně odměňování) zaměstnanců.



Obrázek 3;¹⁵

¹⁴ KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 149. ISBN 978-80-247-2497-3.

¹⁵ Rozdělení kompetencí, vytvořeno na základě informací z: Národní soustava povolání- databáze kompetencí. [Http://kompetence.nsp.cz](http://kompetence.nsp.cz) [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://kompetence.nsp.cz>

Pro celý podnik obsahuje kompetenční model výčet toho, co mají lidé v podniku zvládnout, aby prosperoval. A zároveň tím pomáhá pojmenovat a rozvíjet konkrétní kompetence, které v podniku chybí, nebo je potřeba je zlepšit. Kompetence se dají rozdělit do tří oblastí- jak znázorňuje obrázek č. 3.

Mezi obecné dovednosti je možné zařadit například počítačovou způsobilost, znalost jazyků, ekonomické a právní podvědomí.

Měkké kompetence jsou kompetence v oblasti chování, které mají vztah k sociální/emoční inteligenci. Např. komunikace, samostatnost, aktivní přístup, zvládání zátěže, apod.

| Příklad využití škály pro hodnocení kompetencí | | |
|--|--------------|--|
| kategorie | popis | |
| A+ | Vynikající | Zaměstnanec jde svým chováním příkladem. V mnoha definovaných projevech převyšuje požadovanou úroveň. Zároveň příkladně naplňuje své stanovené rozvojové cíle. |
| A | Požadovaná | Ve většině projevů je přístup zaměstnance na požadované úrovni. Naplňuje své rozvojové cíle a aktivně na nich pracuje. |
| B | Přijatelná | Zaměstnanec nedosahuje v některých projevech požadované úrovně. Má mírné rezervy v naplňování svých rozvojových cílů. |
| C | Nepřijatelná | Ve většině projevů chování zaměstnance nedosahuje požadované úrovně. Zaměstnanec nenaplňuje své rozvojové cíle. |

Obrázek 4;¹⁶

Odborné znalosti a dovednosti nazývané také „tvrdé kompetence“ jsou již konkrétní odborné znalosti k určité pracovní pozici, např. znalosti činnosti z určité oblasti práva, dovednosti k obsluze pracovních strojů, obsluha CNC strojů, přednášková a vzdělávací činnost v konkrétním oboru, atd.

¹⁶ Příklad využití škály pro hodnocení kompetencí, PAPEŽ, Kamil. Kompetenční model. *PRO města a obce* [online]. 2015(Listopad), s.1 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: http://www.mc-triton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf

Kompetenční model poslouží vedoucím zaměstnancům pro řízení výkonu a rozvoje zaměstnanců. Hlavním cílem je vyhodnotit plnění zadaných úkolů a naplňování kompetencí zaměstnance v dané pozici. V souvislosti s tím budou určeny rozvojové anebo vzdělávací potřeby (viz výše), a pokud je to na úřadu zavedeno, tak i provázanost se systémem odměňování. Systém hodnocení je z pohledu práce se zaměstnanci s kompetenčním modelem klíčovou záležitostí.¹⁷

5. Metody hodnocení zaměstnanců

Metod hodnocení zaměstnanců je velké množství a je možné se setkat s různými variantami jednotlivých systémů hodnocení. V této kapitole budou představeny základní běžně používané metody hodnocení zaměstnanců. Některé z těchto metod jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na pracovní chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců. Konkrétní metoda se vybírá podle požadovaných cílů hodnocení.

Metody hodnocení lze roztrždit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Podle časového horizontu můžeme rozlišit 3 skupiny metod.

Metody zaměřené na minulost

- tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.

Metody zaměřené na přítomnost

- tyto metody jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.

Metody zaměřené na budoucnost

- tyto metody se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.¹⁸

Z uvedeného je zřejmé, že dochází ke kombinaci těchto tří skupin, kdy např. metody zaměřené na budoucnost čerpají z minulosti.

Dále je možné dělit metody podle četnosti hodnocení, v tomto případě je rozdělení následující:

¹⁷ PAPEŽ, Kamil. Kompetenční model. *PRO města a obce* [online]. 2015(Listopad), s.2 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: http://www.mc-triton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf

¹⁸ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 54. ISBN 978-80-247-1458-5.

- Hodnocení průběžné- je prováděno přímým nadřízeným, je zaměřeno na průběžný pracovní výkon, slouží jako jeden z řídicích prvků při vedení lidí, mělo by mít motivační podtext (ne demotivační), má výchovný charakter; formou denního hodnocení je i kontrola práce nebo pracovního výkonu. Mělo by sloužit i jako oboustranná zpětná vazba. Je většinou ústní.
- Hodnocení příležitostné- je většinou vyvoláno okamžitou potřebou, a to buď pracovní, nebo pracovněprávní. Tedy např. jako závěr určité pracovní etapy (ukončení montáže, ukončení činnosti pracovního týmu, před očekávanými organizačními změnami, atd.). Může být ústní i písemné.
- Hodnocení účelové- většinou se provádí na vyžádání personálního útvaru, vedení podniku nebo kompetentních mimopodnikových orgánů. Provádí se při ukončení pracovního poměru, před převedením na jinou práci, před povýšením atp. písemnou formou.
- Hodnocení systematické (periodické)- provádí se pravidelně s periodou v podniku obvyklou, většinou na základě standardizovaných postupů a podle přesně stanovených kritérií.

5.1 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor patří k nejběžnějším systémům hodnocení. Termín pohovoru je potřeba se zaměstnancem smluvit předem. Musí být zajištěno soukromí při pohovoru, nejlépe v klidném a nerušeném prostředí bez telefonů a rušení od spolupracovníků. Základem pohovoru jsou předem dobře připravené otázky a daná struktura. Pokud podnik používá standardizované dotazníky, mohou být tyto k dispozici zaměstnanci v dostatečném časovém předstihu, aby se mohl seznámit s otázkami. Samotná diskuse by měla být zaměřena na pracovní chování, a ne na osobnost zaměstnance. Hodnocení by mělo být konkrétní a věcné, může být podpořeno příklady- ne však srovnáním s ostatními kolegy, to by mohlo poškodit vztahy na pracovišti. Při pohovoru by měl hodnotitel naslouchat, co mu hodnocený sděluje. Na závěr by měl vyzvat zaměstnance, aby vyjádřil svůj

názor a hodnocení pohovoru svými slovy, tak se hodnotitel přesvědčí o tom, zda zaměstnanec správně pochopil vzájemnou diskusi.

Příklad několika otázek, které mohou být při pohovoru položeny:

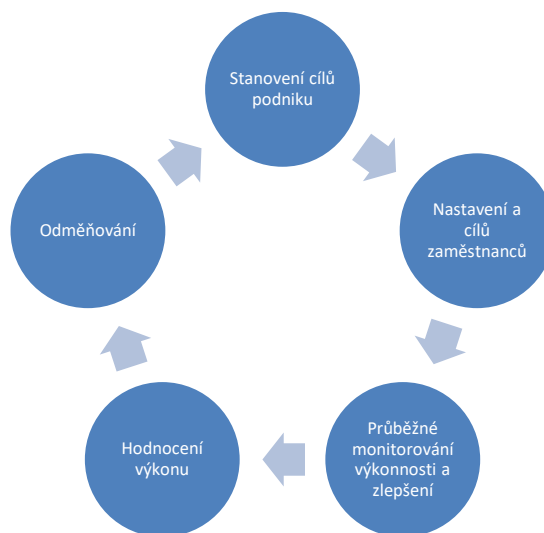
- jak hodnotíte uplynulé období?
- jak se povedlo splnit cíle a jak jste s výsledky spokojen/a?
- co jste pro splnění tohoto cíle udělal/a?
- co vám nejvíce pomohlo/bránilo při naplňování vašich cílů?
- co vám může pomoci zkvalitnit váš výkon?

5.2 Řízení podle cílů – Management by objectives (MBO)

V názvu je sice použito slovo „řízení,“ ale tento způsob je využíván mimo jiné, také k hodnocení jednotlivých pracovníků, jejich úsilí a kvalifikace, které na dosažení (udržení) cílů vynaložili. Proces řízení byl poprvé popsán v roce 1955 v knize Petera Ferdinada Druckera, *The Practice of Management*. Tento způsob řízení začíná formulací dlouhodobých cílů u vrcholového managementu a dále pokračuje směrem dolů organizační strukturou podniku. Stanovení cílů by mělo zahrnout ve výsledku všechny zaměstnance podniku. Ve zkratce řečeno každý v podniku přesně ví (měl by vědět), co má dělat, jaký je jeho úkol. Model procesu MBO viz Obrázek č. 5.

Přednosti MBO:

- zdokonalení řízení- management je nucen plánovat s ohledem na výsledky
- zpřesnění struktury organizace- odhalení nedostatků v organizaci
- stanovení cílů
- zlepšuje kontrolu informací a výkonu
- podporuje motivaci ke zlepšení individuálního výkonu



Obrázek 5;¹⁹

Nedostatky MBO:

- časová náročnost
- administrativní náročnost
- není vždy snadné určit cíle a udržovat je aktuální
- nejsou hodnoceny interpersonální dovednosti

MBO může zvýšit produktivitu všech zaměstnanců, ale zejména těch, kteří pracují v obtížně měřitelných činnostech (administrativa, práce s informacemi nebo lidmi, apod.).

