

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě a jejich odměňování

Předkládající: Bc. Dominik Chotěborský

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Helena Sequensová

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Dominik CHOTĚBORSKÝ**
Osobní číslo: **R19N0016P**
Studijní program: **N0421A220001 Veřejná správa**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě a jejich odměňování**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Právní úprava hodnocení a odměňování pracovníků
3. Specifika hodnocení a odměňování ve veřejné správě
4. Praktická část
5. Závěr

Rozsah diplomové práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

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

Datum zadání diplomové práce: **29. března 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)



JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. srpna 2020

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě a jejich odměňování“ zpracoval samostatně, a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal, způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Plzni 19. března 2021

Choděboršský
.....

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Mgr. Heleně Sequensové za spolupráci a poskytnutí cenných rad při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Vymezení základních pojmů	10
1.1 Veřejná správa	10
1.1.1 Státní správa	12
1.1.2 Samospráva	14
1.2 Personální řízení a jeho aplikace ve veřejné správě	15
1.2.1 Personální řízení a jeho úloha	15
1.2.2 Personální práce ve veřejné správě	20
2 Hodnocení pracovníků a jeho specifika ve veřejné správě	23
2.1 Hodnocení pracovního výkonu jako významná personální činnost	23
2.1.1 Pojem pracovního výkonu.....	23
2.1.2 Předmět a cíle hodnocení pracovního výkonu	24
2.2 Metody hodnocení zaměstnanců.....	25
2.2.1 Hodnocení prostřednictvím platných norem a standardů.....	25
2.2.2 Hodnocení dle stanovených cílů.....	26
2.2.3 Metoda kritických případů	26
2.2.4 Hodnotící stupnice.....	27
2.2.5 Personální audit	28
2.2.6 Assessment centre	28
2.2.7 360° zpětná vazba.....	28
2.3 Proces hodnocení zaměstnanců	29
2.3.1 Příprava na hodnotící rozhovor	29
2.3.2 Hodnotící rozhovor.....	30
2.3.3 Realizace cílů a kontrola jejich naplňování.....	31
2.4 Problematika etiky ve veřejné správě	31
2.5 Hodnotitelské chyby	33
2.6 Právní úprava vztahující se k hodnocení pracovníků ve veřejné správě	34
2.7 Specifika hodnocení pracovníků ve veřejné správě.....	36
3 Odměňování pracovníků a jeho specifika ve veřejné správě	39
3.1 Odměňování pracovníků a jeho funkce	39
3.2 Formy odměňování	40
3.3 Právní úprava vztahující se k odměňování pracovníků ve veřejné správě	43
3.4 Specifika odměňování pracovníků ve veřejné správě	45
4 Výzkumné šetření.....	48
4.1 Magistrát města Teplice.....	48
4.2 Metodika a cíl výzkumného šetření	49

4.3	Výzkumný vzorek.....	51
4.4	Intepretace výsledků výzkumného šetření.....	53
4.4.1	Hodnocení a odměňování zaměstnanců na Magistrátu města Teplice	54
4.4.2	Interpretace výsledků dotazníkového šetření	58
4.5	Shrnutí zjištěných výsledků a formulace závěrů	67
	Závěr.....	72
	Resumé	73
	Seznam použitých zdrojů	74
	Monografie, publikace, sborníky.....	74
	Právní předpisy.....	76
	Internetové zdroje.....	77
	Seznam grafů.....	79
	Seznam obrázků	80
	Přílohy	81

Úvod

Můžeme uvést, že velice významným nástrojem z hlediska řízení pracovního výkonu každé organizace je bezesporu pravidelně prováděné hodnocení zaměstnanců. Je třeba si uvědomit, že právě hodnocení zaměstnanců představuje zdroj cenných informací. Prostřednictvím hodnocení může být například zjištěno, jací zaměstnanci jsou zaměstnáváni, jaké jsou jejich schopnosti a dovednosti atd. Na základě hodnocení je rovněž možné identifikovat důležité zájmy a potřeby pracovníků organizace, nedostatky bránící rozvoji zaměstnanců a firmy, potřebu ohodnocení kvalitních zaměstnanců, a také může být zjištěno mnohé z hlediska nedostatků panujících v rámci procesu výběru a přijímání nových zaměstnanců. Nicméně je proces hodnocení relativně náročnou záležitostí pro hodnotitele i samotné hodnocené a v průběhu jeho procesu mohou nastat mnohé chyby. Proto je nutné, aby se tomuto procesu každá organizace systematicky věnovala.

