

**Západočeská univerzita v Plzni**

**Fakulta právnická**

**Katedra veřejné správy**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu**

Předkládá: Dominik Chotěborský

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequešová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dominik CHOTĚBORSKÝ**

Osobní číslo: **R16B0035P**

Studijní program: **B6804 Právní specializace**

Studijní obor: **Veřejná správa**

Název tématu: **Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálním managementu**

Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Základní pojmy
3. Proces hodnocení
4. Oblasti hodnocení zaměstnanců
5. Cíle a metody hodnocení zaměstnanců
6. Metodologická část
7. Aplikační část
8. 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 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2019**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.  
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 27. září 2018

# 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.“

Plzeň, březen 2019

.....

vlastnoruční podpis autora

# **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucí své bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za cenné rady a čas, který mi věnovala.

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoretická část .....	2
2.1	Základní pojmy .....	2
2.1.1	Hodnocení pracovníků .....	3
2.1.2	Personální management.....	3
2.2	Oblast hodnocení zaměstnanců.....	4
2.2.1	Cíle hodnocení .....	6
2.2.2	Proces hodnocení .....	8
2.3	Měřítko hodnocení .....	9
2.4	Metody hodnocení.....	12
2.4.1	Hodnotící pohovor .....	12
2.4.2	Řízení podle cílů .....	15
2.4.3	Assessment Centre a Development centre .....	16
2.4.4	Zpětná vazba 360 .....	16
2.4.5	Check- list a hodnotící stupnice .....	18
2.4.6	Mystery Client .....	18
2.5	Využití systému hodnocení v oblasti personálního managementu .....	19
2.5.1	Odměňování.....	20
2.5.2	Motivace .....	22
2.5.3	Zpětná vazba .....	25
2.6	Moderní trendy.....	25
2.7	Chyby v hodnocení pracovníků .....	26
3	Aplikační část.....	28
3.1	Magistrát města Teplice .....	28

3.2	System hodnocení pracovníků .....	30
3.2.1	Hodnocení pracovníka ve zkušební době .....	32
3.2.2	Periodické hodnocení pracovníků .....	32
3.2.3	Návrh systému hodnocení .....	33
3.3	Odměňování pracovníků .....	37
3.3.1	Benefity .....	39
3.4	Hodnocení odměňování.....	39
4	Závěr.....	41

# 1 Úvod

Bakalářská práce na téma „Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu“ si klade za cíl popsání a analýzu hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Jedná se o popsání obecných poznatků a metod hodnocení s důrazem na důležitost využívání v dnešní době. V rámci zachování spokojenosti zaměstnanců a zvyšování jejich produktivity práce je důležité stanovení metod jejich hodnocení a vyvození výsledků. Hodnocení bezesporu ovlivňuje výkonnost a budoucí vývoj pracovníků v organizaci, jelikož pokud jsou úspěšní, zvyšuje se nejen produktivita organizace, ale i celá ekonomika.

Dané téma bylo zvoleno z důvodu své aktuálnosti, ale též důležitosti. Vzhledem k tomu, že nezaměstnanost je poměrně nízká, mohou si zaměstnanci více diktovat podmínky, a proto by se měli zaměstnavatelé více zaměřovat na jejich spokojenost a produktivitu. Efektivní hodnocení zaměstnance více motivuje odvádět svoji práci dobře a zvyšovat své dovednosti a kvalifikaci.

Bakalářská práce obsahuje teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá definicí základních pojmů, jako je hodnocení zaměstnanců, personální management, oblastí hodnocení, kritérii či druhy a fázemi hodnocení. Metody hodnocení zahrnují hodnotící pohovor, řízení podle cílů, Assessment a Development centre, zpětná vazba 360°, Check- list, či Mystery Client. Pro efektivní zpracování informací je možné využít několik metod najednou. Hodnocení slouží jako podklad pro odměňování a motivaci pracovníků.

Praktická část práce se zabývá analýzou a způsobem hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Konkrétně se jedná o hodnocení zaměstnanců Magistrátu města Teplice.



## 2 Teoretická část

### 2.1 Základní pojmy

Bakalářská práce se zabývá hodnocením zaměstnanců na zvoleném Magistrátu města Teplice, a proto je podstatné se seznámit s danými pojmy z této oblasti.

Veřejná správa poskytuje správní činnosti, které souvisejí s poskytováním veřejných služeb na ústřední a místní úrovni. Veřejná správa je rozdělena na státní správu a samosprávu.

Samospráva představuje způsob řízení daného celku, kde určitý subjekt o některých záležitostech je oprávněn rozhodovat sám autonomním způsobem. Státní správu vykonávají státní úřady.

Státním úřadem jsou myšleny ministerstva, ústřední správní úřady a další orgány státní správy jako jsou soudy, státní fondy, Česká inspekce životního prostředí, Česká školní inspekce, územní finanční orgány, Česká obchodní inspekce, katastrální úřady, úřady práce, krajské hygienické stanice, správy národních parků a další. Správní úřady jsou úřady, kde státní zaměstnanci vykonávají státní službu.<sup>1</sup>

Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.<sup>2</sup>

Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo jmenována na služební místo.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zákon č. 218/2002 Sb. - § 3

<sup>2</sup> Zákon č. 312/2002 Sb. - § 2

<sup>3</sup> Zákon č. 234/2014 Sb. - § 5

### 2.1.1 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je možné chápat jako významnou činnost, jenž poskytuje organizaci přehled o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivých pracovníků. Zaměstnanci prostřednictvím hodnocení získávají zpětnou vazbu týkající se jejich působení v dané organizaci. Hodnocení je považované za jedno z nejcitlivějších oblastí v práci s lidmi, a to zejména z důvodu propojení finančního hodnocení a motivace z toho plynoucí. Hodnocení pracovníků provádějí vedoucí, manažeři úseků či ředitel organizace a také HR pracovníci.

V rámci hodnocení je řešena problematika chování, jednání a odbornosti. Dochází ke zjišťování, co ovlivňuje pracovní výkon každého pracovníka. Hodnocení podává přehled o pracovní náplni pracovníka, jeho vytíženosti, produktivitě, množství a kvalitě vykonané práce. Hodnocení také ukazuje pohled na činnost a pokrok, jemuž bylo od minulého hodnocení dosaženo a následně pomáhá určit cíle pro další období.<sup>4</sup>

Hodnocení je možné rozdělovat na formální a neformální.

Neformální hodnocení je uplatňováno průběžně během zkoumání a posouzení pracovního výkonu daného zaměstnance za určité období. Důraz je kladen na rozpoznání a řešení možných odchylek, které vznikly během pracovního výkonu od požadovaného stavu, způsobu nápravy, možným způsobům využití příležitostí pro další zlepšování schopností, motivace, podmínek nebo výsledků zaměstnance.

Formální hodnocení je uplatňováno pravidelně pro účely zkoumání a posouzení pracovního výkonu pracovníků v určitém období.<sup>5</sup> Formální hodnocení je popisované také jako standardizované, jelikož se provádí ve stanoveném intervalu a je charakteristické systematickostí a plánovitostí. Formální hodnocení slouží také jako podklad pro osobní složky zaměstnanců.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Personální management

Personální management zahrnuje správu či řízení zaměstnanců a osob v organizaci. Personální management je možné charakterizovat jako oblast řízení personálními pracovníky

---

<sup>4</sup>KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>5</sup>ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

<sup>6</sup>COLE, G. A. *Personnel management: Theory and Practice*. 2nd ed. London: DP Publications Limited. 1988. ISBN 1 870941 91 8

systemu řízení organizace nebo také jako určitou oblast, jenž se orientuje na člověka v organizaci.<sup>7</sup>

Management je možné chápat jako systém činností, které je třeba vykonat, pro účely dosažení stanovených cílů dané organizace. Pro účely řízení lidských zdrojů je nutné dosáhnout toho, aby lidé odváděli činnost, která bude dobrá pro podnik. Samotný proces managementu zahrnuje několik opatření, jenž spolu souvisí. Jedná se o plánování, rozhodování, organizování, vedení a kontrolu.

Funkce plánování spočívá ve stanovení cílů a způsobu jejich dosažení. Funkce rozhodovací stanovuje a rozhoduje o nejvhodnější variantě řešení určité situace. Rozhodování se uskutečňuje na základě výběru z více možných variant. Funkce vedení zaměstnanců zahrnuje komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky (např. motivace, vedení, usměrňování a další). Funkce kontroly zahrnuje několik způsobů např. průběžná, jednorázová či závěrečná kontrola.<sup>8</sup>

Funkce organizování zahrnuje rozdělení a umístění prostředků a činností, jenž je nutné vykonat pro účely splnění nějakého cíle. Výsledkem organizační funkce je organizační struktura uspořádaných vztahů v organizaci. Organizační struktura udává uspořádání vztahů v rámci jednotlivých pracovních míst, útvarů a vztahů mezi nimi v organizaci. Obsahuje vztahy podřízené i nadřízené, včetně vzájemných pravomocí, vazeb a odpovědnosti. Organizační struktura je důležitá pro efektivní řízení většího množství lidí v organizaci.

Personální činnosti se stávají součástí každodenního chodu organizace a vedoucích pracovníků, na které postupně tyto činnosti přechází, a to zejména z důvodu toho, že k jednotlivým podřízeným pracovníkům mají blíže než personální pracovníci, kteří se spíše zabývají metodologickou, koncepční, organizační či kontrolní činností.

## ***2.2 Oblast hodnocení zaměstnanců***

Pro hodnocení zaměstnanců existují tři základní oblasti, což je vstup, proces a výstup. Efektivnost hodnocení je závislá na všech těchto oblastech.

---

<sup>7</sup>KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>8</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vstup zahrnuje vše, co ovlivňuje osobnost zaměstnance např. znalost práce, schopnost koordinace atd. Proces definuje chování a přístup zaměstnance, plnění úkolů a další. Výstup zahrnuje měřitelnou část výkonu a výsledku pracovní činnosti.<sup>9</sup>

Hodnocení se může zaměřovat na výsledky práce či chování zaměstnance. Pokud se hodnotí pracovní výkon je klíčové množství, kvalita, náklady a další. Jestliže se hodnotí chování pracovníka, sledují se rysy jako je iniciativa, rozvážnost, schopnost se rozhodovat, disciplína, technické a odborné znalosti, ochota, komunikace s kolegy i vedoucím pracovníkem či spolehlivost. Hodnocení práce i chování je nutné doplnit také osobnostními rysy pracovníka, tedy jeho dovednostmi, znalostmi, vzděláním a další.

Pro spolehlivé hodnocení je základ systém kritérií, který je určen pro konkrétní pracovní pozici. Nutné je vycházet z konkrétních předpokladů, které jsou pro pracovní pozici rozhodující a potřebné. Kritéria hodnocení zaměstnanců by měla splňovat požadavky jako je měřitelnost- co má být měřeno, objektivitu, tzn., že hodnotitelé by během hodnocení pracovníka za využití stejného kritéria měli dojít ke stejnému výsledku, nezávislost kritérií, tzn., že nesmí jedno kritérium vycházet z druhého. Kritéria musí odpovídat nárokům na pracovní pozici a specifickým charakteristikám práce. Dále kritéria musí být srozumitelná, jednoznačná a jejich počet nesmí být příliš obsáhlý.

Kritéria pro výsledky práce jsou měřitelné, naopak neměřitelná kritéria umožňují subjektivní hodnocení. Ovšem bezproblémové hodnocení není ani v případě objektivního neboli měřitelné činnosti. Zde je nutné definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný či nepřijatelný. V případě měřitelného výkonu je nutné stanovit normu, která umožní měřit úroveň výkonu, které musí být uzpůsobeny rozdílností dané práce.<sup>10</sup>

Ovšem existují také faktory, které mají vliv na pracovníka a které nemůže ovlivnit. Jedná se o faktory jako je nedostatečné využívání času pracovníka, prostory a zařízení nejsou uzpůsobeny pro výkon dané pozice, nejasná pravidla a postupy, nedostatečná spolupráce ze strany kolegů, neefektivní kontrola pracovníka či životní podmínky pracovníka.

Při koncipování systému hodnocení je nutné brát ohledy na:

- náplň práce, která stanovuje základní očekávání a smysl pozice,
- motivační systém a další personální činnosti,
- kompetenční model,

---

<sup>9</sup>HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

<sup>10</sup>BĚLOHLÁVEK, František. 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9

- personální strategii, která je odvozená od strategie organizace,
- firemní kulturu.<sup>11</sup>

Pro kvalitní systém hodnocení by měly být dodrženy následující zásady:

Cíle systému hodnocení musí být jasné, porovnatelné a akceptovatelné.