5.3 Assessment Centre a Development Centre

(dále jen „AC, DC“)

Tyto metody se používají hlavně při výběru kandidátů na nejrůznější pozice, od základních administrativních po vysoké manažerské. Rozdíl mezi těmito dvěma metodami se dá odvodit již z jejich názvu. Anglický význam slova „assess“ je hodnotit, a „develop“ znamená rozvíjet. Cílem AC je zmapování potenciálu a výběr nejlepšího kandidáta. Naopak DC má snahu identifikovat klíčové schopnosti, které je potřeba rozvíjet a stanovit ideální program rozvoje těchto schopností. Metody jsou založeny na kombinaci různých způsobů práce s hodnocenými, jelikož je potřeba získat co nejvíce informací o schopnostech hodnoceného.

¹⁹ Proces řízení podle cílů, vytvořeno dle článku: Rozdíl mezi MBO a MBE. www.differencebetween.com [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.differencebetween.com/difference-between-mbo-and-vs-mbe/>

Obsahem AC mohou být modelové situace, které jsou blízké situacím, které mohou nastat při výkonu zaměstnání. Dále situace zaměřené na dovednosti (obchodní, manažerské), tréninkové testy osobnosti a výkonu, týmové aktivity a rozhovory. U DC nalezneme modelové situace, přímo vytvořené na míru, které navozují různé pracovní situace. Modelové situace, které jsou zaměřené na další rozvoj, tedy které se neobjevují v profesní náplni a také psychologicko-profesní testy.

Výstupem AC,DC může být:

- ústní zpětná vazba
- písemný výstup
- souhrnná zpráva

a to jak pro hodnoceného, tak i pro zadavatele. Přílohou může být i doporučení ke stanovení individuálního rozvojového plánu.

Průběh AC,DC je obvykle formou setkání vybraných účastníků, při němž jsou tito v průběhu určitého časového úseku (obvykle trvající jeden den, může být i delší) hodnoceni týmem hodnotitelů. Uchazeči jsou hodnoceni podle přesně určených kritérií. Pro hodnocení se používá předem stanovená hodnotící stupnice. U jednotlivých hledisek se pozoruje a hodnotí dovednosti, schopnosti a projevy chování. Lze říci, že se jedná o nejrozšířenější metodu výběru a hodnocení.

5.3 Zpětná vazba 360°

Třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu definoval Ward (1995) jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“

Zpětná vazba má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkajícího se různých stránek pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je známa také jako více- zdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů.²⁰

V současnosti je obtížně myslitelná 360° zpětná vazba bez elektronické podpory, která umožňuje administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví

²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007, s. 433. ISBN 978-80-247-1407-3.

*internetové prostředí, které je pružné a umožňuje přístup odkudkoli a kdykoli. Zároveň informace zůstávají na jednom místě.*²¹

Hlavním důvodem k využití tohoto způsobu hodnocení by měla být snaha dosáhnout výstupu, z kterého může následně zaměstnanec směřovat svůj další rozvoj, měnit věci, které nejsou jeho silnou stránkou, a dále zkvalitňovat dobré vlastnosti.

Důležité je, aby před samotným provedením hodnocení pomocí 360° zpětné vazby proběhlo setkání se zaměstnanci, při kterém budou informováni o účelech zpětné vazby, jejím průběhu, způsobu naložení s výsledky (důraz na důvěrnost) a hodnocené osoby rovněž o tom, co od nich zaměstnavatel po obdržení výstupu očekává. Při tomto setkání by měl být dán prostor pro dotazy účastníků. Otevřená komunikace pomáhá snížit napětí a možnost nedorozumění, zároveň se tím posílí důvěru mezi zaměstnanci a podnikem/ managementem.

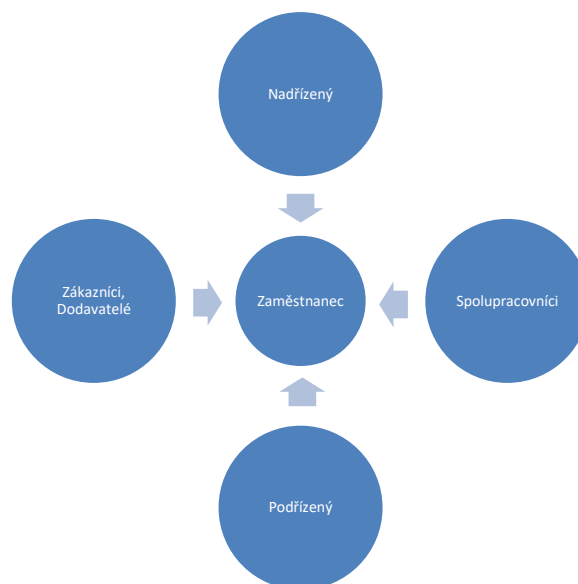
Z modelu 360° zpětné vazby (obrázek č.6) je zřejmé, že údaje pro hodnocení lze získat z několika zdrojů, ty mohou být následující:

- zaměstnanec- provádějící sebehodnocení
- nadřízený- jedná se o hodnocení přímým nadřízeným nebo nadřízeným bezprostředního nadřízeného
- spolupracovníci- zaměstnanec je hodnocen několika spolupracovníky,
- podřízený- může být prováděno přímým podřízeným nebo podřízeným bezprostředního podřízeného
- zákazníci, dodavatelé- je potřeba zjistit dopředu ochotu zapojení se do hodnocení

Počet zapojených osob se může lišit dle konkrétních možností, struktury a potřeb podniku.

Hodnocení je realizováno hlavně dotazníkovou metodou (v dnešní době téměř jen elektronickou formou). Dotazník je většinou zaměřen na působnost podniku, ale i na další oblasti - aktivita, spolupráce, vedení, odbornost, sebereflexe atd. Výčet osob, vyplňujících dotazníky viz předchozí odstavec.

²¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 66. ISBN 978-80-247-1458-5.



Obrázek 6;²²

Po vyplnění dotazníků přichází na řadu dodavatelská firma, která spočítá, zprůměruje odpovědi, vytvoří grafy, výstupy a zaznamená rozdíly v názorech jednotlivých účastníků. Výstupem by měla být zpětná vazba, se kterou je zaměstnanec svým nadřízeným citlivou a odbornou formou seznámen. V této fázi je především nutné nasměrovat hodnoceného k dalšímu osobnímu rozvoji a stanovit další cíle, se kterými zaměstnanec sám souhlasí, teprve v tom případě jsou tyto reálně splnitelné. *Následný rozvoj je nejdůležitějším vyústěním celého procesu 360° zpětné vazby. Může mít různou podobu: individuální koučink, účast na tréninkových programech, stáž a mnoho jiných variant.*²³

5.4 Check-list a hodnotící stupnice

Check-list představuje soupis činností, které je třeba při provádění určité pracovní činnosti vykonat. Jedná se o kontrolní seznam, kde se uvádí, zda nějaký úkon byl proveden nebo ne. Mohou být dva pohledy na využití, jedním je návod na provádění činnosti, druhým je následná kontrola.

Hodnotící stupnice představuje záznam hodnocení pomocí číselných, grafických nebo slovních stupnic. Mohou sloužit k zaznamenání hodnocení

²² Model 360° zpětné vazby, vytvořeno dle článku: Co je 360 zpětná vazba, [Http://www.getfeedback.net](http://www.getfeedback.net) [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.getfeedback.net/hrmanagers/what-are-360-surveys>

²³ ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 15. ISBN 978-80-247-2314-3.

pracovního, sociálního, případně řídicího chování a rovněž k posouzení schopností zaměstnanců.

| Kritérium hodnocení | Stupeň hodnocení | | | | |
|-----------------------|------------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Množství práce | | X | | | |
| Kvalita práce | | | X | | |

Obrázek 7,²⁴

Obě tyto metody jsou náročnější na přípravu, umožňují však objektivní posouzení a jasný výsledek v případě pečlivé přípravy.

5.5 Mystery Client

Cílem této metody je skrytá kontrola. Vyhodnocuje přístup zaměstnanců ke klientům a to tak, že zaměstnanec neví, že je zrovna kontrolován. Probíhá klasické jednání, nákup, apod. jako u běžného klienta. Výsledkem by měl být objektivní a realistický pohled na spokojenost klientů, zhodnocení vystupování a přístupu zaměstnanců. Závěrem mohou být doporučena určitá opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti klientů. Základem této metody je řádná příprava, jelikož hodnotitel by měl znát systematiku práce kontrolovaného zaměstnance.

Příklad otázek v záznamovém listu:

- Bylo možné na pracovišti provést kontrolní návštěvu ve stanovených otevíracích hodinách?
- Za jak dlouho jste se dostal/a na řadu?
- Byl pracovník vhodně oblečen a upraven?
- Pracovník nevedl soukromý hovor/telefonát v přítomnosti klienta?
- Zodpověděl pracovník Váš dotaz jasně a srozumitelně?
- Působil na Vás pracovník jako odborník, s přehledem v dané problematice?
- Věnoval Vám pracovník dostatek času?