S procesem hodnocení pracovníků pak dále úzce souvisí rovněž proces odměňování. Odměna přitom může v praktické rovině nabývat rozličných forem. Ačkoliv si ve spojitosti s problematikou odměňování zcela jistě mnoho z nás jako první vybaví právě finanční odměnu, stále důležitější se stává také nefinanční odměna, jejíž součástí jsou mimo jiné velmi populární zaměstnanecké benefity. Pro odměny hmotného i nehmotného charakteru přitom obecně platí, že jsou účinné zejména tehdy, následují-li bezprostředně po tom, co zaměstnanec daný úkol vykonal. I relativně malá odměna, která přijde okamžitě po tom, kdy pracovník svůj úkol úspěšně dokončil, má na jeho výkonnost (a spokojenost) větší vliv než poměrně vysoká odměna po delší době. Hlavním důvodem je, že okamžitá odměna působí na výkon bezprostředně, a navíc spojení výkonu nebo chování s odměnou bude pevnější. Základní principy a podstata procesu hodnocení a odměňování pracovníků jsou velmi podobné bez ohledu na to, v jaké oblasti daná organizace působí.

Tato práce je tedy zaměřena právě na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejím základním cílem bude nejprve vymezit proces hodnocení i odměňování z teoretického hlediska a následně v konkrétní instituci z oblasti veřejné správy zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím

nastavením tohoto procesu a zda podle jejich názoru nedochází k vážnějším pochybením při jejich realizaci. Na základě zjištění budou následně formulována konkrétní opatření za účelem zlepšení existujícího stavu v organizaci. Smyslem této práce tedy bude poukázat na roli hodnocení a odměňování pracovníků coby významných nástrojů pro řízení pracovního výkonu, kdy na základě praktických zjištění budou formulována konkrétní doporučení a postupy pro zefektivnění stávajícího procesu hodnocení pracovníků ve zvolené organizaci.

V textu této práce je čerpáno především z odborných monografií a dalších odborných publikací, které se na zkoumanou problematiku zaměřují, dále jsou využívány také odpovídající odborné a elektronické články. V práci je aplikována metoda rešerše odborné literatury, kterou jsou přehledně shrnuty názory odborníků na dané téma. Dále pak metoda analýzy, která umožnila proniknutí do hloubky problému a patřičné prozkoumání jednotlivých souvislostí. Využita je také metoda deskripce i metoda syntézy, jejímž prostřednictvím je reflektována snaha o nalezení souvislostí a vytvoření systematického souhrnu. Praktická část práce sestává prvotně z výsledků primárního výzkumu kvantitativního charakteru, kdy byla pro dosažení cíle využita metoda dotazníkového šetření, při kterém byli dotazováni pracovníci zvolené instituce na aspekty související s hodnocením a odměňováním zaměstnanců v této instituci. Jako doplňující metoda pak je zvolena metoda sekundárního výzkumu, a to ve formě analýzy dostupných interních dokumentů a dalších souvisejících sekundárních zdrojů. V závěru práce jsou následně zjištěné informace shrnuty, aby mohl být díky tomu vytvořen ucelený náhled na zkoumanou oblast.

1 Vymezení základních pojmů

Následující kapitola práce seznamuje čtenáře s teoretickými východisky zkoumaného tématu. Mezi základní pojmy tématu přitom patří mimo jiné právě pojem veřejné správy, který je mezi odborníky definován mnoha rozličnými způsoby. Kromě toho je nutné věnovat pozornost rovněž základním východiskům personální práce v organizacích, a to s akcentem na personální práci a personální činnosti v oblasti veřejné správy.