Do přípravy hodnocení musí být zapojeny všechny zainteresované strany.

Obsah a kritéria hodnocení se musí zakládat na pečlivé analýze pracovních úkolů.

Společnost by měla ověřovat, zda použité metody hodnocení zaměstnanců jsou v souladu s legislativou i pracovní pozicí hodnocených.

Výsledky hodnocení by měli být předloženy hodnoceným pracovníkům k prostudování a vyjádření.<sup>12</sup>

### 2.2.1 Cíle hodnocení

Oblast hodnocení zaměstnanců by měla odpovídat cílům pro potřeby organizace, vedoucích pracovníků a zaměstnanců.<sup>13</sup>

Organizace sleduje následující cíle:

- vyšší výkon pracovníků,
- zpětná vazba na opatření a činnost organizace,
- kvalifikovaní pracovníci vhodní pro kariérní postup v organizaci,
- plánování personálních změn,
- efektivní organizační struktura organizace,
- možnosti zlepšování vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými,
- správná motivace zaměstnanců,
- správné umístění pracovníků,
- rozvoj podnikové kultury.

Vedoucí pracovníci sledují cíle zaměřené na:

- motivaci podřízených pracovníků prostřednictvím finančních i nefinančních prostředků pro účely dosažení vyššího výkonu,

<sup>11</sup>HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5

<sup>12</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>13</sup>KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

- zpětnou vazbu od podřízeného pracovníka,
- zjišťování potřeb a přání podřízených pracovníků,
- zájem o možnost osobního a kariérního růstu svých podřízených,
- přípravu osobních plánů podřízených.

Zaměstnanci sledují níže uvedené cíle:

- přiměřené finanční ocenění za vykonanou práci,
- přístup nadřízeného pracovníka,
- možnost osobního a kariérního růstu,
- komunikace s nadřízeným pracovníkem,
- dostatečná motivace pro vyšší pracovní výkon.

Cíle hodnocení mohou také sledovat následující:

- zlepšení produktivity, motivace a rozvoje dovedností zaměstnance,
- sloužit jako podklad pro rozhodování v personálním řízení např. mzdové ohodnocení,
- hodnocení potenciálu pracovníka,
- stanovení kritérií výběru a vzdělávání.<sup>14</sup>

Hodnocení je důležitý nástroj pro odměňování a zlepšování pracovního výkonu každého zaměstnance. Pro vytváření cílů je vhodné využití metody SMART, jenž pomáhají efektivně formulovat stanovené cíle. Cíle by měly být formulovány následovně:<sup>15</sup>

**Specifický**- konkrétně, srozumitelně a jasně vymezený cíl. Např. Co je nutné udělat? Která osoba danou věc má udělat? Jaké okolnosti v dané věci budou hrát roli?

**Měřitelný**- vyjádřený v množství, kvalitě a času. Např. Kolik času je potřeba vynaložit v poměru kvalita/kvantita? Prostřednictvím čeho bude možné ověřit splnění cíle?

**Akceptovatelný**- jasně dosažitelný cíl. Např. Mají pracovníci k dispozici veškeré potřebné informace, dovednosti, čas a prostředky?

**Reálný**- cíl odpovídá cílům organizace. Např. Jaké úkony je třeba udělat? Z jakého důvodu? A jaký to bude mít výsledek?

**Časově ohraničený**- určen určitý časový interval. Např. Do kdy je nutné dodržet stanovené cíle? Jak dlouho bude splnění cílů trvat?

<sup>14</sup>MARQUES, Carlos; JIRÁSEK, František. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005. ISBN 80-7265-070-X.

<sup>15</sup>BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

Metoda SMART definuje jasné a konkrétní cíle, které je možné využít při stanovení jakéhokoliv cíle plánování, projektu atd.

### 2.2.2 Proces hodnocení

Proces hodnocení se skládá z několika fází, které je možné rozdělit následovně.<sup>16</sup>

Příprava na začátku procesu hodnocení zahrnuje rozpoznání předmětu, který je hodnocen a stanovit pravidla a postupy hodnocení. Podstatná je kontrola stávající pracovní náplně práce v porovnání s vykonávanou prací, stanovení norem, metod a časového úseku, za který bude hodnocení probíhat. Zaměstnanec o těchto fázích musí být dopředu informovaný, a to zejména o kritériích hodnocení.

Získávání informací zahrnuje pořizování dokumentů, ověřování informací o vykázaném pracovním výkonu pracovníka za hodnocené časové období. Může se jednat o využití statistik, které zaměstnanci vytvořili, pozorování provádění jednotlivých činností a další.

Vyhodnocení probíhá na základě získaných informací. Dochází k porovnání norem výkonu s předpokládanými výsledky práce. Výsledek by měl mít písemnou podobu a následně na jeho základě dochází k rozhovoru a seznámení s hodnoceným pracovníkem. Také dochází ke stanovení možných způsobů dalšího řešení.

Řada faktorů ovlivňuje hodnocení zaměstnanců. Jedná se o životní podmínky a osobní zázemí, podmínky na pracovišti (teplota, hluk, osvětlení pracoviště), uspořádání pracoviště, nedostatečné vysvětlení pracovních postupů, vybavení pracoviště, nepříjemný kolektiv či pracovní směny.

Proces hodnocení je možné také rozdělovat podle osoby, která hodnocení provádí:<sup>17</sup>

Přímý nadřízený patří mezi nejčastěji hodnotící osoby, a to z důvodu kompetence a zodpovědnosti za danou práci pracovníka. Přímý nadřízený pracovníka zná nejlépe, a proto dokáže odhadnout pracovníkovi znalosti, dovednosti i postupy práce a určení správné motivace.

---

<sup>16</sup>PILAŘOVÁ, Ivana. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

<sup>17</sup>ŠTĚPÁNIK, Jaroslav, *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.

Nadřízený bezprostředního nadřízeného provádí hodnocení, které je nutné provést pro ověření či schválení hodnocení provedeného přímým nadřízeným. Výhoda spočívá zejména v objektivitě přístupu. Ovšem nadřízený bez přímého nadřízeného nezná pracovníka v takové míře jako přímý vedoucí, což může být pro pracovníka v hodnocení nevýhoda, jelikož nemusí být poskytnuto dostatek informací o pracovníkovi.

Personalista provádí hodnocení v případě, že daný pracovník nemá přímého nadřízeného, což není častý případ. Personalisté se spíše zabývají zpracováním hodnocení např. ročním hodnocení zaměstnanců, či hodnocením spokojenosti zaměstnanců se společností.

Externí hodnotitel se specializuje na daný obor. Většinou se jedná o vysoce specializované obory např. technické, ekonomické-audit a další.

Klient provádí hodnocení na základě vyplnění hodnotících formulářů, kde cílem je zvýšení spokojenosti zákazníků či klientů. Nevýhoda může nastat v situaci, kdy došlo k nespokojenosti klienta s produktem nebo službou a na základě toho hodnotí celý proces nákupu negativně.

Spolupracovník provádí hodnocení při práci v týmu pracovníků, kteří vykonávají činnost na společných úkolech či projektech. Cílem je zjištění, jak konkrétního pracovníka vnímají jeho spolupracovníci.

Podřízený pracovník provádí efektivní zpětnou vazbu od podřízeného pracovníka směrem k vedoucímu pracovníkovi. Nemusí být objektivní v případech, kdy se bude chtít pracovník vedoucímu zalíbit a může záměrně udělit kladné hodnocení.

Cílem sebehodnocení zaměstnance je zamyšlení pracovníka nad vlastním výkonem a posouzení možností jeho případného zlepšení. Pracovník by měl v rámci sebehodnocení posoudit možnosti svého dalšího zlepšení (např. efektivnost pracovního nasazení, další zvyšování kvalifikace a další). Za negativní může být považovaná situace, kdy daná osoba není schopná se objektivně ohodnotit.

## ***2.3 Měřítka hodnocení***

Kompetenční model představuje ucelený seznam kompetencí a způsobů pro vykonání činností spojených s danou pracovní pozicí v organizaci. Kompetenční model propojuje popis pracovní pozice s podnikovými hodnotami a využívá se pro procesy výběru, rozvoje a



hodnocení pracovníků. Kompetenční model udává vše, co by měl pracovník v organizaci splňovat, aby jeho výkon byl efektivní, a také pomáhá k rozvíjení konkrétních kompetencí.

Kompetence je možné rozdělit na obecné, měkké a odborné znalosti a dovednosti. Obecné dovednosti předpokládají např. počítačové dovednosti, jazykové či ekonomické znalosti. Měkké kompetence zahrnují profil osobnosti, oblast chování či komunikaci, samostatnost a přístup. Odborné znalosti se týkají konkrétní odborné stránky pro danou pozici. Může se jednat např. o kvalifikaci k obsluze určitých strojů atd.<sup>18</sup>

Kompetenční model využívají vedoucí pracovníci pro účely řízení výkonu a rozvoje svých podřízených pracovníků s cílem vyhodnocení plnění zadaných úkolů a naplňování kompetencí pracovníků pro danou pozici. Na základě toho dochází k určení rozvojových či vzdělávacích potřeb či provázanost se systémem odměňování.

Praktické využití kompetenčního modelu v praxi je následující.<sup>19</sup>

**Nábor a výběr:** kompetenční model může sloužit pro definování, jakého uchazeče o zaměstnání chce zaměstnavatel vybrat a jak bude posuzován např. osobní pohovor, Assessment Centre. Využitím kompetenčního modelu dojde k usnadnění práce při výběrovém řízení. Dále zaměstnavatelé mohou snadno ověřit, zdali uchazeč splňuje důležité kompetence.

**Adaptace:** stanovené kompetence novému pracovníkovi pomohou v zorientování se v nových postupech práce a procesech. Vedoucí pracovníci zde sledují projevy chování pracovníka na uvedené pozici.

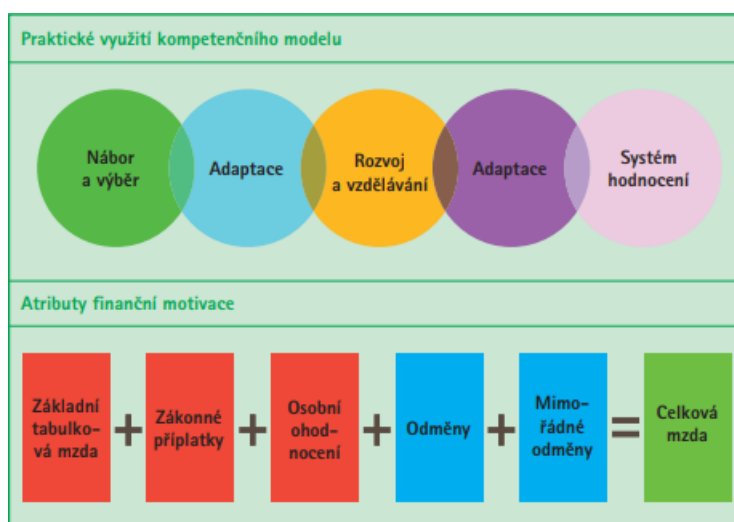
**Rozvoj a vzdělávání:** zaměstnanci mají určené kompetence a projevy a následně mohou s vedoucím pracovníkem během hodnotícího pohovoru určit své další potřeby. Mezi nejčastější potřeby jsou zvoleny vzdělávací a rozvojové činnosti. Díky tomu se zaměstnanec účastní činností, které pro něj mají význam a odpovídají kompetencím a projevům.

**Systém hodnocení:** kompetenční model slouží pro vedoucí pracovníky pro řízení výkonu a rozvoje svých podřízených. Cílem je vyhodnocení plnění zadaných úkolů a naplnění kompetencí pracovníka v určité pozici. Následně na to jsou určeny vzdělávací a rozvojové aktivity na provázanost se systémem odměňování. Systém hodnocení je z pohledu kompetenčního modelu považován za klíčový.

---

<sup>18</sup>HRONÍK, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>19</sup>HRONÍK, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1457-8.



Obrázek 1;<sup>20</sup>

Hodnocení kompetencí je možné provádět kvartálně, půlročně nebo také ročně, které se uskutečňuje nejčastěji. Hodnocení podle kompetenčního modelu je považované za vstup pro nastavení osobního rozvojového plánu každého pracovníka. Rozvojový plán je podklad pro definici vzdělávání zaměstnanců podle jejich potřeb, což ve výsledku přispívá k dosahování cílů zaměstnanců i organizace. Pro hodnocení kompetencí se využívá škála, která může mít různou podobu.