²⁴ Příklad číselné hodnotící stupnice, autor práce

Z výše uvedeného je zřejmé, že základem této metody je řádná příprava, při které se vytvoří dostatečné množství otázek pro konkrétní případ, z kterých je následně možno vycházet pro potřeby hodnocení.

6. Využití systému hodnocení v oblasti personálního managementu

Pro popsání toho jak je využit systém hodnocení v oblasti personálního managementu je potřeba nejprve uvést oblasti, kterými se personální management zabývá. Rozdělení může být následující:

- Personální plánování- má určovat, jaké lidské zdroje bude organizace v budoucnu potřebovat a kde je může získat.
- Získání a výběr správných zaměstnanců na správnou pracovní pozici- jedná se o vyhodnocení způsobilosti zaměstnance pro zařazení na danou pozici. Obsazení pozice je možné z vnitřních, vnějších zdrojů nebo dalším zvýšením kvalifikace.
- Rozbor práce a řízení pracovního postupu- je potřeba stanovit vhodnou strukturu zaměstnanců s jasně daným popisem jednotlivých druhů práce a požadavků. Pod řízením pracovního postupu, je možné si představit rozvoje schopností a dovedností zaměstnanců, kteří mají předpoklady k vykonávání jednotlivých činností dle nastavené struktury. Důležité je upřesnění požadavků funkčních míst (znalosti, dovednosti, osobní vlastnosti, názory, apod.).
- Rozvoj kvalifikace zaměstnanců- při neustále se měnících požadavcích trhu je potřeba reagovat na tyto požadavky zvyšováním kvalifikace a rozvojem schopností zaměstnanců. Jedná se o dlouhodobý proces, který by měl být korigován a řízen dle daného plánu vzdělávání.
- Hodnocení zaměstnanců- vypracování hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, které může být podkladem pro následné odměňování, umístění

na pracovní pozici, rozvoj kvalifikace, motivaci, snahu o zvýšení kvality práce, apod.

- Odměňování- *za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak.*²⁵ *Odchylná úprava práv nebo povinností v pracovně-právních vztazích nesmí být nižší nebo vyšší, než je právo nebo povinnost, které stanoví zákon nebo kolektivní smlouva jako nejméně nebo nejvyšší přípustné.*²⁶ Zde je tedy potřeba brát ohled např. na minimální mzdu, mzda za noční práci, za svátek, za práci v sobotu a v neděli. Mzda má základní a pohyblivou složku (prémie, odměny – účelová motivace). Většina podniků nabízí v dnešní době velké množství zaměstnaneckých benefitů - stravenky, příspěvky na volnočasové aktivity, relaxaci, apod.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci (BOZP)- z legislativy vyplývá zákonná povinnost BOZP, kterou má vedení každého podniku. Principy prevence, řešení pracovních úrazů, roční prověrky dodržování bezpečnosti práce, ochrana zdraví při práci, atd. jsou témata, která také mohou být součástí personálního managementu. Např. zaměstnavatel je povinen zajistit provedení školení zaměstnanců a osob zdržujících se s jeho vědomím v prostorách zaměstnavatele (vstupní školení, školení na pracovním místě, odborné bezpečnostní školení, aj.).
- Pracovní vztahy a komunikace v podniku- je možné popsat jako utváření dobrých pracovních vztahů a efektivní komunikace, které vedou ke zkvalitnění pracovního prostředí a zlepšení pracovních výkonů - aktivní a produktivní přístup k práci, spolupráci a čestné jednání na pracovišti.

Z předchozího výčtu činností je zřejmé, že hodnocení zaměstnanců je důležitým nástrojem personálního řízení. Pro zaměstnance může být hodnocení podnětem k osobnímu rozvoji z důvodu konkurenčního prostředí na pracovním trhu. Pokud je zaměstnanec objektivně hodnocen a následně i odměněn,

²⁵ §109 odst. 1, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content> [online]. [cit. 2017-03-01].

²⁶ §4a odst. 1, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content> [online]. [cit. 2017-03-01].

stává se hodnocení účelným nástrojem pro získání a udržení pracovní síly, případně zvýšení loajality. Neobjektivní hodnocení naopak může vést k vysoké úrovni fluktuace, nízké pracovní produktivitě atd.

6.1 Odměňování zaměstnanců

Hodnocení bývá většinou provázáno na odměňování zaměstnanců. Odměňováním zaměstnanců není myšlena jen mzda, plat nebo odměna za vykonanou práci, ale i další výhody a benefity, kterými zaměstnavatel oceňuje zaměstnance. Odměny je možné rozdělit na peněžité a nepeněžité. Odměnou může být např. povýšení, pochvala, vzdělávací kurz, stravenky, dárkové poukázky a mnoho dalších možností. Některé odměny mohou být odvozeny od zaměstnání v určité organizaci (např. příspěvek na penzijní spoření, tužkovné, ošatné, aj.).

Odměny jsou zaměstnancům poskytovány za úspěšné splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů.²⁷ Plněním mimořádných úkolů nebo zvlášť významných pracovních úkolů je míněno zejména:

- a) plnění odborně složitých úkolů*
- b) práce mimo pracovní náplň odboru nebo zaměstnance*
- c) zastupování jiného zaměstnance, zaučování nového zaměstnance*
- d) předávání nebo přebírání agend na odboru*
- e) práce přesčas pokud nebyla odměněna jiným způsobem, velmi dobré plnění svěřených úkolů (tzn. vysoká odbornost, samostatnost, odpovědnost) atp.*
- g) mimořádná pracovní aktivita (mj. i osobní podíl na neplánovaných příjmech úřadu, prokazatelný podíl na neplánovaných úsporách úřadu, zlepšení pracovního prostředí, realizace efektivnějších pracovních postupů atp.)*
- h) mimořádnými, zvlášť významnými úkoly je míněno také zabezpečení voleb, sčítání lidu, místního referenda, podíl při odstraňování kalamit, účast na mimořádných kontrolních akcích většího rozsahu apod.²⁸*

²⁷ §134, Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&nr=262~2F2006&rpp=15#local-content> [online]. [cit. 2017-03-01].

²⁸ Směrnice MMP: Odměňování zaměstnanců MMP – stav k 1.1.2017

Využití a relativní význam jednotlivých forem odměňování závisí na podmínkách a cílech organizace i pozici, kterou zaměstnanec zastává. Celková odměna zaměstnance se proto může odvíjet především od kvalifikačních a dalších nároků jeho místa, jeho individuálních schopností, osobního výkonu, případně výkonu jeho pracovní skupiny. Požadavky, které organizace na odměňování a jeho nástroje kladou, se odrážejí v dlouhodobějších trendech odměňování. K nim patří především:

- rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu, opírající se mimo jiné o modely kompetencí pracovních míst*
- růst významu výkonového odměňování - jeho rozšíření na většinu zaměstnanců a závislost na plnění jejich osobních cílů, tj. kritérií nacházejících se pod jejich bezprostřední kontrolou,*
- diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení motivační složky v závislosti na významu a hierarchickém postavení pozice,*
- rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn (bonusů), a to zejména u vedoucích zaměstnanců a specialistů,*
- rozšiřování tarifních pásem, resp. spojování tarifních stupňů,*
- individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod poskytující zaměstnancům možnost vybrat si benefity odpovídající jejich potřebám,*
- mezinárodní standardizace odměňování probíhající v důsledku internacionalizace podniků a zvyšující se mezinárodní mobility zaměstnanců.²⁹*

Odměňování zaměstnanců je velmi široká a důležitá kapitola v personálním managementu, kterou nelze obsáhnout v jedné kapitole, a z toho důvodu jsou zde uvedeny základní a obecné informace o problematice odměňování.

7. Současné trendy v hodnocení zaměstnanců

Oproti dřívější době nastal velký posun směrem k moderním technologiím, jako ovšem ve všech sférách života. Využití informačních technologií znamená urychlení a zjednodušení celého procesu hodnocení. Na druhou stranu je toto také

²⁹ Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. [Http://www.mzdovapraxe.cz](http://www.mzdovapraxe.cz) [online]. 2013 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

nevýhodou. Výsledkem je velké množství informací a dat, které je možné hodnotit a srovnávat, což může vést k tomu, že nejsou správně vyhodnoceny. Je potřeba přehodnotit, zjednodušit, případně i zrušit některé postupy/procesy, určit priority v hodnocení, aby byl výsledek srozumitelnější všem účastníkům procesu hodnocení, jak hodnoceným, tak hodnotitelům.

V dnešní době je možné se stále častěji setkat se zaváděním firemní kultury a etickými kodexy na pracovištích. Etický kodex má za úkol jasně stanovit principy a pravidla etického jednání zaměstnanců, ať již navenek podniku nebo vůči sobě navzájem. Kodex obsahuje konkrétní ustanovení týkající se dodržování právních předpisů, etických norem a zásad, včetně interních pravidel a obchodní etiky, které platí pro každodenní práci. Bývá v nich uveden i bod pro řízení lidských zdrojů a vedení lidí, např. respektování různých pohledů a názorů, respektování jednotlivců a rozmanitost jejich schopností, motivace zaměstnanců. Na toto může být navázáno řešení individuálních potřeb a požadavků prostřednictvím vedoucích zaměstnanců. Také je vhodné podporovat iniciativu jednotlivců ve směru jejich dalšího rozvoje a umožnit zaměstnancům získat všechny znalosti, které potřebují k výkonu práce. Zaměstnanec by měl dodržovat tato etická pravidla, zákonnost, snažit se o kvalitní a efektivní odvedení práce, dodržování nestrannosti a rovného přístupu, neovlivnitelnost, neúplatnost a poctivost.