1.1 Veřejná správa

Můžeme uvést, že termín *správa* obecně představuje jisté řízení záležitostí. Veřejná správa je zpravidla vymezena jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu.¹ Je možné uvést, že veřejná správa představuje činnost vykonávanou ve prospěch společnosti, jejímž primárním smyslem je uspokojení potřeb blíže nepopsaného okruhu jedinců. Sleduje tedy obecně prospěšný zájem. V tomto směru představuje veřejný zájem kupříkladu zájem společnosti na respektování a dodržování lidských práv a základních svobod, na veřejném zdraví, ochraně osob a majetku, na adekvátní úrovni vzdělávání atd.²

Samotný pojem veřejné správy je coby výraz veřejné moci využíván jednak v takzvaném organizačním pojetí, jímž jsou rozuměny orgány veřejné správy, jednak rovněž v takzvaném funkčním pojetí, kdy se jedná naopak o výkon veřejné správy jakožto výkon podzákonné a nařizovací činnosti těchto orgánů.³ Můžeme tedy konstatovat, že veřejná správa je orientována jednak na výkon řídicích, resp. nařizovacích pravomocí a jednak rovněž na zabezpečení veřejných služeb. To je spojeno s podstatou správy coby společenské činnosti a její všeobecnou pojmovou specifikací. Správou je tedy ve své podstatě chápáno společenské řízení, které

¹ TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0.

² PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9, s. 11

³ PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd., (V nakl. Doplněk 3.). Brno: Doplněk, 2012. ISBN 978-80-7239-281-0, s. 50

vykazuje jisté specifické rysy a je prováděno ve specifických formách. Uvedené pojetí představuje pojetí funkční, kdy lze vysledovat odlišnost od uvedeného pojetí organizačního, kdy veřejnou správou není rozuměna činnost, ale jistá soustava orgánů, která právě veřejnou správu vykonává.

Vynechat pak nelze ani negativní vymezení veřejné správy, které veřejnou správu nazývá systémem činností, které nelze kvalifikovat jako zákonodárství nebo soudnictví.⁴ Lze tedy vysledovat, že je možné narazit na opravdu velké množství více nebo méně podobných definic, které se snaží co nejpřesněji vymezit to, co vlastně veřejná správa je. Nicméně v souvislosti s velkou šířkou popisovaného oboru se jedná o úkol poměrně obtížný. Není pak tedy příliš překvapivé, že je nakonec daleko jednodušší popsat, co do veřejné správy nepatří, neboť žádná z dostupných pozitivních definic není adekvátně schopna postihnout vše. Příkladem je v tomto směru vymezení, které uvádí, že je veřejná správa takovou státní činností, kterou stát provádí vedle zákonodárství a soudnictví.⁵ Dále lze uvést, že je činnost nositelů veřejné správy vykonávána na základě zákona a realizace této činnosti je zajišťována orgány veřejné správy, které mohou být zřizovány jednak na základě zákona, jednak rovněž na základě samotné Ústavy České republiky.⁶ Zákonodárce posléze specifikuje pravomoc a působnost těchto orgánů.⁷ Mezi takové orgány bychom mohli zařadit orgány státní správy, orgány územně samosprávných celků a další právnické osoby a fyzické osoby, na které byl výkon státní správy delegován.⁸ Dané orgány veřejné správy provádějí činnost na takovém úseku veřejné správy, který jim byl svěřen.

Dále je vhodné uvést, že veřejná správa disponuje důležitým aspektem, kterým je veřejná moc. Uvedená moc poskytuje možnost autoritativně rozhodovat ohledně práv a povinností dalších subjektů. Nicméně v tomto ohledu je třeba neustále pamatovat na základní zásadu, která je pro veřejnou správu typická, tedy zásadu zákonnosti. Mohli bychom ji vymezit tak, že pro činnost veřejné správy,

⁴ HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-624-1, s. 3

⁵ PRŮCHA, Petr a Richard POMAHÁČ. *Správní právo*. Ostrava: Sagit, 2002. Lexikony. ISBN 80-7208-314-7, s. 576

⁶ viz kupříkladu čl. 67 zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, kde je vymezeno, co je vláda a jaké je její složení

⁷ TOMANCOVÁ, Jaroslava, Karel SCHELLE a Andrea SCHELLEOVÁ. *Správní právo*. Boskovice: Albert, 2009. ISBN 978-80-7326-161-0, s. 23