Obrázek níže zobrazuje kategorii od A+ do C, tedy vynikající, kdy zaměstnanec je svým chováním vynikající a naplňuje své rozvojové cíle až do nepřijatelná, kdy pracovník nedosahuje požadované úrovně.

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 2<sup>21</sup>

<sup>20</sup>PAPEŽ, Kamil, Kompetenční model [online]. 11. 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupný z WWW:[https://www.mctriton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni\\_model\\_2.pdf](https://www.mctriton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf)

<sup>21</sup>PAPEŽ, Kamil, Kompetenční model [online]. 11. 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupný z WWW:[https://www.mctriton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni\\_model\\_2.pdf](https://www.mctriton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf)

S kompetenčním modelem je možné svázání osobního ohodnocení, odměn či mimořádných odměn. Kombinace je variabilní např. osobní ohodnocení + odměny. Při implementaci kompetenčního modelu v organizaci je nutnost vytvoření formulářů pro hodnocení kompetencí (cílů), systém odměňování, formuláře pro přepočítávání hodnocení z kompetencí na finanční částku.

## **2.4 Metody hodnocení**

Metod hodnocení pracovníků existuje celá řada. Mezi nejpoužívanější metody patří hodnotící pohovor, řízení podle cílů, Assessment Centre, zpětná vazba, Check- list a hodnotící stupnice a Mystery Client. Metody hodnocení je možné rozdělit podle toho, jakou oblastí se zabývají, případně jaký časový horizont zahrnují.

Podle časového horizontu se jedná o následující metody zaměřené na minulost, jenž řeší situaci, která se již stala, na přítomnost, kde hodnotí aktuální situaci nebo na budoucnost a odhaduje možné budoucí scénáře.<sup>22</sup>

Podle četnosti hodnocení je možné metody dělit následovně:<sup>23</sup>

**Hodnocení průběžné** se provádí prostřednictvím přímého nadřízeného a orientuje se na průběžný pracovní výkon. Využívá se jako jeden z prvků pro vedení lidí a mělo by mít motivační a výchovný charakter. Může se jednat i o denní hodnocení a kontrolu pracovního výkonu a mělo by sloužit i jako zpětná vazba od hodnoceného k hodnotiteli.

**Hodnocení příležitostné** je prováděno na základě aktuální potřeby.

**Hodnocení účelové** se provádí na základě vyžádání personálního oddělení nebo mimopodnikových orgánů. Může nastat např. při ukončení pracovního poměru zaměstnance nebo při převedení na jinou pozici.

**Hodnocení systematické** vzniká na základě určité periody v organizaci dle postupů a kritérií.

### **2.4.1 Hodnotící pohovor**

Hodnotící pohovor patří k častým způsobům hodnocení. Termín konkrétní schůzky pro účely pohovoru by měl být předem domluvený. Během pohovoru by mělo být zachováno

---

<sup>22</sup>ARTHUR, Diane, *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

<sup>23</sup>ARTHUR, Diane, *70 tipů pro hodnocení pracovníků*, Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

klidné a nerušené prostředí. Základem pro hodnotící pohovor je připravená struktura a otázky. Mohou být využity standardizované dotazníky.<sup>24</sup>

Pohovor se zaměřuje na pracovní výkon a chování. Hodnocení by mělo být konkrétní a věcné. Negativní následky by mohlo mít srovnávání pracovníka s ostatními kolegy, což by mohlo v budoucnu poškodit vztahy v konkrétním pracovním úseku. Závěrem by měl pracovník podat zpětnou vazbu a vyjádřit nad hodnocením svůj názor.

#### **Nadřazený pracovník může podávat možné otázky typu:**

Jak hodnotíte svůj pracovní výkon za uplynulé období?

Jak se vám podařilo naplnit stanovené cíle?

Jak si myslíte, že je možné zefektivnit váš pracovní výkon?

Jak hodnotíte uplynulé období z pohledu pracovní náplně?

#### **Zásady hodnotícího pohovoru:<sup>25</sup>**

Na hodnotící pohovor je vhodné vyhrazení dostatku času i prostoru mezi hodnocením a hodnotitelem.

Hodnotící pohovor by měl být zahájen pozitivně.

Hodnotitel by měl být věcný a konkrétní, připraven pojmenovat a zdůvodnit nespokojenost podloženou fakty.

Zpětná vazba by se měla zaměřovat na výkon pracovníka, a ne na jeho osobu nebo vlastnosti.

Hodnotitel by měl komunikovat s nadhledem a bez bouřlivých emocí.

Je žádané, aby pracovník přišel s návrhy na zlepšení a případné řešení.

Ukončení pohovoru v pozitivním duchu.

---

<sup>24</sup>HRONÍK, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>25</sup>HLUŠIČKA, Petr, *Hodnotící pohovor* [online]. 16.11.2015 [cit. 2018-11-04]. Dostupná z WWW: <https://www.firemnisociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/362-hodnotici-pohovor>

## **Struktura hodnotícího pohovoru:<sup>26</sup>**

### **1. Nadřízený přivítá hodnoceného, uvede pohovor**

Pohovor je předem domluvený se zaměstnancem.

### **2. Sebehodnocení zaměstnance**

Zaměstnanec je vyzván ke zhodnocení svého pracovní výkonu.

Co dělá podle svého názoru dobře, i to, co by mohl zlepšit.

### **3. Hodnocení nadřízeného**

Při hodnocení nadřízený pracovník vychází ze sebehodnocení zaměstnance a přidává své další připravené poznatky.

Hodnocení má následné pořadí: uvedení silných stránek, ocenění dobrého výkonu, uvedení slabých stránek, podmínky ke zlepšení.

Závěrem nadřízený hodnocení shrne.

### **4. Vyjádření zaměstnance**

Zaměstnanec má prostor k obhajobě a poskytnutí svého pohledu na hodnocení a pracovní výkon.

### **5. Vyjádření nadřízeného**

Nadřízený pracovník má možnost se vyjádřit k argumentům ze strany pracovníka. Navrhuje řešení.

### **6. Další rozvoj zaměstnance**

Nadřízený a pracovník diskutují o dalším rozvoji např. vzdělávání, postup atd.

Dochází ke stanovení úkolů na další období.

### **7. Náměty a připomínky ze strany zaměstnance**

### **8. Ukončení pohovoru.**

---

<sup>26</sup>HEREINOVÁ, Jiřina, Hodnotící pohovory. [online]. 19.05.2018 [cit. 2018.11.04]. Dostupná z WWW: [http://www.amanno.org/ke\\_stazeni/zp11/hereinova.pdf](http://www.amanno.org/ke_stazeni/zp11/hereinova.pdf)

Kritéria hodnocení:<sup>27</sup>

„Profesní růst: individuální posun, vzdělávání a aplikace poznatků, používání moderních metod a pomůcek a prohlubování odbornosti.

Plnění povinností: spolehlivost, dochvilnost, přesnost, vstřícnost, poskytování pravdivých informací, flexibilita, pracovní úsilí a nasazení.

Vztah ke spolupracovníkům: kolegiálnost, komunikativnost, spolupráce v týmu, ochota pomoci.

Pracovní výkon: samostatnost, pečlivost, plnění termínů.

Loajálnost k organizaci: zachování mlčenlivosti, ztotožnění se s cíli a hodnotami organizace, reprezentování organizace navenek, podíl na rozvoji organizace, práce nad rámec povinností.

Přínos hodnotícího pohovoru pro pracovníka je motivace, zlepšování výkonu, ocenění práce, vyjasnění cílů, řešení možných nedorozumění, osobní kontakt s vedením“.<sup>28</sup>

## 2.4.2 Řízení podle cílů

Kromě řízení podle cílů je tato metoda používána i k hodnocení jednotlivých pracovníků, jejich úsilí a kvalifikaci, kterou vyvíjeli pro dosažení cílů. Tento způsob řízení formuluje dlouhodobé cíle u vrcholového managementu a následně směřuje na nižší management. Model spočívá ve stanovení cílů organizace, cílů zaměstnanců, průběžného monitorování výkonnosti a zlepšení, vyhodnocení výkonu a odměňování.

Výhodou metody je zdokonalení řízení, zpřesnění struktury organizace, stanovení cílů, zlepšení informovanosti o výkonu pracovníka a podpora motivace pracovníka. Mezi nedostatky patří časová a administrativní náročnost. Metoda může zvyšovat produktivitu pracovníků v organizaci a zejména těch, kteří pracují v těžko měřitelných oborech např. HR, administrativa atd.

---

<sup>27</sup>HEREINOVÁ, Jiřina, Hodnotící pohovory. [online]. 19.05.2018 [cit. 2018.11.04]. Dostupná z WWW: [http://www.amanno.org/ke\\_stazeni/zp11/hereinova.pdf](http://www.amanno.org/ke_stazeni/zp11/hereinova.pdf)

<sup>28</sup>HEREINOVÁ, Jiřina, Hodnotící pohovory. [online]. 19.05.2018 [cit. 2018.11.04]. Dostupná z WWW: [http://www.amanno.org/ke\\_stazeni/zp11/hereinova.pdf](http://www.amanno.org/ke_stazeni/zp11/hereinova.pdf)

### 2.4.3 Assessment Centre a Development Centre

Výše uvedené metody se používají pro účely výběru pracovníků od pozic jako je např. operátor až po vysoké manažerské pozice. Assess znamená hodnotit a develop rozvíjet. Cílem Assessment Centra je zmapování potencionálně nejlepšího kandidáta. Development Centre identifikuje klíčové schopnosti, které je nutné rozvíjet a stanovuje ideální program pro rozvoj schopností. Assessment Centre využívá modelové situace, které mohou nastat při výkonu pracovní pozice a zaměřuje se na dovednosti obchodní a manažerské, tréninkové testy či týmové aktivity. Development Centre řeší modelové situace, které jsou vytvořené na míru a zaměřují se na další rozvoj.<sup>29</sup>

Výstupem metod je ústní zpětná vazba, písemný výstup či souhrnná zpráva hodnoceného i hodnotitele. Průběh hodnocení probíhá formou setkání vybraných účastníků, kteří jsou během určitého časového úseku hodnoceni podle daných kritérií. Hodnotí se dovednosti, schopnosti a projev chování. Jedná se o velmi rozšířenou metodu výběru a hodnocení.

### 2.4.4 Zpětná vazba 360

Zpětnou vazbu je možné definovat jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu pracovníků z různého množství zdrojů. Forma zpětné vazby má podobu klasifikace či bodování, které se týká různých oblastí pracovního výkonu. Třistašedesátistupňová zpětná vazba je charakteristická využitím více zdrojů či hodnotitelů.<sup>30</sup>

Důvod pro využití této metody je snaha dosažení výstupu, který následně může pracovníka nasměrovat k vyššímu pracovnímu výkonu, rozvoji či zkvalitňování osobnostních předpokladů. Před samotným hodnocením je nutné provést setkání s pracovníky, kteří se budou na zpětné vazbě podílet a seznámit je s průběhem, způsobem naložení s výsledky či dalšího očekávání vedoucího pracovníka. Komunikace by měla být otevřená s cílem rozšíření vztahu mezi pracovníkem a organizací.

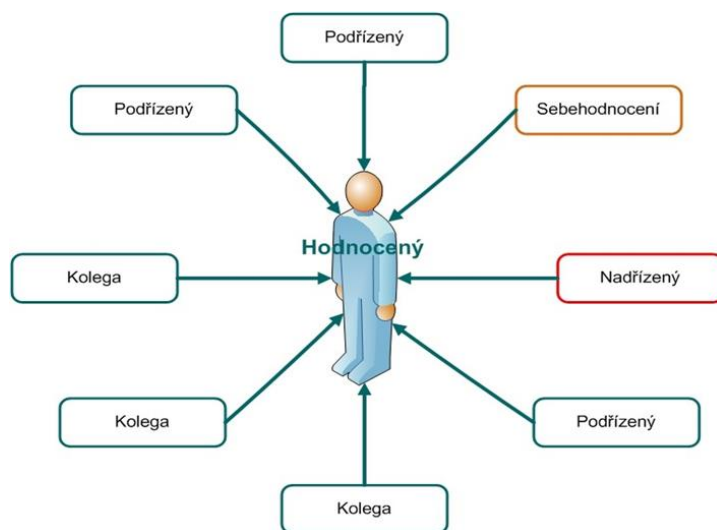
Hodnocení v rámci zpětné vazby je možné z několika zdrojů. Počet osob, které se na hodnocení podílejí, se může lišit na základě struktury organizace. Jedná se o sebehodnocení pracovníka, hodnocení vedoucího pracovníka svým nadřízeným, hodnocení pracovníka

---

<sup>29</sup> HRONÍK, František, *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-1457-8.