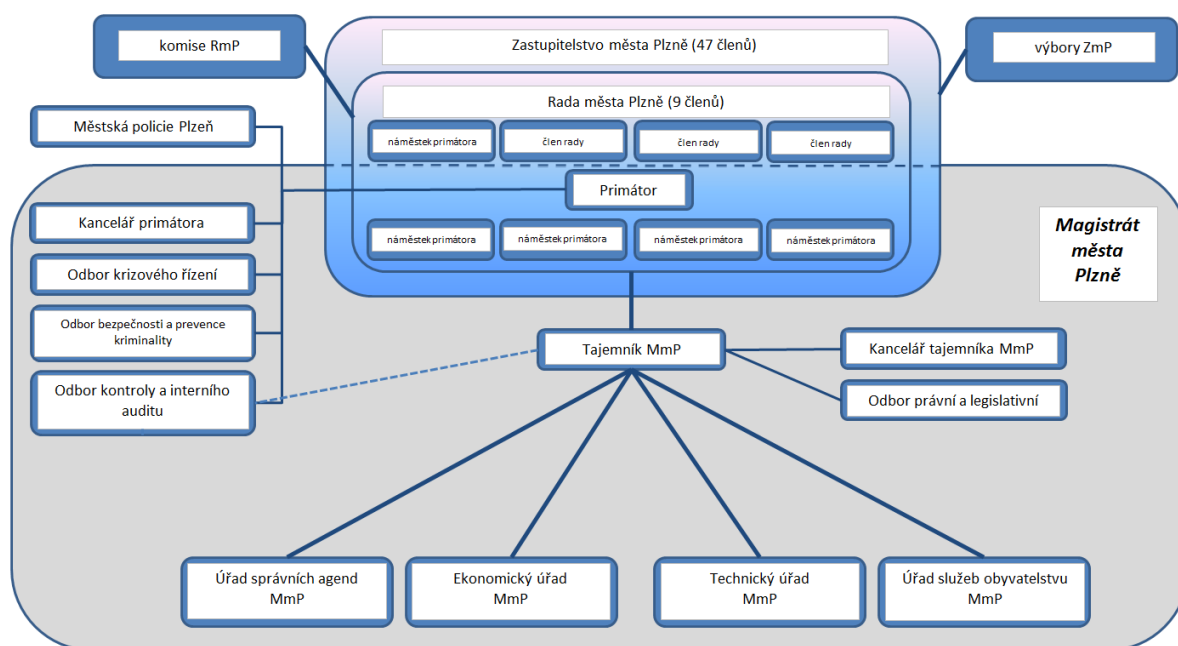
8. Praktický příklad hodnocení zaměstnanců

V praktické části se budu zabývat hodnocením zaměstnanců v konkrétní organizaci, kde bude popsán způsob hodnocení, a to jak v průběhu působení zaměstnance v organizaci, tak hodnocení při získávání a výběru potenciálního zaměstnance. Pro příklad hodnocení zaměstnanců byl použit proces výběru zaměstnance a následné hodnocení v průběhu pracovního poměru u Magistrátu města Plzně a to z důvodu, že jsem zde zaměstnán v pozici referent Odboru registru vozidel a řidičů.

8.1 Magistrát města Plzně

Město Plzeň je statutárním městem rozděleným do deseti městských obvodů. Magistrát města Plzně (dále jen „MMP“) je orgán města, který realizuje

úkoly v oblasti územní samosprávy i státní správy, která je městu Plzeň svěřena v přenesené působnosti na základě zákona.



Obrázek 8;³⁰

Pro potřeby personální agendy je zde vytvořeno Oddělení personální³¹, které je zařazeno do Kanceláře Tajemníka MMP. Mezi úkoly Oddělení personálního patří např. zajištění komplexního výkonu veškeré personální a platové agendy zaměstnanců MMP, zajištění komplexní platové agendy členů Zastupitelstva města Plzně a členů výborů ZMP a komisí Rady města Plzně. Oddělení organizuje výběr a získávání pracovníků s ohledem na zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (dále jen „zákon o úřednících ÚSC“). Dále oddělení zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců.

Na MMP je vytvořen systém integrovaného řízení (systému managementu kvality, systému environmentálního managementu, systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci), - dále jen „ISŘ“ - dle uznávaných standardů ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN EN ISO 9001:2009

³⁰ Organizační struktura Magistrátu města Plzně. *Www.plzen.eu* [online]. Plzeň: Magistrát města Plzně, 2016 [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <http://www.plzen.eu/download.aspx?dontparse=true&FileID=294592>

³¹ dříve samostatný Odbor personální, změna proběhla v době psaní této práce a po tuto dobu nebyly změněny všechny příslušné směrnice, instrukce a formuláře. Z tohoto důvodu je v některých bodech a citacích uváděn Odbor personální.

(s výjimkou kapitoly 7.3 Návrh a vývoj). Z tohoto vyplývá, že je na MMP jasně nastaven systém směrnic a instrukcí, podle kterých se v té které situaci postupuje. Z těchto směrnic a instrukcí lze jmenovat pro personální potřeby a hodnocení zaměstnanců následující:

- Lidské zdroje- získávání a výběr na Magistrátu města Plzně.
- Metodika adaptačního procesu zaměstnanců MMP.
- Hodnocení zaměstnanců Magistrátu města Plzně.
- Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně.
- Odměňování zaměstnanců Magistrátu města Plzně.

Oddělení personální spolupracuje s příslušnými vedoucími odborů nebo řediteli vnitřních úřadů, při veškeré personální a platové agendě zaměstnanců MMP. *V případě vytvoření nového pracovního místa, které probíhá v návaznosti na zpracované pracovní náplně odborů, které jsou přílohou Organizačního řádu MMP a jsou rozpracovány do náplní jednotlivých pracovních pozic v rámci úřadu.*³²

Zaměstnance na nové pracovní místo je možné získat ze zdrojů vnitřních a vnějších. *Vždy se ale musí postupovat v souladu se zákonem o úřednících ÚSC, který vymezuje způsob, za jakých podmínek lze uzavřít pracovní poměr s úředníkem. Obsazení pracovního místa z vnitřních zdrojů může proběhnout bez výběrového řízení v případě, kdy se jedná o pracovní pozici, kterou lze obsadit úředníkem MMP, který již prošel výběrovým řízením (po nabytí účinnosti zákona o úřednících ÚSC), má pracovní poměr na dobu neurčitou a projevil zájem o přeřazení na toto uvolněné místo. Toto se netýká pracovních pozic vedoucích úředníků – zde je povinnost vždy obsazovat na základě výběrového řízení.*³³ Pokud uvolněné pracovní místo nelze obsadit bez výběrového řízení z vnitřních zdrojů nebo se jedná o místo vedoucího úředníka, bude vyhlášeno výběrového řízení včetně rámcové pracovní náplně, tzv. vnější zdroje.

³² Směrnice MMP: Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

³³ Směrnice MMP: Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

| Platová třída | Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách |
|------------------------------|---|
| Platová třída 1 - 2 | základní vzdělání |
| Platová třída 3 | střední vzdělání |
| Platová třída 4 | střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem |
| Platová třída 5 | střední vzdělání s výučním listem |
| Platová třída 6 | střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem |
| Platová třída 7 - 8 | střední vzdělání s maturitní zkouškou |
| Platová třída 9 | vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou |
| Platová třída 10 | vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání |
| Platová třída 11 - 12 | vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu |
| Platová třída 13 - 16 | vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu |

Obrázek 9;³⁴

Při výběrovém řízení jsou dány podmínky nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. *Toto nařízení stanovuje pro zaměstnance, kterým zaměstnavatel poskytuje podle § 109 odst. 3 zákoníku práce za práci plat,*

- a) kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd,*
- b) způsob zařazování do platových tříd,*
- c) podmínky pro určení započitatelné praxe,*
- d) okruh uvedených zaměstnanců, u kterých může zaměstnavatel určit platový tarif zvláštním způsobem,*

³⁴ Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, vytvořeno dle §2, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564> [online]. [cit. 2017-03-01].