⁸ HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-624-1, s. 6-7

kteřou je uplatňována veřejná moc, je nezbytně nutné nalézt zákonný základ, za který lze pokládat zákonnou právní úpravu k dané činnosti, případně jiný právní předpis, který je vydán na základě zákona.⁹

Dále je vhodné upozornit na to, že u veřejné správy rozlišujeme dva její subsystémy. Prvním z nich je státní správa, která je odvozena od podstaty a poslání státu, který skřze ni provádí výkonnou moc, a to zejména prostřednictvím realizace zákonů. Druhým je pak samospráva, pro níž je typické, že se jedná o veřejnou správu, která je vykonávána jinými veřejnoprávními subjekty než státem, pakliže je pochopitelně zákonem do jejich odpovědnosti svěřena. Zatímco za ústřední funkci státní správy lze označit aplikaci zákonů a v poněkud širším pojetí rovněž realizaci státní politiky, funkcí samosprávy je zejména vedení záležitostí určitého společenství (například obce) a jeho zájmů. Za příklad státní správy proto může být uvedeno vydávání stavebního povolení, zápisy do matriky, vydávání občanských průkazů a pasů, naproti tomu samospráva zahrnuje problematiku územního plánování, údržbu místních komunikací, péči o školy v dané obci atd.¹⁰ Kromě toho můžeme doplnit, že veřejná správa zahrnuje správní činnosti a úřady, které realizují veřejnou politiku. Jsou charakterizovány především tím, že působí v rámci veřejného zájmu. Veřejná správa tedy zahrnuje jednak výkon státní správy, jednak rovněž výkon samosprávy, která nadále zahrnuje samosprávu územní (obecní či krajskou) a zájmovou (například profesní komory).¹¹

1.1.1 Státní správa

Jak již bylo v textu nastíněno, státní správa představuje právě takovou část veřejné správy, která je prováděna jménem a také v zájmu státu. Je realizována státem skřze jeho vlastní orgány. Lze uvést, že vzhledem ke své povaze je státní správa spojena s výkonnou mocí, přesněji pak s vykonáváním zákonů. Až do roku 1990 představovala právě státní správa jedinou složku veřejné správy, neboť

⁹ SPIRIT, Michal. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5280-8, s. 158 a násl.

¹⁰ SCISKALOVÁ, Marie a Tomáš GONGOL. *Základy správního práva a veřejné správy*. Karviná: SU OPF, 2006. ISBN 80-7248-372-2.

¹¹ ČMEJREK, Jaroslav a Radek KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1626-3, s. 6

samosprávu coby demokratický aspekt veřejná správa neobsahovala. Charakteristiku státní správy coby činnosti bychom mohli specifikovat tak, že se jedná o činnost, která je prováděna v rámci veřejného zájmu, která je podzákonného, výkonného a nařizovacího rázu.¹²

Pro dosažení naplnění stanovených úkolů tedy ze strany státu dochází ke zřízení soustavy hierarchicky uspořádaných orgánů, mezi nimiž převažují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Takovými mocenskými vztahy se vyznačuje právě státní správa, přičemž představují její odlišnost od samosprávy. Výkon státní správy má na starost vláda, ministerstva a další ústřední orgány státní správy, územní orgány státní správy a také veřejné ozbrojené sbory.¹³ Státní správu můžeme dále klasifikovat na ústřední státní správu, která je vykonávána státními orgány s celostátní působností, konkrétně tedy ministerstvy a dalšími ústředními orgány státní správy a poté státní správu, která je vykonávána státními orgány s omezenou místní působností. Sem můžeme typicky zařadit úřady práce, finanční úřady, dále pak rovněž úřady obcí a krajů, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti.¹⁴

Můžeme uvést, že i když je v první řadě státní správa vykonávána orgány státu, tak v jistých případech může být tento výkon státní správy zákonně přenesen rovněž na orgány obcí a krajů, tedy samosprávných celků. Možnost, aby došlo k přenesení výkonu státní správy, přitom plyne přímo z Ústavy ČR. Ze strany samosprávných organizací potom dochází k vykonávání státní správy v rámci takzvané přenesené působnosti. Dodejme, že tato koncepce vychází z takzvaného smíšeného modelu, přičemž samosprávné územní celky pak realizují kromě vlastní samosprávné moci (samostatná působnost) také navíc jim svěřenou část výkonu státní moci (přenesená působnost), a to v roli orgánů dekoncentrované státní správy.¹⁵

¹² TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0, s. 49-50

¹³ TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0, s. 54 a násl.