<sup>30</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

kolegy, hodnocení podřízeného pracovníka, hodnocení poskytnuté od zákazníků či dodavatelů.



Obrázek 3;<sup>31</sup>

Hodnocení probíhá zejména dotazníkovou technikou, jenž se zaměřuje na působnost organizace, spolupráci, vedení, odbornost či aktivitu atd. Následně po vyplnění dotazníků dochází k analýze výsledků. Výstupem je zpětná vazba, poté je důležité hodnoceného nasměrovat k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji. Důležité je, aby hodnocený byl nasměrován správným způsobem k dalšímu osobnímu rozvoji a stanovil si reálně splnitelné cíle. Rozvoj patří mezi nejdůležitější výstupy zpětné vazby v podobě soukromého koučinku, tréninkových programů, stáží atd.<sup>32</sup>

Následující model zobrazuje pět oblastí ze 360° zpětné vazby. První oblastí je příprava organizace např. jednorázové použití nástrojů, systém periodiky opakujících se hodnocení. Druhá oblast je design dat a jeho zkonstruování např. určení jakým způsobem bude zpětná vazba měřena. Oblast sběru dat např. kvalitativní a kvantitativní hodnocení dat pro každého manažera. Individuální zpráva poskytuje zpětné vazby hodnotícímu manažerovi s dalšími cíli. Oblast rozvoje je možná tehdy, pokud se daný pracovník ztotožní s hodnocením a získává motivaci pro rozvoj. Výstupem je akční plán, což je dohoda mezi nadřízeným a podřízeným.<sup>33</sup>

<sup>31</sup>VAMPOLOVÁ, Pavla, Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků [online].18.4.2018 [cit.2018-11-04]. Dostupný z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

<sup>32</sup>ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.

<sup>33</sup>ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.





Obrázek 4;<sup>34</sup>

### 2.4.5 Check- list a hodnotící stupnice

Check- list zahrnuje souhrn úkonů, které se provádějí při určité pracovní činnosti. Je to seznam, který uvádí, zda daný úkon byl proveden či nikoliv. Užitečný je jako návod pro provedení určitých činností nebo jako kontrola. Hodnocení může probíhat prostřednictvím čitelných, slovních nebo grafických stupnic. Může také sloužit pro hodnocení sociálního chování a schopností pracovníka.<sup>35</sup>

### 2.4.6 Mystery Client

Cílem metody Mystery Client je skrytá kontrola, která vyhodnocuje přístup pracovníků k zákazníkům tak, že uvedený zaměstnanec neví, že je kontrolován. Jedná se o klasické obchodní jednání jako u jiného zákazníka. Výstupem kontroly je objektivní pohled na spokojenost zákazníka a zhodnocení práce pracovníka. Závěrem dochází k doporučením, která povedou ke zvyšování spokojenosti zákazníků. Před provedením kontroly je důležitá příprava scénáře. Pozorovatel hodnotí následující oblasti: oblečení pracovníka, schopnost reagovat na dotazy zákazníka, povědomí a znalost o daném zboží/službě/procesu, asertivita a vystupování pracovníka atd.<sup>36</sup>

<sup>34</sup>ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.str. 24.

<sup>35</sup>KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>36</sup>ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. *360 stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3.str. 24.

## ***2.5 Využití systému hodnocení v oblasti personálního managementu***

Hodnocení v oblasti personálního managementu se zabývá následujícími oblastmi jako je personální plánování, získávání a výběr pracovníků na správnou pracovní pozici, rozbor a řízení pracovního postupu, rozbor a kvalifikace pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování, pracovní vztahy a komunikace či bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Personální plánování se zabývá určováním, které lidské zdroje budou v organizaci potřebné a kde je možné je získat.

Získávání a výběr správných pracovníků na správnou pracovní pozici zahrnuje vyhodnocení způsobilosti jednotlivých zaměstnanců/uchazečů o pozici. Používané zdroje jsou vnitřní i vnější.

Rozbor práce a řízení pracovního postupu stanovuje nejvhodnější strukturu zaměstnanců popisem jednotlivých druhů činností a jejich požadavků (znalosti, dovednosti, osobnostní předpoklady, chování atd.).

Rozvoj kvalifikace zaměstnanců je důležitý pro profesní i osobnostní rozvoj. Zde je nutné reagovat na požadavky trhu a na základě toho navrhopvat zvyšování kvalifikace a dovedností pracovníků. Jedná se o dlouhodobý proces vzdělávání v organizaci.

Hodnocení zaměstnanců zahrnuje hodnocení pracovního výkonu každého pracovníka, které je následně podkladem pro odměňování či souvisí s dalším rozvojem pracovníka v organizaci.

Odměňování zahrnuje mzdu/plat za vykonanou práci a dále odměnu/prémii pracovníkovi. Mzda zahrnuje základní a pohyblivou složku, kterou tvoří dále prémie a odměny. Většina organizací poskytuje odměny také ve formě stravenek, příspěvků na volnočasové aktivity a další.

Pracovní vztahy a komunikace zahrnuje utváření dobrých vztahů na pracovišti a efektivní komunikaci napříč organizací. Dobrá komunikace napříč organizací vede ke zkvalitnění pracovního prostředí ale i produktivity práce.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci zahrnuje prevenci, školení a další problematiku s tím spojenou. Jedná se o zákonnou povinnost, kterou každá organizace musí dodržovat. Jedná se tedy o ochranu zdraví při práci, řešení pracovních úrazů atd.<sup>37</sup>

Zde je patrné, že hodnocení zaměstnanců je důležité pro personální řízení. Hodnocení pracovníka motivuje ke zvýšení svého pracovního výkonu, ale i osobního a profesního růstu. Jestliže je pracovník objektivně hodnocen, zvyšuje to jeho motivaci a loajalitu ke společnosti, což je výhodné zejména pro společnost, a to z důvodu konkurenčního prostředí na trhu práce. Naopak neobjektivní a nespravedlivé hodnocení může vést ke zvyšování fluktuace pracovníků.

### 2.5.1 Odměňování

Jak již bylo uvedeno, hodnocení je většinou provázáno na odměňování pracovníků. Odměňování zahrnuje kromě mzdy nebo platu či odměny za vykonanou práci, také další benefity, kterými jsou pracovníci odměněni. Odměny pracovníkům je možné rozdělovat na peněžité a nepeněžité a jsou pracovníkům poskytovány za úspěšné plnění mimořádných nebo zvláště významných pracovních činností.

Jedná se zejména o plnění odborně složitých úkolů, práce mimo pracovní náplň, zastupování jiného pracovníka, předávání agend, práce přesčas, mimořádná pracovní aktivita atd.

Formy odměňování ovšem závisí na konkrétní organizaci, tzn. jejich cíli. Dále je klíčová pozice pracovníka, kvalifikačních požadavků, individuálních schopností, osobnostních předpokladů, osobního výkonu atd.<sup>38</sup>

Požadavky organizace na odměňování se odrážejí v dlouhodobých trendech jako je rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností pracovníků a jejich potenciálu, růst významu výkonového odměňování a jeho rozšíření na většinu zaměstnanců v závislosti na plnění jejich osobních cílů, diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplacení motivační složky, která se odlišuje podle pozice a hierarchie pracovníka v organizaci. Dále rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn u pracovníků, rozšiřování tarifních pásem,

---

<sup>37</sup>KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení, východiska a vývoj*, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

<sup>38</sup>URBAN, Jan, *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, Praha: WoltersKluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-129-2.

individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod a dalších benefitů či mezinárodní standardizace odměňování.<sup>39</sup>

System nástrojů pro odměňování je možné rozdělit následovně:<sup>40</sup>

### **Peněžní formy odměňování**

- Mzda.
- Příplatky.
- Podíly na zisku.
- Jednorázová zvýhodnění (příspěvky na stravování, dopravu, bydlení a vzdělávání).

### **Nepeněžní formy odměňování**

- Hmotné odměny (naturální požitky, služební automobil, mobilní telefon).
- Nehmotné odměny (uznání spolupracovníků, podnikové ocenění, delegování pravomocí).

Odměňování pracovního výkonu má úlohu především v orientaci na budoucnost formou pobídek, která si kladou za cíl zaměstnance motivovat k vyššímu výkonu a plnění stanovených cílů. Orientace na minulost probíhá formou odměn, kdy je zaměstnanec oceněn za již dokončené cíle. System odměn by měl především stabilizovat žádoucí pracovníky, přilákat potřebný počet kvalitních potencionálních zaměstnanců, být přijatelný pro zaměstnance, napomáhat k dosažení konkurenceschopnosti na trhu práce, odměňovat zaměstnance za jejich úsilí, výsledky, splněné cíle, loajalitu a chuť se dále rozvíjet.

Odměňování státních zaměstnanců se řídí zákoníkem práce, pokud není stanoveno jinak. Služební hodnocení je prováděné jedenkrát ročně v prvním čtvrtletí v roce za rok minulý. Hodnocení zahrnuje posouzení znalostí a dovedností, výkon služby, samostatnost a plnění individuálních cílů. Dále dodržování kázně, promítnutí výsledků vzdělávání. Služební hodnocení obsahuje hodnocení dosažených výsledků a stanovuje individuální cíle pro další rozvoj pracovníka.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup>WALKER, Alfred J., *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. 2003. ISBN 80-247-0449-8.

<sup>40</sup>KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a HÜTTLOVÁ, Eva. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-707-9988-9.

<sup>41</sup>Zákon č. 234/2014 Sb. - § 155

## 2.5.2 Motivace

„Motivace označuje něco, co dává podnět k určitému chování a má za následek určité činy, které jsou posilovány motivací. Motiv udává důvod něco dělat, tedy vydat se určitým směrem. Lidé jsou motivováni pro účely směřování jejich činnosti k dosažení cílů“.<sup>42</sup>

Jiní autoři popisují motivaci jako obecné označení pro faktory, které vedou lidi k určitému chování. Tradiční motivační faktory jako jsou odměny či pracovní podmínky jsou zaměstnanci považovány za žádoucí a samozřejmé, tudíž jejich nedostatek vede k nespokojenosti.<sup>43</sup>

Jedná se o činitele, které vedou k určitému konání činnosti. Motivace může být vnější, vnitřní, ale i kombinací obojího. Čím je motivace silnější, tím více se daný jedinec snaží dosáhnout svých cílů.

Vnitřní motivace představuje motiv, který motivuje lidi ke konání zevnitř (např. potřeba seberealizace). Vnější motivace je působení vnějších vlivů na člověka (např. odměna, trest).

Motivace působí na následujících rovinách současně:

- Směr udává, co se daná osoba snaží udělat.
- Intenzita posiluje to, jakou pílí daný jedinec pro dosažení cíle vyvíjí.
- Stálost vyjadřuje dobu celé činnosti.<sup>44</sup>

Motivaci je možné rozdělit na pozitivní a negativní, Pozitivní motivace se zakládá na odměně za dobře dosažené výkony (faktory hmotné zainteresovanosti, faktor morálního ocenění či faktor seberealizace). Negativní motivace je založena na silových faktorech (faktor existenční a faktor strachu např. o pracovní uplatnění).<sup>45</sup>

Za základní zdroje motivace jsou považovány:

Návyky jsou činnosti, které lidé provozují pravidelně a častěji než jiné, a tak se vzhledem k opakování stávají návykem.

---

<sup>42</sup> KOLMAN, Luděk, Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 2012, ISBN: 978- 80-7201-892-5

<sup>43</sup> ADAIR, John, Efektivní motivace, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851- 00-1

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael, Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

<sup>45</sup> MANAGEMENT MANIA, Motivace, motivování a motivační teorie [online]. 11. 12. 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupný z WWW:<https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

Potřeby jsou definované nedostatky něčeho, co je pro člověka důležité. Absence potřeby pak vyvolává napětí a úsilí potřebu odstranit. Potřeby jsou rozdělovány na primární a sekundární.

Zájmy představují dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast. Zájem je možné chápat jako něco, co uspokojuje člověka v dlouhodobějším měřítku.