- e) *stupnice platových tarifů,*
- f) *výši příplatku za práci ve ztíženém pracovním prostředí,*
- g) *rozdělení prací podle pracovních podmínek do skupin v závislosti na míře neuropsychické zátěže a pravděpodobnosti rizika ohrožení života a zdraví a podle obtížnosti práce a výši zvláštního příplatku pro jednotlivé skupiny.³⁵*

Výběrové řízení vyhlašuje tajemník MMP prostřednictvím personálního odboru, a to oznámením na úřední desce, na internetových stránkách MMP, případně na úřední desce Úřadu práce nebo prostřednictvím tisku. Jde-li o výběrové řízení na pracovní pozici vedoucího úřadu, vyhlašuje oznámení primátor města Plzně.³⁶ Uchazeče posuzuje výběrová komise, která má nejméně 3 členy. Výběrová komise posoudí, zda uchazeč předložil úplnou přihlášku a požadované doklady a splňuje odborné a kvalifikační předpoklady stanovené na obsazované místo. Uchazeče, kteří splňují požadavky výběrového řízení, pozve k písemnému odbornému testu (pokud je součástí výběrového řízení), případně k ústnímu pohovoru. Součástí výběru na místa vedoucích úředníků je vyjádření psychologa a prokázání odborných znalostí a dovedností v písemném testu.

K ústnímu pohovoru jsou pozváni uchazeči, kteří byli vybráni výběrovou komisí v prvním neveřejném kole na základě předložených dokumentů. Hlavním cílem výběrového pohovoru je především posouzení vhodnosti uchazeče pro obsazované pracovní místo. Jde však i o získání dalších informací o uchazeči, jeho schopnostech, očekáváních a pracovních cílech. Při pohovoru musí uchazeč získat informace o obsazovaném místě, o pracovní náplni i o instituci samotné. Výběrový pohovor je zpravidla volný, resp. polostrukturovaný, ale vždy by měl obsahovat tyto fáze:

- *přivítání a představení účastníků pohovoru*
- *informace o organizaci, seznámení s nabízenou pracovní pozicí*
- *prezentace uchazeče (dosavadní zkušenosti, schopnosti, představy, důvody, proč se o místo zajímá, co může nabídnout, co chce získat....)*
- *přiblížení pracovních podmínek (plat, pracovní doba, možnost nástupu....)*
- *dohoda o dalším postupu (informace o výsledku výběrového řízení)*

³⁵ §1, nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-564> [online]. [cit. 2017-03-01].

³⁶ Směrnice MMP: Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

Zásady výběrového řízení na MMP

- *realizaci výběrového řízení organizačně zajišťuje PERS*
- *dodržování platných právních předpisů*
- *zákaz diskriminace zájemců o zaměstnání na MMP*
- *výběr se provádí pouze na základě odborných předpokladů a schopností uchazeče zastávat nabízenou pozici*
- *výběrové řízení je oboustranná záležitost - rovněž uchazeč se rozhoduje, zda chce být na MMP zaměstnán - korektnost a slušnost ze strany výběrové komise je samozřejmostí*
- *zásada rovnoměrného zastoupení mezi pohlavími*
- *během celého výběrového řízení je nutná spolupráce všech členů výběrové komise*
- *je-li realizováno výběrové řízení, které není v režimu zákona o úřednících (na pozici neúředníka, pracovní poměr na dobu určitou), jsou výše uvedené výběrové metody použity přiměřeně dle obsazované pozice³⁷*

Výběrová komise pořídí o posouzení uchazečů písemnou zprávu, která obsahuje údaje o složení výběrové komise, seznam uchazečů, a výsledek výběrového řízení včetně jména vybraného uchazeče. Zde je možno uvést několik způsobů hodnocení při výběru zaměstnance používaných při výběrovém řízení.

1/ Písemný test- o konání písemného testu rozhoduje výběrová komise. Písemný test bývá zpravidla zadáván pro výběrové řízení na místo vedoucího úředníka, kde je potřeba prokázání odborných znalostí. Součástí testu může být i návrh koncepce svěřené oblasti.

2/ Kompetenční model- o testování specifickou psychodiagnostickou metodou rozhoduje výběrová komise. Uchazeči o zaměstnání absolvují vyplnění kompetenčního dotazníku zpravidla společně s účastí na písemném testu. Personální odbor výsledky dotazníku vyhodnotí dle klíče k vyhodnocení výsledků. Výběrová komise následně přihlédně k výsledkům hodnocení kompetencí uchazečů z hlediska klíčových kompetencí

³⁷ Směrnice MMP: Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

obsazovaného pracovního místa. O testování specifickou psychodiagnostickou metodou rozhoduje výběrová komise.

3/ Výběrový pohovor - viz str. 33

4/ Psychologické vyšetření- součástí výběrového řízení je vyjádření psychologa, a to buď jako člena výběrové komise nebo jako přísedícího. Na návrh výběrové komise a se souhlasem uchazeče je možné zpracovat i psychologické vyšetření.³⁸

Součástí hodnocení zaměstnanců, které je periodicky prováděno na MMP, je i plánování vzdělávání, které může sloužit k plánu dalšího kariérního postupu pracovníka – na jaké pracovní místo, v jakém časovém období a za splnění jakých předpokladů. *Hodnocení zaměstnanců MMP probíhá pravidelně a systematicky. Je vnímáno jako základ personální práce a je jednou z povinností vedoucích zaměstnanců MMP, jak vyplývá z ustanovení Zákoníku práce a zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících ÚSC, v platném znění. Dle plánu vzdělávání – viz obrázek č. 10, jsou na MMP stanoveny termíny, kdy dochází k hodnocení nových zaměstnanců po zákonem dané zkušební době.³⁹*

U stávajících zaměstnanců je prováděno hodnocení pravidelně jednou za 2 roky, dále při úpravě výše osobního příplatku navrhované vedoucím odboru, jinak dle potřeb.

Vzhledem k již realizovanému hodnocení zpětná vazba 360° u většiny zaměstnanců MMP je prováděno hodnocení jednak touto metodou a dále formou hodnocení přímým nadřízeným.

Hodnocení metodou zpětná vazba 360° bylo na MMP realizováno v roce 2014 pro všechny úředníky MMP - příklad formuláře pro hodnocení zpětné vazby 360,° viz příloha č.4. V následujícím období bude hodnocení touto metodou realizováno u těch úředníků, kteří jej neabsolvovali a dále u vedoucích úředníků, případně u těch zaměstnanců, u nichž to bude jejich nadřízený požadovat,

³⁸ Směrnice MMP: Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

³⁹ Směrnice MMP: Hodnocení zaměstnanců Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

či považovat za vhodné, např. s ohledem na jejich případný odborný či kariérní růst.

Hodnocení přímým nadřízeným hodnoceného zaměstnance je realizováno ve všech případech, kdy není zaměstnanec hodnocen metodou zpětná vazba 360°. Toho hodnocení probíhá formou osobního pohovoru po vyhodnocení kontroly vykonané práce, ze statistik úkonů, apod.⁴⁰

| Plán vzdělávání | |
|--|--------------------|
| Příjmení a jméno: | |
| Odbor/ oddělení: | |
| Dosažené vzdělání/ název školy/ obor: | |
| Datum nástupu do pracovního poměru: | |
| Plán vzdělávání zpracován na období od- do: | |
| Průběžné vzdělávání (prohlubující, aktualizací, specializační) - § 20 z. č. 312/2002 Sb. | |
| Požadavek č. 1 | |
| Název akce, datum od- do: | |
| Počet dnů: | Splněno/ Nesplněno |
| V případě nesplnění, uveďte důvod: | |

Obrázek 10;⁴¹

8.1.1 Odbor registru vozidel a řidičů

Odbor registru vozidel a řidičů (dále jen „ORVŘ“) je jedním z odborů patřících pod Úřad správních agend a skládá se ze dvou oddělení - oddělení registru řidičů a oddělení registru vozidel. V čele je vedoucí odboru, každé oddělení má svého vedoucího, celkem je zde 44 zaměstnanců stálých, a 4 zaměstnanci na společensky účelných pracovních místech. Základním úkolem odboru je výkon přenesené působnosti státní správy.

Oddělení registru vozidel:

- rozhoduje o zápisu silničního vozidla do registru vozidel, provádí zápisy změn údajů zapisovaných v registru.

⁴⁰ Směrnice MMP: Hodnocení zaměstnanců Magistrátu města Plzně – stav k 1.1.2017

⁴¹ Příklad plánu vzdělávání, vytvořeno na základě informací dle článku: Metodika vzdělávacích plánů, [Http:// www.hest.cz](http://www.hest.cz) [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.hest.cz/cdn/public/001500.pdf>

- přiděluje silničním vozidlům, zvláštním vozidlům a sportovním a historickým vozidlům registrační značku a přiděluje tabulku s registrační značkou.
- přiděluje a vede evidenci zvláštních registračních značek.
- vydává osvědčení o registraci a technický průkaz silničního vozidla, sportovního vozidla, nebo technické osvědčení silničního vozidla.
- vydává osvědčení o registraci a průkaz historického vozidla.
- vydává kontrolní nálepky TK
- provádí zápis a výmaz zástavního práva k silničním motorovým vozidlům do registru vozidel a technického průkazu vozidla.
- rozhoduje o trvalém a dočasném vyřazení silničního vozidla z provozu.
- schvaluje technickou způsobilost jednotlivě vyrobeného nebo přestavěného silničního vozidla.
- schvaluje technickou způsobilost jednotlivě dovezeného vozidla.
- schvaluje technickou způsobilost sportovního vozidla.
- provádí zápisy údajů v technickém průkazu silničního vozidla.

Činnosti oddělení registru řidičů:

- uděluje, podmiňuje, omezuje, odnímá, pozastavuje a vrací řidičské oprávnění a zrušuje podmínění nebo omezení řidičského oprávnění.
- nařizuje přezkoumání zdravotní způsobilosti držitele řidičského oprávnění.
- nařizuje přezkoušení z odborné způsobilosti držitele řidičského oprávnění.
- vydává a vyměňuje řidičské průkazy a mezinárodní řidičské průkazy a vydává duplikáty řidičských průkazů a mezinárodních řidičských průkazů.
- vyměňuje řidičské průkazy vydané cizím státem a řidičské průkazy Evropských společenství.
- zapisuje do mezinárodního řidičského průkazu vydaného cizím státem zákazy činnosti spočívající v zákazu řízení motorových vozidel a oznamuje je orgánu cizího státu, který tento průkaz vydal.
- vydává průkazy profesní způsobilosti řidiče.
- vede registr řidičů a vydává data z registru řidičů.
- provádí v registru řidičů záznamy o počtech bodů dosažených řidiči v bodovém hodnocení a o odečtu bodů.
- projednává námitky a rozhoduje ve věci záznamu o počtu řidičem dosažených bodů v bodovém hodnocení.

- rozhoduje o vydání registrace k provozování autoškoly, o její změně a o jejím odnětí.
- schvaluje výcvikové vozidlo pro jeho použití k výcviku v autoškole a změny jeho užívání.
- zařazuje žadatele o řidičské oprávnění k závěrečným zkouškám.
- provádí zkoušky žadatelů o řidičské oprávnění.
- provádí zkoušky žadatelů o vydání průkazu profesní způsobilosti řidiče.
- vydává paměťové karty řidiče, paměťové karty vozidel a servisní paměťové karty.
- provádí státní dozor ve věcech získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel.⁴²

V rámci odboru je také zřízena informační kancelář, která poskytuje základní informace k jednotlivým požadovaným úkonům a vydává klientům odbavovací lístky, případně je objednává ke schůzkám na konkrétní den a hodinu dle potřeb klienta. Dále je zde pracoviště pokladny, kde občané platí správní poplatky za jednotlivé úkony.

Hodnocení je prováděno obdobně na obou odděleních, s tím rozdílem, že jsou používány výstupy pro statistiky z jiných programů (centrální registr řidičů a centrální registr vozidel).

Po zkušební době se na ORVŘ provádí záznam hodnocení do formuláře, který je vytvořen pro potřeby celého MMP a je dostupný z dokumentace ISŘ. Příklad tohoto formuláře je v příloze č. 1. K hodnocení, které je ve formuláři zaznamenáno (příklad pro oddělení registru vozidel – viz příloha č. 1) se postupně vyjadřuje vedoucí Oddělení registru vozidel, vedoucí ORVŘ, ředitel Úřadu správních agend, zaměstnanec a Personální odbor.

U stávajících zaměstnanců ORVŘ se provádí kontrola s vyhodnocením minimálně jednou ročně, nebo dle požadavků vedoucího odboru. O tomto se zpracovává protokol- viz příloha č.2.

Za každý uplynulý měsíc se zpracovává statistika výkonnosti, na základě které je možné vyvodit potřebné výstupy pro hodnocení

⁴² Agenda Odboru registru vozidel a řidičů [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.plzen.eu/obcan/urad/magistrat-mesta-plzne/urad-spravnich-agend/odbor-registru-vozidel-a-ridicu/odbor-registru-vozidel-a-ridicu.aspx>

(pokles nebo nárůst pracovního výkonu). Statistiku výkonnosti je možné získat z několika zdrojů, a to:

- z přednastavených funkcionalit programu Registr silničních vozidel
- z odbavovacího systému na ORVŘ
- z elektronické spisové služby

Zmíněné programy fungují k níže uvedeným účelům:

Centrální registr vozidel je informačním systémem veřejné správy podle zvláštního zákona, jehož správcem je Ministerstvo dopravy. Registr silničních vozidel obsahuje evidenci:

- a) silničních vozidel, vlastníků a provozovatelů těchto vozidel,
- b) silničních vozidel členů diplomatické mise,
- c) ztracených, odcizených, poškozených a zničených osvědčení o registraci silničního vozidla, technických průkazů silničního vozidla a tabulek s přidělenou státní poznávací značkou (dále jen „registrační značka“),
- d) přidělených zvláštních registračních značek a ztracených, odcizených, poškozených a zničených tabulek s přidělenou zvláštní registrační značkou,
- e) vyrobených formulářů osvědčení o registraci silničního vozidla a technického průkazu silničního vozidla opatřených identifikačními znaky a vyrobených a nevydaných tabulek registrační značky vozidla a
- f) technických údajů schválených typů silničních vozidel.

Odbavovací systém na ORVŘ je rezervační a odbavovací systém, v kterém je možné rozdělit klienty podle druhu žádosti (časová náročnost, okruh zaměření, aj.) a přidělovat je na jednotlivé přepážky (vyvolávání pracovníkem na přepážce po odbavení klienta před ním). Klient má možnost objednání na konkrétní den a hodinu. V případě, že nevyužije objednání předem, je mu informační kancelář vydán pořadový lístek podle okruhu problematiky, kterou přišel na úřad vyřídit. Má možnost zjistit předpokládaný čas odbavení dle průměrné délky čekání a počtu čekajících klientů v internetové aplikaci.

E-spis je modulární systém pro komplexní správu dokumentů určený zejména pro orgány státní a veřejné správy, který se začal používat hlavně z důvodu přijetí zákona č. 499/2004 Sb., zákon o archivnictví a spisové službě a o změně některých zákonů.

Dále je možné zmínit také statistiku, která se provádí v rámci výkonu státní správy na odborech, které ji vykonávají v rámci přenesené působnosti. Na celostátní úrovni probíhá také srovnávání, a to formou benchmarkingu, např. Benchmarkingová iniciativa 2005 prováděné Vzdělávacím centrem pro veřejnou správu ČR, o.p.s.⁴³

Z výše uvedených informací a příkladů hodnocení je možné vyvodit závěr, a to takový, že v rámci Magistrátu města Plzně je systém hodnocení zaměstnanců řádně využíván. Navíc v rámci Odboru registru vozidel a řidičů je toto hodnocení častější z důvodu pravidelných kontrol odvedené práce, a to z důvodu vysokého počtu správních řízení plynoucích z vykonávané agendy. Zde je možné zmínit následné odměňování, které je s hodnocením propojeno. V případě splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu má vedoucí odboru možnost udělit zaměstnanci finanční odměnu – viz záznam, příloha č. 3.

O spokojenosti zaměstnanců a z toho plynoucího pracovního výkonu je možné uvést kladné hodnocení ORVŘ ze strany klientů i médií. Dále je také možné zmínit první místo Magistrátu města Plzně za Plzeňský kraj v hodnocení „Přívětivý úřad 2016“ prováděné Ministerstvem vnitra. *Kdy městské úřady obcí s rozšířenou působností byly hodnoceny na základě čtyř desítek kritérií, jež byly rozděleny do třech kategorií – přístupnost úřadu pro občany, transparentnost úřadu a komunikace s úřadem. Sledoval se tak například počet úředních hodin, zavádění moderních IT nástrojů, jako je elektronický objednávkový systém, nebo zveřejňování dokumentů na webových stránkách města.*⁴⁴

9. Závěr

Oblast hodnocení zaměstnanců je poměrně rozsáhlá a závislá na dalších oblastech personálního managementu, přesto předpokládám, že se mi touto prací podařilo nastínit základní problematiku. Hodnocení bývá ve většině případů upraveno interními předpisy zaměstnavatele. V některých případech jej zaměstnavatel provádí jen neformální způsobem bez potřebných závěrů a zpětných vazeb. Často se stává, že se z hodnocení stane pouze formální činnost

⁴³ více na <http://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=benchmarkingova-iniciativa>

⁴⁴ Přívětivý úřad obcí III. typu 2016, [Http://www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz) [online]. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/privetivy-urad-2016.aspx>

(např. každoroční zhodnocení toho samého, bez adekvátní zpětné vazby zaměstnance) a zaměstnanec následně nemá snahu zlepšit své slabší stránky pracovního výkonu.

Pokud zaměstnavatel má zájem o kvalitní způsob hodnocení, tak je problematika hodnocení zaměstnanců řešena mnoha autory odborných publikací, buď přímo, nebo okrajově v některé z kapitol. Existuje řada odborných školení, týkajících se této problematiky, některé prezentace jsou přístupné i zdarma formou videí na internetu (např. na youtube). Samozřejmě je možné využít i nabídek firem, které se specializují na personální management (např. rozvoj týmové spolupráce, efektivita týmových rolí, firemní hodnoty a kultura, poslání a sdílená vize firmy, řízení projektů, koučink, 360° zpětná vazba, diagnostika osobnosti, a mnohé jiné programy). Možnosti v této oblasti jsou široké.