Ideály mohou pro člověka znamenat důležité, pozitivní a životní cíle. Hodnoty se u každého člověka odlišují. Obecně se však předpokládá, že na žebříčku hodnot se bude vyskytovat zdraví, rodina, láska, práce i přátelé.<sup>46</sup>

Motivace úzce souvisí s procesem hodnocení a dá se říci, že je velmi důležitá v personálním managementu. Výsledkem motivace je vnitřní touha. Stimulace je považována za vnější hybnou sílu motivace. Správně motivovat pracovníky je důležité pro zlepšení jejich výkonnosti a přístupu k pracovní činnosti. Loajální pracovník je klíčový pro efektivní chod organizace.

Efektivní motivace by měla být cílem každého vedoucího pracovníka. Na efektivitu motivace působí faktory jako je charakter cíle, kterého se lidé snaží dosáhnout, vytrvalost, se kterou se snaží cíle dosáhnout a snaha, kterou pro dosažení vynaloží.

### **Maslowova pyramida potřeb**

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejpoužívanější, ovšem má řadu nedostatků. Potřeby u nejvyšších pozic narůstají na síle a jejich potřeby s jejich uspokojením. Potřeba uznání působí současně s dalšími potřebami, a jelikož ji není možné uplatnit na všechny jedince, není tedy univerzální. Někteří lidé upřednostňují uspokojení potřeb na vyšších úrovních před úrovněmi nižšími. Není tedy možné říct, že po uspokojení nižší potřeby následuje vždy potřeba vyšší úrovně.<sup>47</sup>

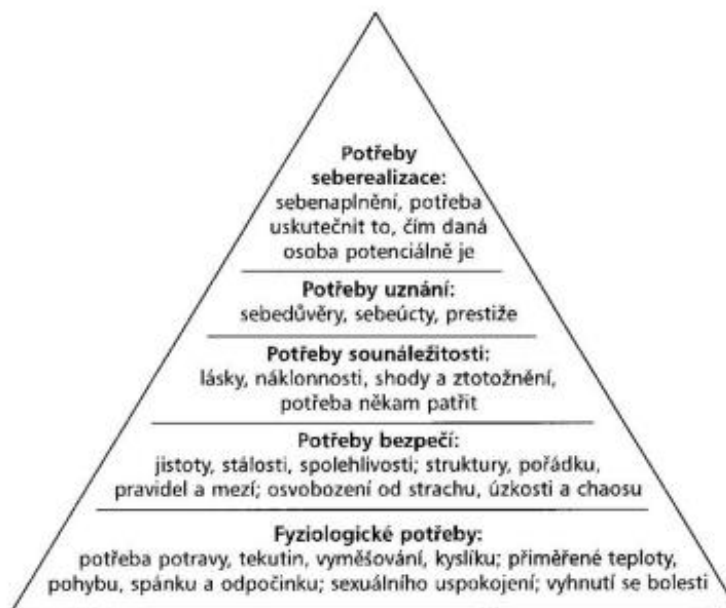
Motivace je propojena s lidskými potřebami, které je možné rozdělit do pěti kategorií (tzv. pyramida lidských potřeb). Základní úroveň představují fyziologické potřeby jako je jídlo, pití, bydlení a další. Druhou úroveň jsou potřeby jistoty a bezpečí např. zajištění do budoucna, vyhýbání se nebezpečí atd. Třetí úroveň tvoří potřeby sounáležitosti, lásky a

---

<sup>46</sup>RŮŽIČKA, Jiří, *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

<sup>47</sup>BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-308-0.

přátelství. Čtvrtá úroveň zahrnuje potřeby uznání či ocenění. Pátá úroveň definuje potřebu seberealizace a sebenaplnění.<sup>48</sup>



Obrázek 5;<sup>49</sup>

Pracovníka motivují následující faktory:

- peníze, finanční odměny představují nejdůležitější faktory, které slouží k uspokojení potřeb,
- osobní postavení představuje snahu docílení určitého postavení v organizaci,
- pracovní výsledky zahrnují snahu být lepší než ostatní kolegové,
- atmosféra na daném pracovišti patří mezi důležité faktory, jelikož přátelské prostředí zvyšuje spokojenost pracovníků a s tím i pracovní výkon,
- odbornost a kvalifikační růst představují motivaci pro osobnostní růst,
- samostatnost pro výkon dané pracovní pozice,
- kreativita a její rozvoj, někteří pracovníci mají potřebu neustále vytvářet nové projekty a stereotyp pro ně není žádaný.

Motivaci zejména ovlivňuje atmosféra vztahů na pracovišti mezi jednotlivými pracovníky a schopnost pracovat v týmu, být příkladem pro ostatní kolegy, a to zejména v manažerských pozicích. Kritika by měla být vždy konstruktivní, jelikož jinak naruší

<sup>48</sup>BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-308-0.

<sup>49</sup>BĚLOHLÁVEK, František. 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press. 2000. ISBN 80-7226-308-0.

motivaci pracovníka, usnadnění pracovních postupů pracovníky jistě motivuje pro další pracovní výkon, stejně jako nepeněžitá forma motivace, a to zejména pochvaly za dobře odvedenou práci, naslouchání požadavků podřízených pracovníků, omluva za oprávněné chyby, nepřisvojování si zásluhy jiných za odvedenou práci a další.

### **2.5.3 Zpětná vazba**

Zpětná vazba je určitý druh komunikace, kterému předchází sběr a vyhodnocení dat a informací z pracovního procesu konkrétního pracovníka. Zpětná vazba by měla mít několik pravidel. Jedná se zejména o pozitivní sdělení na začátku a na konci hodnocení, měla by být plánovaná, periodická, konkrétní a na základě reálné situace objektivní.

Zpětná vazba je důležitá pro zaměstnance i zaměstnavatele. Pro její efektivní funkčnost je nutná odpovídající firemní kultura. Výsledkem zpětné vazby může být nárůst produktivity práce pracovníka, ale také přeřazení na jinou pracovní pozici, ale i odchod z organizace. Pokud pracovníci nemají možnost ověřit si svůj pracovní výkon, dochází k poklesu jejich pracovní výkonnosti.<sup>50</sup>

## **2.6 Moderní trendy**

Současné trendy v oblasti hodnocení se posunuly směrem k moderním informačním technologiím, což představuje rychlejší a flexibilnější způsob provedení celého procesu hodnocení. Moderní technologie sebou ovšem přinášejí i nevýhody. Jedná se zejména o to, že výsledkem procesu je velké množství informací a dat, které je nutné srovnávat a hodnotit, což může vést k tomu, že nemusí být správně vyhodnoceny a celý proces pak ztrácí na efektivnosti. Důležité je přehodnocení a zjednodušení procesů a určit hlavní priority v hodnocení, aby byl výsledek hodnocení srozumitelný všem zainteresovaným osobám.

Informační sítě jako je internet a intranet slouží pro účely manažerů k odstranění administrativní zátěže, která je spojená s řízením pracovní činnosti. Může se jednat například o elektronické formuláře pro hodnocení pracovníků, administrace a analýza 360° zpětné vazby a další.

Nejrůznější průzkumy ukazují, že tradiční způsoby hodnocení jsou neefektivní. V roce 2014 provedl průzkum GuideSpark, kde výsledkem je zjištění, že 45% zaměstnanců a 57% manažerů označilo hodnotící pohovory jako ztrátu času. Společnost Deloitte uvedla výsledky,

---

<sup>50</sup>ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2314-3



že 58% dotázaných manažerů se domnívá, že současné postupy nemají dostatečný vliv na zvýšení pracovního výkonu. A to z důvodu nízké flexibility a omezeného individuálního přístupu. Problém je možné nacházet v neefektivitě hodnocení, jelikož řada společností není schopna určit priority a cíle na úrovni organizace až na úroveň zaměstnanců. Organizace, která neví, jakým směrem se ubírá, velmi problematicky dokáže zhodnotit výkon svých zaměstnanců. A tak se stává pro zaměstnance i manažery demotivující.<sup>51</sup>

Mezi nejčastější problémy, se kterými se organizace setkávají, patří nedostatečná časová kapacita hodnotitelů přímých podřízených. A to z důvodu, že manažeri tráví průměrně 10- 30% svého času pro práci s lidmi. Prioritní činností je plnění projektů a dodávek a zbývající čas věnují právě na práci s podřízenými. Časová kapacita příliš nedovoluje se věnovat průběžnému hodnocení a roční hodnocení pracovníka je mnohdy bez individuálního přístupu ke každému pracovníkovi. Dalším úskalím hodnocení je nedostatek informací, osobních rozhovorů s pracovníkem, neposkytnutá zpětná vazba či individuální přístup. V tomto případě pak ztrácí systém hodnocení smysl.

Trendem je směřování k agilnímu přístupu vedení, k pružnosti, flexibilitě, rychlé reakci na vzniklou situaci, podpoře změn a pozitivním přístupu vedení k pracovníkovi. Zde je kladen důraz na odklon definování ročních cílů k cílům na kratší časové období, odklon od formálních ročních hodnotících rozhovorů k průběžným a více neformálním rozhovorům, odklon od hodnocení používané v minulosti, odklon od direktivní zpětné vazby k agilnímu přístupu.

## ***2.7 Chyby v hodnocení pracovníků***

Chyby v hodnocení pracovníků se v praxi běžně stávají, což nastává z toho, že podstatnou roli hraje osobnost hodnotitele a také to, že vše hodnotit objektivně nelze. Na pracovní výkon jednotlivých pracovníků je nutné pohlížet individuálně. Právě výkonnost může být ovlivněna faktory, které nejsou snadno identifikovatelné, a tak nastává spíše subjektivní hodnocení, ke kterému mají lidé podstatné sklony.

Mezi základní chyby v hodnocení pracovníků patří následující:<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup>HAVLÍČKOVÁ, LIŠKOVÁ Dana, Hana ŘÍMANOVÁ. *Revoluce v hodnocení zaměstnanců*[online]. 11. 11. 2016 [cit. 2018-08-10]. Dostupný z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/revoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>

<sup>52</sup>ALTAXO. Chyby v hodnocení pracovníků [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupný z WWW:<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/chyby-v-hodnoceni-pracovniku>

Přílišná shovívavost, znamená situaci, kdy je hodnocený pracovník hodnotiteli sympatický, a proto se hodnotitel se zaměřuje podvědomě na pozitivní výsledek, což pak není hodnocení objektivní, ale subjektivní.

Přílišná přísnost zase představuje opak přílišné shovívavosti, kdy pracovník získává hodnocení negativní. Správné hodnocení zahrnuje body jak pozitivní, tak negativní.

Průměrné hodnocení je další chybou při hodnocení a nastává v případě, že hodnotitel hodnotí své podřízené pracovníky pouze jako průměrný/á. Což tedy znamená, že uvedený pracovník svoji práci vykonává na půl správně a na půl špatně. Ve výsledku dobře pracujícího pracovníka toto hodnocení demotivuje a špatně pracujícího pracovníka ani nemotivuje k lepšímu výkonu.

Hodnocení podle vlastních parametrů hodnotitele, a to podle toho, jak přistupuje k práci. Každý pracovník je individuální s odlišnými kvalifikačními předpoklady pro danou práci.

Halo efekt představuje dojem, jenž pracovník udělal hned napoprvé a podle nějž je následně hodnocený, a to bez ohledu na to, zda se zlepšil nebo zhoršil.

Přihlížení k sociálnímu postavení nebo příslušnosti hodnoceného je ze strany hodnotícího nepřijatelné.

Vysoká kritika hodnocení působí na hodnoceného pracovníka spíše kontraproduktivně a následky se zobrazí v jeho výkonu. Systém hodnocení by měl být pro všechny pracovníky stejný.