Ve veřejné správě jsou pevně stanovena pravidla, co je v personální oblasti možné řídit a za jakých podmínek (např. zařazení do platových tříd, požadavky na vzdělání, apod.). Z této skutečnosti je možné odvodit určitou neflexibilitu systému hodnocení a následného odměňování na aktuální potřeby. Hodnocení zaměstnanců, které je aktivně používáno a je provázáno na další složky (např. odměňování, aj.), může ovlivnit pozitivně pracovní výkony a chování zaměstnanců. Naopak zaměstnavatele může upozornit na některé rezervy uvnitř podniku, a naznačí, na kterého zaměstnance je možné se spolehnout a u kterého zapracovat na zlepšení, případně se s ním v některých případech i rozloučit. Jde vlastně o to sladit zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců. A to jak v podniku, kde je snaha teprve vytvořit dobře fungující kolektiv zaměstnanců, tak i tam, kde všichni znají své role a fungují jako celek ve vysokém pracovním nasazení.

Dá se říci, že hodnocení zaměstnanců je pro zaměstnavatele periodická inventura zaměstnaneckých zdrojů, při které zjistí, koho zaměstnává a jaké další možnosti rozvoje u zaměstnanců má.

Tato práce si kladla za cíl představit možnosti systémů hodnocení a jejich vliv v personálním managementu. Doufejme, že se metody hodnocení zaměstnanců jako jeden ze základních nástrojů řízení pracovního výkonu, stanou častěji používané a to nejen v soukromé sféře, ale i ve veřejné správě.

10. Resumé

Tato bakalářská práce se zaměřuje na seznámení s problematikou hodnocení zaměstnanců. Představuje základní důvody, cíle a metody hodnocení zaměstnanců. První část této práce je teoretická a seznamuje se základními pojmy v oblasti hodnocení, představuje oblasti, cíle a proces hodnocení. Jsou zde popsány nejpoužívanější metody hodnocení. V druhé části této práce je popsán způsob hodnocení zaměstnanců na Magistrátu města Plzně s uvedenými příklady používaných formulářů a to jak při hodnocení stávajícího zaměstnance, tak i zájemce o zaměstnání, během výběrového řízení.

Z obsahu práce je zřejmé, že pokud je hodnocení zaměstnanců aktivně používáno a je provázáno na další složky personálního řízení, jako je např. odměňování, může pozitivně ovlivnit pracovní výkony a chování zaměstnanců. Patří tedy k důležitým nástrojům personálního řízení v každém podniku.

Klíčová slova: Hodnocení zaměstnanců, personální management, zpětná vazba, hodnotící rozhovor, metody hodnocení zaměstnanců.

This Bachelor thesis is focused on problematics of employees rating. Presents basic reasons, goals and methods of rating employees. First part of this thesis is theoretical and introduces with basic concepts in rating field, presents areas, goals and process of rating. There are described most common used methods of rating. In second part of this thesis is described way of rating employees on City Hall of Pilsen with used forms for rating of present employees, but also forms used for jobseeker during job tender.

From content of this thesis it is obvious that if rating of employees is actively used and connected on another departments like human resources in terms of rewarding, can positively influence work performance and behavior of employees. Belongs to important tools of human resources management of every company.

Key words: rating of employees, personal management, feedback, appraisal, methods of employees rating

Použitá literatura, zdroje

Armstrong, Michael, Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.

Arthur, Diane, 70 tipů pro hodnocení pracovníků, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2937-4.

Hroník, František, Hodnocení zaměstnanců, Praha: Grada Publishing a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1458-5.

Hroník, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha: Grada Publishing a.s., 2011, ISBN 978-80-247-1457-8.

Kociánová, Renata, Personální činnosti a metody personální práce, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.

Koubek, Josef, Řízení lidských zdrojů, Praha: Management Press, 2009, ISBN 978-80-7261-168-3.

Šebestová, Lubica, Kubeš, Marián, 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí, Praha: Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2314-3.

Šikýř, Martin, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing a.s., 2014, ISBN 978-80-247-5212-9.

Štěpaník, Jaroslav, Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe, Praha: Grada Publishing a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2494-2.

Urban, Jan, Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, Praha: Wolters Kluwer, 2013, ISBN 978-80-7357-129-2.

<http://www.getfeedback.net>

<http://www.differencebetween.com>

<http://kompetence.nsp.cz>

<http://scholar.google.cz>
<http://www.mc-triton.cz>
<http://www.svettisku.cz>
<http://www.plzen.eu>
<http://www.businessvize.cz>
<http://www.vcvscr.cz>
<http://managementmania.com>
<http://www.mvcr.cz>
<http://www.hest.cz>
<http://www.zakonyprolidi.cz>
<http://portal.gov.cz>
<http://www.mzdovapraxe.cz>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Obecně závazná vyhláška statutárního města Plzně č. 8/2001, Statut města

Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Směrnice MMP:

Lidské zdroje – získávání a výběr na Magistrátu města Plzně

Metodika adaptačního procesu zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Hodnocení zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Vzdělávání zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Odměňování zaměstnanců Magistrátu města Plzně

Organizační řád Magistrátu města Plzně

Pracovní řád MMP

Seznam obrázků, tabulek a grafů

| | |
|---|----|
| Obrázek 1; Tři oblasti hodnocení | 5 |
| Obrázek 2; Příklad otázek metody S.M.A.R.T. | 8 |
| Obrázek 3; Rozdělení kompetencí | 15 |
| Obrázek 4; Příklad využití škály pro hodnocení kompetencí | 16 |
| Obrázek 5; Proces řízení podle cílů | 20 |
| Obrázek 6; Model 360° zpětné vazby | 23 |
| Obrázek 7; Příklad číselné hodnotící stupnice | 24 |
| Obrázek 8; Organizační struktura Magistrátu města Plzně | 30 |
| Obrázek 9; Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách | 32 |
| Obrázek 10; Příklad plánu vzdělávání | 36 |

Seznam příloh

| | |
|--|-----------|
| Příloha č.1..... | strana 47 |
| - příklad formuláře pro hodnocení zaměstnance MMP po zkušební době | |
| Příloha č.2..... | strana 49 |
| - příklad protokolu vnitřní kontroly oddělení registru vozidel | |
| Příloha č.3..... | strana 50 |
| - příklad záznamu o poskytnutí odměny | |
| Příloha č.4..... | strana 51 |
| - příklad formuláře pro hodnocení zpětné vazby 360° | |

Příloha č.1

Hodnocení zaměstnance MMP po zkušební době

za období: od do

Jméno a příjmení zaměstnance: **

Odbor/ úřad: Odbor registru vozidel a řidičů / Úřad správních agend

Hodnocení plnění pracovních povinností, výsledky práce během zkušební doby

(zpracování a kvalita plnění úkolů včetně dodržování termínů (usnesení RMP, ZMP, porady vedení, tajemníka, individuálně uložené nadřízenými, vyplývající z pracovní náplně i běžné činnosti), plnění prioritních úkolů (operativnost), pracovní tempo (množství práce, efektivita), zlepšování výkonu, nastudování a dodržování právních předpisů a zákonných lhůt, efektivní využívání pracovní doby)

Paní ** je zařazena v odboru registru vozidel a řidičů na pozici referent oddělení registru vozidel. Její hlavní pracovní náplní je vedení registru silničních vozidel, kde rozhoduje o zápisu silničního vozidla do registru vozidel, provádí zápisy změn údajů zapisovaných v registru a zapisuje údaje v technickém průkazu silničního vozidla. Její zpracování proběhlo v krátké době. Efektivně zvládá množství přidělené práce a pracovní výkony mají rostoucí tendenci. Řádně dodržuje právní předpisy a zákonné lhůty.

1

Osobní předpoklady hodnoceného

(odpovědnost, spolehlivost, vstřícnost přijímat úkoly, iniciativa, samostatnost a invence při jejich plnění, ochota ke spolupráci, vztah ke spolupracovníkům, k nadřízenému, občanům, komunikativnost, zájem o odborný růst)

K práci na svěřeném úseku přistupuje svědomitě a úkoly plní spolehlivě. Odpovědně plní úkoly uložené nadřízenými. Z jednání paní ** je možné vysledovat zájem o zvyšování svých znalostí a dovedností. S klienty jedná ochotně, asertivně a klidně. Její jednání je nekonfliktní. S kolegy na pracovišti udržuje dobré a přátelské vztahy.

2

Možnost kariérního postupu

(na jaké pracovní místo, v jakém časovém období, za splnění jakých předpokladů - s ohledem na absolvovaná vzdělávání)

Vzhledem k pracovnímu zařazení a současnému personálnímu obsazení odboru registru vozidel a řidičů není zatím možnost kariérního postupu, tento však tímto nelze vyloučit.

2

Celkový výsledek hodnocení

(shrnutí, stanovení pracovních cílů na následující období, případně stanovení motivačních opatření)

Celkově lze hodnotit paní ** jako svědomitou a ochotnou pracovníci, která podává stabilně velmi dobré pracovní výkony, ochotně a spolehlivě plní uložené úkoly a je platným členem pracovního kolektivu.

2

V Plzni dne:

Hodnocení zpracoval:

Vedoucí Oddělení registru vozidel:

Podpis:

Vyjádření Vedoucího odboru:

Podpis:

Vyjádření Ředitele Úřadu správních agend:

Podpis:

Vyjádření zaměstnance:

(uvést případné připomínky, návrhy, stanoviska)

Podpis:

Vyjádření Personálního odboru:

Podpis:.....