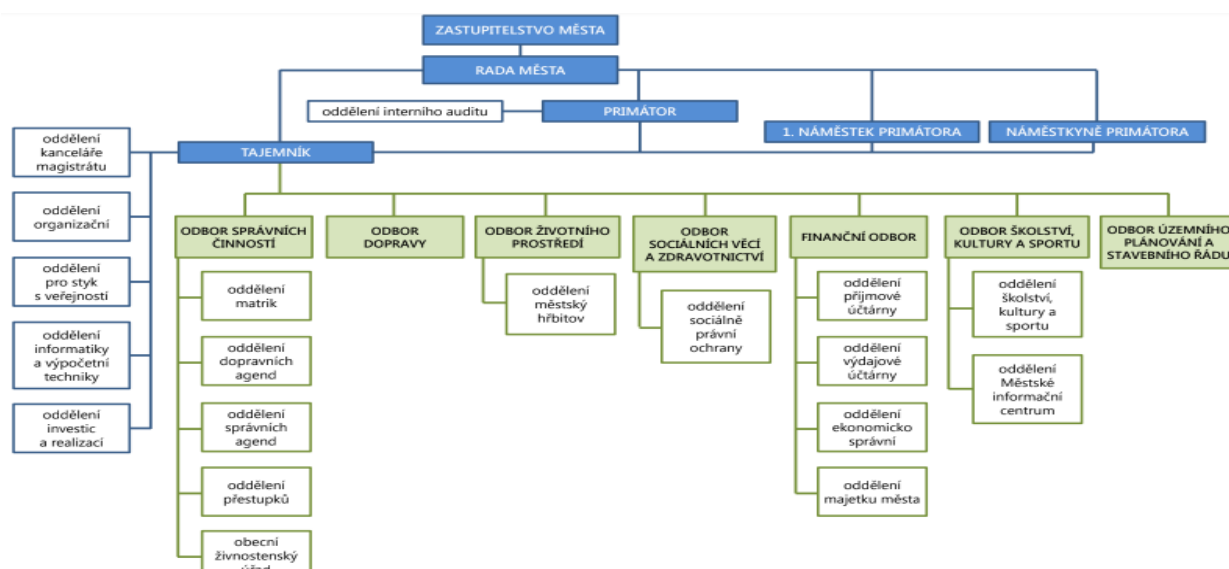
# 3 Aplikační část

V praktické části dojde k hodnocení zaměstnanců v konkrétní vybrané organizaci, kde bude definován způsob hodnocení, a to zejména v průběhu působení pracovníka v dané organizaci.

## 3.1 Magistrát města Teplice

Teplice jsou statutární město, které není členěno na městské obvody. Jedná se o základní územní samosprávný celek. Město je samostatně spravováno Zastupitelstvem města Teplic a dalšími orgány jako je Rada města Teplic, primátor, Magistrát města Teplic a dalšími orgány. Státní správa je zde vykonávána v přenesené působnosti.

Níže v organizační struktuře magistrátu na samém vrcholu se nachází zastupitelstvo města, následně rada města, primátor či náměstci primátora a tajemník. V rámci magistrátu se nachází následující odbory: odbor správních činností, odbor dopravy, odbor životního prostředí, odbor sociálních věcí a zdravotnictví, finanční odbor, odbor školství, kultury a sportu a odbor územního plánování a stavebního řádu. Personální činností se zabývá oddělení pro styk s veřejností, které spadá pod tajemníka.



Obrázek 6,<sup>53</sup>

V současné době je počet zaměstnanců magistrátu 198 z toho 174 žen a 24 mužů.

<sup>53</sup> <https://drive.google.com/file/d/0B4eo3B1kf91MRXpxSTVnNmd6NUE/view>

Struktura vzdělání je následující:

- Základní vzdělání: 3 pracovníci.
- Střední odborné vzdělání s výučním listem: 9 pracovníků.
- Střední odborné vzdělání s maturitou: 109 pracovníků.
- Vyšší odborné vzdělání: 11 pracovníků.
- Vysokoškolské vzdělání: 66 pracovníků

Věková struktura zaměstnanců:

- Věk do 30 let: 20 pracovníků.
- Věk 31- 50 let: 119 pracovníků.
- Věk 51- 60 let: 52 pracovníků.
- Věk nad 60 let: 7 pracovníků.

Dané personální oddělení zabezpečuje činnost týkající se zajišťování výkonu personální a platové agendy zaměstnanců magistrátu, zajištění platové agendy zastupitelstva, členů výboru a komise. Dále se dané oddělení zabývá výběrem a získáváním pracovníků, správou benefitů, zajišťováním vzdělávání zaměstnanců atd. Oddělení také komunikuje s veřejností v případě dotazů.

Na základě rozhovoru s personální pracovnící bylo zjištěno, že na magistrátu nejsou stanoveny žádné normy a směrnice, které by upravovali získávání lidských zdrojů, metodiku adaptačního procesu, hodnocení pracovníků, vzdělávání a odměňování pracovníků.

Oddělení spolupracuje s příslušnými vedoucími odborů týkající se vyhlášení nových volných pozic, pohovorů nebo v rámci personální agendy. Pracovní místo je možné získat prostřednictvím vnějších zdrojů nebo interním náboem, ovšem vždy musí být dodrženy postupy v souladu se zákonem, který vymezuje způsob, jakým je možné uzavřít pracovní poměr.

Základní předpoklady na uchazeče podle 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních a samosprávních celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů:

- Státní občanství ČR nebo cizí státní občan s trvalým pobytem v ČR,
- Trvalý pobyt v ČR,
- Způsobilost k právním úkonům,
- Dosažení věku 18 let,

- Bezúhonnost,
- Znalost jednacího jazyka.<sup>54</sup>

Další požadavky na pracovní místo se odvíjejí od dané pozice. V případě pozice odborného pracovníka odboru školství, kultury a sportu, který se vyskytuje v platové třídě č. 9 existují tyto další požadavky:

- Vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitou v ekonomickém oboru,
- Znalost zákona č. 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád),
- Znalost zákona č. 128/2000 Sb., o obcích,
- Znalost zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě,
- Znalost zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
- Uživatelská znalost práce na PC, spolehlivost, komunikační projev atd.

Uchazeč předkládá spolu s přihláškou k výběrovému řízení jméno, příjmení, titul, místo a datum narození, státní příslušnost, místo trvalého pobytu, číslo OP a podpis. Dále také dokládá životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce a ověřené kopie dokladu o vzdělání.

Při výběrovém řízení musí být dodrženy podmínky nařízení vlády č. 341/2017 Sb. upravující platové poměry zaměstnanců ve veřejné správě a službách. Nařízení stanovuje kvalifikační požadavky na vzdělání pro výkon v jednotlivých třídách, způsob zařazování do platových tříd, podmínky pro určení praxe, stupnici platových tarifů, výši příplatku atd.

Výběrové řízení je oznámeno na úřední desce magistrátu nebo na webových stránkách. U uchazeče je posuzováno předložení úplných dokumentů, zda splňuje odborné požadavky a kvalifikaci na konkrétní pozici. Následně je uchazeč pozván k osobnímu pohovoru.

### ***3.2 Systém hodnocení pracovníků***

Hodnocení pracovníků je závazné pro všechny zaměstnance a je prováděno pro účely zkvalitnění výkonu agend úřadu, jeho organizačních složek, pracovních činností a další. Dalším cílem je posílení rozvoje a kvality lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců patří mezi základní povinnosti každého vedoucího pracovníka. Hierarchická struktura vedoucích je podle typu úřadu např. vedoucí oddělení, který hodnotí všechny podřízené pracovníky, vedoucí odboru, který hodnotí vedoucí oddělení a tajemník, který hodnotí vedoucí odborů.

---

<sup>54</sup>Zákon č. 312/2002 Sb. - § 4

Hodnocení pracovníků se provádí hlavně za účelem zvýšení efektivity práce ve veřejné správě, splnění cílů úřadu či motivování pracovníků k dalšímu rozvoji. Smyslem je získání co největšího množství informací o konkrétním pracovníkovi a hodnocení jeho výsledků. Hodnocení je podklad pro plánování a stanovení osobnostního rozvoje pracovníků. Do systému hodnocení jsou zařazeni všichni pracovníci magistrátu.

Hodnocení pracovníků provádí přímý nadřízený, jelikož je seznámen s kompetencemi pro daný výkon na konkrétní pozici, pracovní náplní či podmínkami na daném pracovišti. Sebehodnocení pracovníka je nezbytné v rámci periodického hodnocení (jedenkrát za čtvrt roku) a je vhodné, aby si vše potřebné zaměstnanec před setkáním s vedoucím pracovníkem promyslel.

Pro analýzu hodnocení pracovníků byl využit odbor školství, kultury a sportu, který se zabývá následujícími činnostmi.

- **Oblast školství**

Se zabývá finanční a rozpočtovou agendou ve školství, příspěvkových organizacích, které řídí město Teplice, provádí návrhy rozpočtů, dotace týkající se provozu a investic, kontrolu výkaznictví, účetních závěrek a hospodaření s prostředky, které město přiděluje. Dále zpracovává návrhy rozpisů pro školy ze státního rozpočtu a další podklady. Také zabezpečuje platovou agendu ředitelů školských zařízení a podklady pro tvorbu změn v rejstříku škol a zařízení.

- **Oblast sportu**

Oblast sportu se zabývá rozpočtovou agendou v úseku sportu, dotacemi, investicemi a kontrolou hospodaření s prostředky, které město přidělilo příspěvkovým organizacím. Zabývá se také přidělováním prostředků v souladu s pravidly pro uvolňování dotací na podporu sportu a kontrolami jeho vyúčtování.

- **Oblast kultury**

I tato oblast se zabývá rozpočtovou agendou tentokrát na úseku kultury v příspěvkových organizacích, které jsou řízené městem, jejich provozem, dotacemi a kontrolou využití finančních prostředků. Dále památkovou péčí, městskou kronikou, přidělováním prostředků v oblasti kultury a dalšími činnostmi obdobné dvěma předcházejícím oblastem.

Daný odbor zahrnuje dvě oddělení, tedy oddělení Městské informační centrum se třemi pracovníky a oddělení školství, kultury a sportu se sedmi pracovníky.

Hodnocení výkonu pracovníků probíhá ve zkušební době a periodicky, tedy jedenkrát za čtvrt roku.

### **3.2.1 Hodnocení pracovníka ve zkušební době**

Zkušební doba je zpravidla stanovena na 3- 6 měsíců, kde tedy dochází k průběžnému hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

K blížícímu se konci zkušební doby probíhá hodnocení pracovníka. Termín hodnocení je pracovníkovi předem známý. Hodnotící pohovor je uskutečněn v kanceláři vedoucího pracovníka. Délka pohovoru se pohybuje od 15- 20 minut. Ovšem také záleží na pracovníkovi a jeho zpětné vazbě. Vedoucí pracovník nevyužívá žádné formuláře k hodnocení. Hodnotí se zejména množství a kvalita vykonané práce, přístup k práci, chování či mezilidské vztahy. Rozhodující je také daná pozice a charakter práce.

Následně dochází k sebehodnocení pracovníka a jeho spokojenost na dané pozici. Poté jsou stanoveny oblasti, kde se očekává prohlubování znalostí pracovníka, stanovení nových cílů a úkolů, a nakonec motivace k podpoření výkonu práce.

### **3.2.2 Periodické hodnocení pracovníků**

Periodické hodnocení probíhá na základě průběžné kontroly plnění úkolů, které vyplývají z popisu pracovní pozice. Hodnotitelé posuzují osobnostní předpoklady pracovníka, jeho kvalifikační a pracovní potenciál, znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti atd. Hodnocení pracovníka slouží jako podklad pro rozhodování výše nadlimitní složky platu např. mimořádná odměna, osobní příplatky, příplatky za vedení atd. Odvíjí se od množství a kvality vykonané práce. Systém hodnocení je pro všechny odbory jednotný. Provádí se formou pohovorů s hodnoceným zaměstnancem. Vedoucí oddělení hodnotí tajemník a nadřízený vedoucí odboru. Vedoucí odboru hodnotí tajemník.

V rámci rozhovoru s vedoucím pracovníkem odboru na magistrátu města Teplice, bylo zjištěno následující. Vedoucí pracovník provádí hodnocení svých podřízených (počet 10 pracovníků) zhruba každé tři měsíce. K hodnocení je využíván hodnotící pohovor, na který se dotazovaný dopředu připravuje zhruba 15 minut. Termín hodnotícího pohovoru je dopředu pracovníkovi známý. Hodnocení probíhá v kanceláři nadřízeného pracovníka.

Průměrná délka hodnotícího pohovoru se pohybuje kolem 20 minut. Strávený čas je ovšem individuální, jelikož záleží na konkrétním pracovníkovi, jeho sebehodnocení a zpětné vazbě na vedoucího odboru. Při hodnocení má nejvyšší hodnotu pro vedoucího pracovníka kvalita odvedené práce, což se pak odvíjí ve finančním ohodnocení. Cíle v rámci hodnocení se zaměřují na udržení a zvýšení úrovně pracovního výkonu.

Obvyklá struktura hodnotícího pohovoru je následující. Nejdříve dochází ke zhodnocení splnění zadaných úkolů a cílů. Zde se hodnotí dodržování termínů, pečlivost odvedené práce či případná chybovost. Pracovní výkon zaměstnance nejdříve hodnotí vedoucí a následně pak uvádí zpětnou vazbu pracovník, kde má možnost sebehodnocení, uvedení aktuálních problémů, vlastních představ o profesním rozvoji atd. Následně vedoucí pracovník motivuje pracovníka a dochází ke stanovení nových cílů a úkolů pro další období.

Vedoucí pracovník spatřuje největší přínos hodnotícího pohovoru zejména v tom, že může správnými způsoby motivovat pracovníka k dosahování vyššího výkonu. Dále také možnost řešení stávajících problémů na pracovišti, nerušeně řešit všechny aspekty související s pracovním výkonem a ujasnění si vlastních představ včetně formulace požadavků. Vedoucí pracovník vnímá hodnotící pohovor jako možnost poskytnout zpětnou vazbu pracovníkům o jejich odvedeném výkonu. Dále možnost, jak ocenit a pochválit zaměstnance za jejich pracovní činnost a motivovat je k dalšímu rozvíjení.

Závěry z hodnocení se promítají do odměňování pracovníků ve formě finančních odměn, zejména ve formě mimořádných odměn, které se udílejí čtyřikrát ročně. Na základě pracovních výkonů podřízených pracovníků se odměna buď zvyšuje nebo snižuje. Podle dotázaného pracovníka je systém používaného hodnocení přínosný.

### **3.2.3 Návrh systému hodnocení**

Na základě rozhovoru s pracovníky bylo zjištěno, že systém hodnocení využívá poměrně obecnou strukturu hodnocení bez hodnotících formulářů, což je neefektivní, jelikož se jedná o významný nástroj pro zkvalitnění pracovního výkonu. Hodnotící pohovor probíhá kvartálně. V rámci níže navrženého postupu hodnocení je efektivnější provádět hodnotící pohovor včetně hodnocení kompetencí 1x ročně a to na konci hodnotícího období. Hodnocení cílů 4x ročně.

Mezi hlavní prvky hodnotícího pohovoru je možné doporučit:

1. Zhodnocení cílů a úkolů provedených pracovníky za minulé hodnotící období,



2. Projednání a formulace nových cílů pro následující období,
3. Uvedení výsledků v hodnotícím formuláři,
4. Projednání a formulování návrhů pro zdokonalení pracovních výkonů,
5. Vyjádření pracovníka (sebehodnocení a podmínky na pracovišti),
6. Motivace pracovníka, shrnutí a závěry.

Kritéria hodnocení pracovního výkonu je doporučováno podrobněji formulovat do následujících úseků:

### **1. Odborná příprava hodnoceného pracovníka**

Zahrnuje schopnosti využívat již získané znalosti, teoretickou připravenost pracovníka a případné samostudium.

### **2. Kvalita odvedené práce**

Kvalita práce zahrnuje odbornost a kvalitu vykonané práce pracovníka a případné nedostatky. Dále pracovní tempo, které je měřitelné v množství odvedené práce a efektivitě. Hodnocení provedených rozhodnutí pracovníka a jejich správnost. Plnění úkolů v termínech, iniciativa či pracovní kázeň.

### **3. Pracovní vlastnosti hodnoceného pracovníka**

Pracovní vlastnosti hodnoceného by měli zahrnovat hodnocení odolnosti vůči stresu, zvládání konfliktních situací, úroveň komunikace, míru spolupráce a sebedůvěry, samostatnost při řešení pracovních úkolů, vztah a chování vůči nadřízenému pracovníkovi a kolegům na pracovišti včetně loajality k magistrátu.

Průběh hodnotícího pohovoru by měl být rozdělený do čtyř částí:

- Zahájení
- Hodnocení cílů
- Hodnocení kompetencí
- Závěr a shrnutí

Zahájení			Hodnotitel
Hodnocení cílů	Minulost	Hodnocení dosažených cílů za minulé období	Hodnocený
	Budoucnost	Hodnocení skupinových cílů	Hodnotitel Oba
Hodnocení kompetencí	Minulost	Hodnocení kompetencí za minulé období	Hodnocený
	Budoucnost	Stanovení osobního rozvoje pro další období	Hodnotitel Oba
Závěr			Oba

**Tabulka 1:**<sup>55</sup>

Součástí hodnocení je hodnocení cílů zaměstnance. Stanovení cílů vychází z priorit úřadu a nemusí být nastaveny pro celé hodnotící období. Cíle pracovníka by měly být odvozeny od cílů odboru. Cíle vyjadřují jednak kvalitu a efektivitu plnění každodenní činnosti, ale také cíle, které nesouvisí s každodenní činností. V tomto případě se jedná např. o správu určitého projektu Evropské unie atd. Při stanovení cílů by měla být zachována podmínka toho, že cíl by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný a ohraničený časem.

Pro hodnocení cílů může sloužit hodnotící škála níže, jenž je doplněna o procentuální hodnocení, které usnadní hodnocení.

Stupeň hodnocení	Popis hodnocení
Vynikající	91 %- 100 % splnění cíle
Přijatelné	81 %- 90 % splnění cíle
Přijatelné s výhradami	71 %- 80 % splnění cíle
Průměrné s výhradami	61 %- 70 % splnění cíle
Nevyhovující	< 62% splnění cíle

**Tabulka 2:**<sup>56</sup>

Následující tabulka zobrazuje návrh formuláře pro hodnocení cílů, kde je pak možné doplnění libovolného množství cílů, které měl hodnocený pracovník stanovené pro hodnocené období.

<sup>55</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

<sup>56</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

Hodnocení cílů	
Jméno a příjmení hodnoceného:	
Hodnocené období:	
Organizační složka úřadu:	

Individuální cíl	
Popis individuálního cíle	
Kategorie hodnocení	
Plnění v %	
Zdůvodnění hodnocení	
Datum hodnocení:	
Podpis nadřízeného a podřízeného:	

**Tabulka 3;**<sup>57</sup>

Hodnocení podle kompetenčního modelu je výhodné pro všechny pracovní pozice na úřadě. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě stanovených kompetencí, ke kterým je nutné vytvoření hodnotící škály. Požadovaná úroveň by byla hodnocena od kategorie A- C.

Popis		
A+	Vynikající	Pracovník v rámci svých povinností a pracovního výkonu převyšuje požadovanou úroveň a naplňuje stanovené cíle.
A	Požadovaná	Ve většině pracovních záležitostí je pracovník na požadované úrovni a naplňuje stanovené cíle.
B	Přijatelná	Pracovník nedosahuje v některých projevech požadované úrovně. Vyskytují se zde mezery ve stanovených cílech.
C	Nepřijatelná	Ve většině případů pracovník nedosahuje požadované úrovně a nenaplňuje cíle.

**Tabulka 4;**<sup>58</sup>

Hodnocení kompetencí je součástí hodnotícího pohovoru pracovníka se svým nadřízeným a spočívá v ohodnocení kompetencí pracovníka. Hodnocení je provedeno na základě hodnotící škály výše. Stupně hodnocení je pak vhodné převést na čísla např. A+= 1, A=2, B=3 a C=4.

<sup>57</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

<sup>58</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

<b>Hodnocení kompetencí</b>	
Jméno a příjmení hodnoceného:	
Hodnocené období:	
Organizační složka úřadu:	

<b>Kompetence</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Komentář</b>
Odbornost a seberozvoj		
Uplatňování získaných znalostí a dovedností		
Kvalita odvedené práce (pečlivost a výkon)		
Dodržování stanovených termínů		
Komunikační dovednosti a spolupráce		
Samostatnost při řešení úkolů		
Zvládání stresových a konfliktních situací		
<b>Celkové hodnocení</b>		
<b>Rozvojové potřeby:</b>		

Datum hodnocení:
Podpis nadřízeného a podřízeného:

**Tabulka 5:**<sup>59</sup>

Následně je podstatné hodnocení provázat s odměňováním. Po ukončení hodnocení, by hodnotící formuláře měly být zaevidovány.

Hodnotící pohovor by měl být zakončen nastavením rozvojových cílů pro nadcházející období.

### **3.3 Odměňování pracovníků**

Odměňování ve veřejné správě je právně upraveno a není možné stanovit plat jiný, než je v právních předpisech. Odměňování pracovníků upravuje:

Nařízení vlády č. 340/2017, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů platné od 1.11.2017.

Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě č. 341/2017 Sb., které nabylo účinnosti od 1. 1. 2018.

<sup>59</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

V rámci nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě došlo k navýšení platových tarifů pracovníků o 10 %. Došlo také k úpravě stupnic platových tarifů na 5.

Plat zaměstnance ve veřejné správě tvoří následující složky:

- **Platový tarif**

Každý pracovník ve veřejné správě je zařazen do katalogu prací, podle stanovené platové třídy. Uvedený platový tarif je základní složkou platu. Jednotlivé platové třídy jsou rozděleny do platových stupňů. Jedná se o platové třídy 1-16, které stanovují vzdělání a stupeň 1-12, který určuje délku praxe. Platové třídy jsou následující:

**1.–2. Platová třída** jsou pracovníci se základním vzděláním.

**3. Platová třída** jsou zaměstnanci se středním vzděláním.

**4. Platová třída** jsou pracovníci se středním vzděláním či vzděláním s výučním listem.

**5. Platová třída** jsou pracovníci se středním vzděláním s výučním listem.

**6. Platová třída** jsou zaměstnanci se středním vzděláním s výučním listem nebo maturitní zkouškou.

**7.–8. Platová třída** zahrnuje zaměstnance s maturitní zkouškou.

**9. Platová třída** jsou pracovníci s vyšším odborným vzděláním nebo středním vzděláním s maturitní zkouškou.

**10. Platová třída** zahrnuje zaměstnance s vysokoškolským vzděláním v bakalářském stupni nebo vyšším odborným vzděláním.

**11.–12. Platová třída** zahrnuje pracovníky s vysokoškolským vzděláním v bakalářském nebo magisterském studijním programu.

**13.–16. Platová třída** jsou zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním v magisterském programu. Platové třídy jsou uvedeny v příloze č. 1.

Do výše uvedené platové tabulky spadají zaměstnanci, kteří jsou uvedeni v § 303 odst. 1 zákoníku práce, úředníci územních samosprávných celků, zaměstnanci státu v Akademii

věd ČR, v Grantové agentuře ČR nebo v Technologické agentuře ČR. Dále sem patří zaměstnanci státní úřadů a fondů, např. Česká správa sociálního zabezpečení, Česká národní banka, Nejvyšší kontrolní úřad. Také se jedná o pracovníky v běžném pracovním poměru policie ČR, Vězeňské služby, ozbrojených sil, zaměstnanci soudů a další.

#### - **Příplatky a další složky platu**

**Osobní příplatek** je považován za nenárokovou složku platu, jenž slouží pro ocenění dlouhodobých pracovních výsledků nebo nadstandardní výkonnosti práce pracovníka. Konkrétní výši osobního příplatku určuje vedoucí pracovník měsíční částkou v maximálním limitu, který uvádí nařízení vlády, tedy ve výši 50 % platového tarifu.

**Příplatek za vedení** je nárokovou složkou, která oceňuje řídicí pozici. Příplatek za vedení je určen měsíční částkou v rámci rozpětí stanovených zákonem. Záleží na počtu podřízených pracovníků a organizační úrovni vedoucí pozice. Vyskytuje se i zde několik kategorií, příplatek se může pohybovat od 30 %- 60 % platového tarifu.

**Příplatek za zastupování** je nárokovou částkou k platu. Je vyplácená po dobu zastupování vedoucího pracovníka, když daný pracovník nemá ve své náplni práce řízení lidí. Příplatek je určen měsíční částkou v rozpětí příplatku za vedení zastupovaného pracovníka.

### **3.3.1 Benefity**

System benefitů slouží k uspokojování zaměstnanců magistrátu.

- Příspěvek na stravování ve výši 50 Kč z toho 50 % hradí zaměstnavatel.
- Příspěvek na penzijní připojištění na každých 300 Kč zaměstnanec přispívá zaměstnavatel 100 Kč (do výše 300Kč).
- Vzdělávání a školení.
- Ošatné 7 000 Kč za rok.
- Příspěvek na dovolenou, kulturu, sport, vzdělání a zdraví 2 000 Kč.

## **3.4 Hodnocení odměňování**

System hodnocení odměňování obecně ve veřejné správě je vnímán spíše jako nepružný. Výsledky hodnocení pracovníků by měly být používány, jak pro potřeby dalšího vzdělávání a kariérního či osobnostního růstu, tak pro potřeby odměňování. Výsledky hodnocení by se měly promítnout do stanovení výše osobního příplatku pracovníka nebo mimořádných odměň, čímž by se mohli ocenit nadstandardní výkony pracovníků.