Hodnotící stupnice:

1-překračuje očekávání, 2-plní očekávání, 3-je nutné zlepšení, 4-neuspokojivý

Příloha č.2

Protokol

**z vnitřní kontroly oddělení registru vozidel, Odboru registru vozidel a řidičů,
Magistrát města Plzně**

Kontrola provedena dne: 1. 5. 2016

Kontrolu provedl: **

Kontrolovaný pracovník: **

| <u>Spis/RZ</u> | <u>závady</u> |
|----------------|--------------------------------|
| MMP/*****/16 | OK |
| MMP/*****/16 | OK |
| MMP/*****/16 | ŽÁDOST: CHYBÍ Č. POKL. DOKLADU |

Kontrolní zjištění:

Kontrola byla provedena namátkovým výběrem několika zpracovaných žádostí s různými druhy úkonů. Dále byla provedena kontrola zpracování písemností v aplikaci e-spis. Kontrola byla zaměřena jednak na zpracování žádostí a jejich zaevidování v aplikaci e-spis, jednak na provedené úkony v aplikaci CRV a přikládání elektronických dokumentů. Kontrolou nebyla zjištěna žádná zásadní pochybení, která by vedla k nezákonnosti rozhodnutí. Jednalo se pouze o chyby administrativního charakteru při vyplňování žádosti. Až na toto drobné pochybení kontrolovaný pracovník řádně dodržuje zákonné předpisy a řádně vede spisovou dokumentaci. V případě zpracování písemností v aplikaci e-spis neshledal kontrolní orgán žádná pochybení.

V Plzni, dne 27. 5. 2016

.....

kontrolní pracovník

Vyjádření kontrolovaného pracovníka:

.....

podpis

Příloha č.3

POSKYTNUTÍ ODMĚNY

Zaměstnanci:

Jméno *příjmení* *osobní číslo*

z odboru (kanceláře) MMP: Odbor registru vozidel a řidičů

odměna ve výši:

částka *(slovy)*

je poskytnuta za splnění tohoto mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu:

- nad rámec své standartní pracovní činnosti se podílel na ***,
- aktivně se podílel na ***,
- v hodnoceném období odváděl práci v nadstandardní kvalitě,

Návrh podal:

Datum *jméno* *příjmení* *funkce* *podpis*

S návrhem souhlasí:

Datum *jméno* *příjmení* *funkce* *podpis*

Odměnu udělil:

Datum *jméno* *příjmení* *funkce* *podpis*

Zaměstnanec seznámen:

Datum *podpis*

Podepsaný a odsouhlasený tiskopis bude založen na PERS.

.....

Datum *podpis personalisty*

Příloha č.4

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ ZPĚTNÁ VAZBY 360°

Hodnocený pracovník

Organizační útvar: Odbor registru vozidel a řidičů
Jméno hodnoceného pracovníka: **

Vztah k hodnocenému, jsem jeho:

Nadřízený
Spolupracovník
Podřízený
Sebehodnocení

ČÁST A – KOMPETENCE

Ohodnoťte (zakřížkujte) míru splnění níže uvedených 9 kompetencí hodnoceného pracovníka.

HODNOCENÍ

- 1 velmi silný v dané kompetenci
- 2 silný v dané kompetenci
- 3 průměrný v dané kompetenci
- 4 slabý v dané kompetenci
- 5 velmi slabý v dané kompetenci

1) Schopnost kombinačního myšlení

1.1. Schopnost vnímat souvislosti či návaznosti při řešení pracovních úkolů
(*Dokáže si rozmyslet, co je důležité udělat, a v jakém pořadí.*)

1 2 3 4 5

1.2. Schopnost vyhodnotit souvislosti a nalézt optimální řešení
(*Samostatně řeší i složité situace.*)

1 2 3 4 5

1.3. Využívání dostupných informačních zdrojů při řešení pracovních úkolů
(*Aktivně vyhledává informace z různých zdrojů, ví na koho se obrátit s prosbou o radu.*)

1 2 3 4 5

2) Schopnost tvoření úsudku

2.1. Koncepční přístup k řešení pracovních úkolů
(*Uvědomuje si dlouhodobější a širší kontext jednotlivých úkolů a cílů.*)

1 2 3 4 5

2.2. Schopnost systematické analýzy informací
(*Snadno odděluje informace důležité pro plnění úkolů a rozhodování od těch nedůležitých.*)

1 2 3 4 5

2.3. Úsudek a závěry na základě logické argumentace

(Svá rozhodnutí a navrhovaná řešení zakládá na faktech a dostupných informacích.)

1 2 3 4 5

3) Svědomitost a zodpovědnost

3.1. Výstupy pracovníka bez chyb

(Dodržuje postupy a předpisy, pracuje rychle a bezchybně.)

1 2 3 4 5

3.2. Samostatnost při řešení pracovních úkolů

(Přidělené úkoly řeší/zvládá bez intervence nadřízeného.)

1 2 3 4 5

3.3. Dobrá organizace svého času na pracovišti

(Stanovuje si realistické cíle, dodržuje termíny, plní úkoly.)

1 2 3 4 5

4) Společenská smělост a komunikativnost

4.1. Navazování a dlouhodobé udržování mezilidských vztahů

(Buduje a rozvíjí vztahy, odbourává komunikační bariéry, podporuje dialog.)

1 2 3 4 5

4.2. Příjemné, seriózní a profesionální vystupování mezi kolegy a s klienty

(Projevuje ochotu pomoci/vyhovět, prokazuje odpovídající úroveň odbornosti.)

1 2 3 4 5

4.3. Jasná a srozumitelná písemná, telefonická i osobní komunikace

(Účelně používá psané i mluvené slovo při každodenním řešení úkolů.)

1 2 3 4 5

5) Sebejistota a sebedůvěra

5.1. Ochota přijímání odpovědnosti

(Nese důsledky svých rozhodnutí, přijímá odpovědnost za nezdar či selhání.)

1 2 3 4 5

5.2. Snaha rozšiřování kompetencí

(Aktivně vyhledává nové informace ze svého oboru, ochotně se učí nové věci.)

1 2 3 4 5

5.3. Sebejistota a schopnost motivace spolupracovníků k lepším výkonům

(Dokáže ostatní motivovat, podporovat a nadchnout.)

1 2 3 4 5

6) Sebekontrola a společensky zaměřená sebedůvěra

6.1. Zvládání stresových situací a efektivita práce pod tlakem

(Odolává stresu a vysoké zátěži, i pod tlakem zachovává „chladnou hlavu“ a dokáže najít konstruktivní řešení.)

1 2 3 4 5

6.2. Jasná osobní vize a směr svého profesního růstu

(Aktivně vyhledává podněty k osobnímu rozvoji.)

1 2 3 4 5

6.3. Respektování obecných společenských pravidel a konvencí na pracovišti
(Vždy jedná s ohledem na cíle celé organizace i svého týmu, i když to může být v jeho/její momentální neprospěch.)

1 2 3 4 5

7) Dominance a průbojnost

7.1. Schopnost prosazovat názory v týmu

(V argumentaci je přesvědčivý/á a důsledný/á.)

1 2 3 4 5

7.2. Při prosazování svých názorů uplatňování formální a neformální autority
(Argumentaci zakládá na svém postavení v organizační struktuře, na svých odborných znalostech, na přátelských vztazích, které má uvnitř organizace vytvořené.)

1 2 3 4 5

7.3. Schopnost dosáhnout vytyčených cílů i přes možné překážky

(Pracuje energicky, se zájmem dovést práci k úspěšnému cíli.)

1 2 3 4 5

8) Schopnost empatie

8.1. Podpora pro členy týmu

(Zlepšuje náladu a postoje ostatních i v náročných nebo nepříjemných situacích.)

1 2 3 4 5

8.2. Empatický přístup při dosažení svých cílů a plnění úkolů

(Při plnění vlastních úkolů a cílů postupuje citlivě, s ohledem na plány a cíle kolegů, tzn. nestaví své zájmy nad zájmy kolegů.)

1 2 3 4 5

8.3. Vnímavost a trpělivost vůči svému okolí

(Zajímá se o názory ostatních a snaží se jim porozumět.)

1 2 3 4 5

9) Schopnost asertivity

9.1. Schopnost dobré prezentace vlastních názorů

(Dbá na srozumitelnost komunikace, u posluchačů si ověřuje pochopení.)

1 2 3 4 5

9.2. Efektivní argumentace

(Používá jasně strukturovaná fakta a dostupné informace.)

1 2 3 4 5

9.3. Schopnost nalezení nekonfliktního řešení v obtížných situacích

(V případě vyjednávání či obhajování svých názorů ve stresové situaci vyslechne názor protistrany a snaží se nalézt adekvátní kompromisní řešení.)

1 2 3 4 5

ČÁST B

1. Uved'te hlavní přednosti hodnoceného pracovníka

- a) nekonfliktní (umění naslouchat)
- b)
- c)

2. Uved'te oblasti pro zlepšení schopností a dovedností hodnoceného pracovníka

- a) konzervativní (nerad se učí nové věci)
- b)
- c)