Kromě peněžního odměňování jsou zaměstnanci motivováni řadou dalších benefitů jako jsou příspěvky na stravné, penzijní připojištění, oblečení, příspěvek na dovolenou atd. Domnívám se, že tyto příspěvky jsou mezi zaměstnanci brány spíše jako samozřejmost, než aby měly motivační charakter, který bude zvyšovat výkon práce.

Možné navázání hodnocení na odměňování je možné pomocí následující matice:

Hodnocení cílů						
Hodnocení kompetencí	škály	91%-100 %	81%-90 %	71%- 80	61- 70%	< 62%
	4-3,5	1,04	0,89	0,73	0,58	0,42
	>3,5-2,5	0,98	0,82	0,67	0,51	0,36
	>2,5-1,5	0,91	0,76	0,60	0,44	0,29
	>1,5	0,84	0,69	0,53	0,38	0,22

Tabulka 6;<sup>60</sup>

Tato matice již byla vytvořena pro stanovení výše prémie v praxi, nicméně pro navržení systému odměňování na magistrátu je využitelná. Následně pro stanovení výše odměny dochází k zaznamenání hodnocení kompetencí a cílů do tabulky. Pokud kompetence jsou hodnoceny např. 3,82 bodu a cíle byly splněny na 84 %, dostaneme se ke koeficientu 0,89. Pokud je stanovená výše odměny např. 4000,- dochází k vynásobení této částky koeficientem a na základě toho je stanovena výše odměny, tedy 3 560 Kč.

<sup>60</sup> Vlastní zpracování podle Příručky pro hodnotitele pro přípravu a vedení hodnotícího pohovoru

## 4 Závěr

Pro zpracování praktické části bylo důležité seznámení s metodami hodnocení jako je hodnotící pohovor, řízení podle cílů, Assessment centre a Development centre, zpětná vazba 360, Check-list a hodnotící stupnice. Důležité bylo také seznámení s využitím systému hodnocení v personálním managementu, který se promítá do odměňování, motivace a zpětné vazby.

Praktická část se věnuje nejdříve představení vybrané organizace, tedy Magistrátu města Teplice, seznámení s organizační strukturou jednotlivých oddělení a odborů a náplní práce personálního oddělení. Došlo též k rozhovoru s personální pracovnící, která uvedla informace týkající se počtu zaměstnanců magistrátu. Bylo uvedeno, že proces hodnocení na magistrátu nepodléhá žádným směrnícím a normám, pouze úpravou ze strany státu. Systém hodnocení pracovníků na magistrátu probíhá formou hodnotících pohovorů, jak tedy v rámci periodického hodnocení, tak hodnocení pracovníka ve zkušební době. V rámci hodnocení bylo poskytnuto vyplnění online dotazníku jedním z vedoucích odborů. Zbývající vedoucí pracovníci, kteří byli také osloveni, dotazník nevyplnili. Bylo zjištěno, že hodnocení probíhá 4x ročně, přibližně 15- 20 minut v kanceláři hodnotitele. Nejdříve dochází ke zhodnocení splnění zadaných cílů z minulého období. Pro vedoucího pracovníka má nejvyšší možnou váhu kvalita odvedené práce, produktivita, efektivnost a dodržování termínů. Následně hodnotí proces zaměstnanec, vedoucí pracovníka motivuje a stanovuje cíle na nové období.

V rámci vyhodnocení systému hodnocení magistrátu města Teplice je možné doporučit několik kroků, které povedou k zefektivnění činností v úřadu. Hodnocení pomocí hodnotících pohovorů je vhodné vykonávat jednou za rok, společně s hodnocením kompetencí pracovníka. Hodnocení dosažených cílů je efektivnější hodnotit čtvrtletně. Ke stanovení struktury hodnotícího pohovoru byly doplněny formuláře pro hodnocení kompetencí a hodnocení cílů. Efektivní je vzájemné propojení se systémem odměňování pomocí uvedení hodnot získaných z kompetentního hodnocení a hodnocení cílů. Výsledný koeficient je následně vynásoben s maximální částkou na odměně. Úřad využívá spoustu motivačních prostředků, nicméně se domnívám, že finanční prostředky představují nejvyšší motivační sílu k dosažení co nejvyššího pracovního výkonu.



# Resumé

Bakalářská práce na téma Hodnocení zaměstnanců a jeho úloha v oblasti personálního managementu seznamuje s cíli, metodami hodnocení zaměstnanců z teoretické, ale i praktické roviny ve vybrané společnosti. Teoretická část se věnuje obecné rovině dané problematiky, popisuje pojmy jako je personální management či hodnocení, jeho kritéria, cíle a metody.

Praktická část se zabývá analýzou hodnocení zaměstnanců ve vybrané organizaci. Zvolen byl Magistrát města Teplice, kde dochází k hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Hodnocení nepodléhá žádným předpisům a směrnicím ze strany magistrátu. Na základě vyplnění dotazníku vedoucím odboru a informací ze strany personálního oddělení se došlo k závěrům, že metoda hodnocení nemá stanovenou strukturu. V rámci návrhů na zvýšení efektivity byla doporučena struktura hodnotícího pohovoru, hodnocení kompetencí a cílů a promítnutí hodnocení do odměňování pracovníků.

**Klíčová slova:** hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení zaměstnanců, personální management, personální řízení.

The bachelor thesis on Employee evaluation and its role in HR management introduces the objectives, methods of evaluation of the theoretical and practical staff in the selected company. The theoretical part deals with the general plane of the given problem, describes concepts such as personnel management or evaluation of its criteria, objectives and methods.

The practical part deals with the analysis of employee evaluation in the selected organization. The Town Hall of Teplice was elected, where the evaluation of the employees was carried out through an evaluation interview. The evaluation is not subject to any regulations and directives by the municipality. On the basis of the questionnaire by the Head of Department and information from the Personnel Department, it was concluded that the evaluation method did not have a defined structure. In the framework of proposals to improve efficiency, the structure of the appraisal interview, the assessment of competences and objectives and the projection of the evaluation into the remuneration of workers were proposed.

**Keywords:** employee evaluation, employee evaluation methods, personnel management, personnel management.

# Použitá literatura

## Knižní zdroje

ADAIR, John, Efektivní motivace, 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. s. 178. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. s. 442. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARTHUR, Diane, 70 tipů pro hodnocení pracovníků, Praha: Grada, 2010. s. 168. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. 2005, Jak řídit a vést lidi. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 100. ISBN 80-251-0505-9

BĚLOHLÁVEK, František. 2000, Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. dopl. vyd. Brno: Computer Press. 2000. s. 92. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽKOVÁ, Martina, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada. 2007. s. 280. ISBN 978-80-247-1535-3

COLE, G. A, Personnel management: Theory and Practice. 2nd ed. London: DP Publications Limited. 1988. s. 492. ISBN 1 870941 91 8

HORSKÁ, Viola, Koučování ve školní praxi. Praha: Grada, 2009. s. 176. ISBN 978-80-247-2450-8

HRONÍK, František, Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. s. 128. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, František, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Praha: Grada, 2011. s. 240. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOCIÁNOVÁ, Renata, Personální řízení, východiska a vývoj, 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. 2012. s. 149. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a HÜTTLOVÁ, Eva, Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha: VŠE, 1994. s. 126. ISBN 80-707-9988-9.
- KOLMAN, Luděk, Motivace, produktivita a způsob života. Praha: Linde, 2012. s. 191. ISBN: 978-80-7201-892-5
- KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 399. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MARQUES, Carlos; JIRÁSEK, František, Řízení lidských zdrojů. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2005. s. 275. ISBN 80-7265-070-X.
- PILAŘOVÁ, Ivana, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. s.75. ISBN 978-80-247-2042-5.
- RŮŽIČKA, Jiří, Motivace pracovního jednání. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. s. 170. ISBN 80-7079-626-X.
- ŠEBESTOVÁ, Lubica, KUBEŠ, Marián, 360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí. Praha: Grada, 2008. s. 160. ISBN 978-80-247-2314-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. s. 200. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTĚPÁNIK, Jaroslav, Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe, Praha: Grada, 2010. s. 112. ISBN 978-80-247-2494-2.
- URBAN, Jan, Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu, Praha: Wolters Kluwer, 2013. s. 272. ISBN 978-80-7357-129-2.
- WALKER, Alfred J., Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada. 2003. s. 256. ISBN 80-247-0449-8.

## **Elektronické zdroje**

ALTAXO. Chyby v hodnocení pracovníků [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupný z WWW: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/chyby-v-hodnoceni-pracovniku>

HAVLÍČKOVÁ, LIŠKOVÁ Dana, Hana ŘÍMANOVÁ. Revoluce v hodnocení zaměstnanců[online]. 11. 11. 2016 [cit. 2018-08-10]. Dostupný z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/r-evoluce-v-hodnoceni-zamestnancu-id-2864425>

HEREINOVÁ, Jiřina, Hodnotící pohovory. [online]. 19.05.2018 [cit. 2018.11.04]. Dostupná z WWW: [http://www.amanno.org/ke\\_stazeni/zp11/hereinova.pdf](http://www.amanno.org/ke_stazeni/zp11/hereinova.pdf)

HLUŠIČKA, Petr, Hodnotící pohovor [online]. 16.11.2015 [cit. 2018-11-04]. Dostupná z WWW: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/362-hodnotici-pohovor>

MANAGEMENT MANIA, Motivace, motivování a motivační teorie [online]. 11. 12. 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupný z WWW: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

PAPEŽ, Kamil, Kompetenční model [online]. 11. 2016 [cit. 2018-10-07]. Dostupný z WWW:[https://www.mc-triton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni\\_model\\_2.pdf](https://www.mc-triton.cz/wp-content/uploads/2015/11/kompetencni_model_2.pdf)

VAMPOLOVÁ, Pavla, Metoda 360 stupňové zpětné vazby v hodnocení pracovníků [online].18.4.2018 [cit.2018-11-04]. Dostupný z WWW: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni/>

## **Zákony**

Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon)

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

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1;.....	11
Obrázek 2;.....	11
Obrázek 3;.....	17
Obrázek 4;.....	18
Obrázek 5;.....	24
Obrázek 6;.....	28

Tabulka 1;.....	35
Tabulka 2;.....	35
Tabulka 3;.....	36
Tabulka 4;.....	36
Tabulka 5;.....	37
Tabulka 6;.....	40

# Přílohy

## Příloha 1: Platové třídy

Stupeň	Praxe - Třída	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	9 070	9 850	10 670	11 570	12 530	13 590	14 740	16 000	17 360	18 810	20 450	22 160	24 020	26 070	28 290	30 710
2	do 2 let	9 400	10 210	11 070	12 010	13 040	14 120	15 290	16 610	18 000	19 530	21 210	22 980	24 940	27 040	29 360	31 860
3	do 4 let	9 750	10 610	11 490	12 460	13 520	14 650	15 880	17 240	18 690	20 280	22 050	23 860	25 880	28 080	30 470	33 050
4	do 6 let	10 110	11 000	11 940	12 930	14 040	15 210	16 480	17 900	19 400	21 050	22 860	24 740	26 840	29 130	31 620	34 300
5	do 9 let	10 520	11 420	12 390	13 420	14 570	15 790	17 110	18 580	20 130	21 840	23 720	25 690	27 860	30 220	32 810	35 590
6	do 12 let	10 930	11 850	12 840	13 920	15 120	16 370	17 760	19 300	20 880	22 650	24 620	26 660	28 910	31 350	34 040	36 920
7	do 15 let	11 330	12 320	13 340	14 460	15 680	17 000	18 410	20 010	21 700	23 520	25 560	27 670	30 000	32 550	35 330	38 310
8	do 19 let	11 760	12 780	13 850	15 000	16 280	17 630	19 100	20 770	22 510	24 400	26 510	28 730	31 130	33 770	36 680	39 760
9	do 23 let	12 200	13 250	14 380	15 570	16 900	18 300	19 830	21 550	23 350	25 330	27 500	29 800	32 300	35 060	38 060	41 250
10	do 27 let	12 690	13 780	14 920	16 160	17 550	19 000	20 560	22 380	24 240	26 270	28 540	30 930	33 530	36 380	39 510	42 790
11	do 32 let	13 150	14 270	15 490	16 770	18 220	19 720	21 370	23 240	25 160	27 280	29 620	32 090	34 790	37 760	40 990	44 430
12	nad 32 let	13 660	14 820	16 080	17 400	18 920	20 460	22 170	24 120	26 110	28 320	30 750	33 300	36 110	39 180	42 520	46 110

## **Seznam konzultantů:**

Hana Čížová, oddělení kanceláře Magistrátu města Teplice, personalista