¹⁴ Orgány státní správy. *Veřejná správa* [online]. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://verejnaspava.estranky.cz/clanky/2.-organy-statni-spravy.html>

¹⁵ SCISKALOVÁ, Marie a Tomáš GONGOL. *Základy správního práva a veřejné správy*. Karviná: SU OPF, 2006. ISBN 80-7248-372-2, s. 15-16

1.1.2 Samospráva

Uvádí se, že samospráva představuje právo uspořádat a také řídit jistou část veřejných záležitostí v rámci vlastního zájmu a odpovědnosti. Své úkoly provádí tato samospráva vlastními silami a prostředky.¹⁶ Dále je vhodné upozornit na to, že termín územní samosprávný celek uvádí Ústava ČR v čl. 8. Územní samosprávné celky jsou děleny do dvou dalších skupin, a to konkrétně na základní územní samosprávné celky (obce) a vyšší územní samosprávné celky (kraje). Lze je tedy popsat jako územní společenství občanů, jimž je přiznáno právo na samosprávu.

Jak uvádí odborná literatura, územní samospráva představuje ve své podstatě tedy výkonnou moc pro určité území, která je realizována v rámci předpisů veřejnoprávních korporací nezávisle na vládě a státní správě, a to za předpokladu účasti spravovaných.¹⁷ Popsané celky disponují několika společnými znaky. Z hlediska problematiky financí lze uvést, že tyto ÚSC oplývají vlastním majetkem a hospodaří na základě svého rozpočtu. Rovněž provádějí svoji působnost samostatnou i přenesenou. Lze podotknout, že všechny části naší republiky jsou součástí nějaké obce, ovšem vyjma takzvaných vojenských újezdů, které představují takové území státu, které slouží pouze k zajištění náležité obrany státu a výcviku armády. Odpovídající právní úpravu lze nalézt v zákonu č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky.¹⁸

Je vhodné rovněž uvést, že Ústava ČR ve svém čl. 100 odst. 3 a dále pak rovněž v čl. 101 odst. 4 přiznává samosprávným celkům jisté záruky, mezi něž patří fakt, že pouze ústavním zákonem lze vytvořit a případně také zrušit vyšší územní samosprávný celek. Kromě toho má stát možnost působit na činnost územních samosprávných celků pouze v tom případě, kdy si to žádá ochrana zákona a pochopitelně pouze způsobem stanoveným zákonem.

¹⁶ HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3, s. 13

¹⁷ COGAN, Rudolf. *Krajské zřízení*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-041-6, s. 18

¹⁸ KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-665-5.

1.2 Personální řízení a jeho aplikace ve veřejné správě

V rámci následující podkapitoly práce se zaměřím na roli personálního managementu, jehož součástí jsou jednotlivé personální činnosti, které jsou v organizacích prováděny. Poté bude pozornost věnována zvláštnostem personální práce v oblasti veřejné správy.

1.2.1 Personální řízení a jeho úloha

Kocianová uvádí, že personální řízení představuje takovou oblast řízení podniku, která věnuje pozornost právě pracovníkům. Jedná se tedy o konkrétní specifické činnosti, které se zaměřují na člověka v organizaci, přičemž jsou realizovány odborníky – takzvanými personálními specialisty (personálními útvary).¹⁹ Lidé vymezují strategii organizace a její cíle, vyrábějí produkty a nabízejí služby, mají významný vliv na kvalitu a také realizaci společnosti na trhu. Lidé působí rovněž na způsob využívání zdrojů organizace, kterými je zabezpečována její vlastní konkurenceschopnost a perspektiva.²⁰ Prostřednictvím personálního řízení je zkrátka zabezpečeno požadované množství lidí a jejich následné řízení tak, aby vše vedlo k dosažení cílů organizace. V první řadě tedy musí dojít ke sladění zájmů organizace se zájmy jejích pracovníků.

Pochopitelným smyslem personálního řízení je efektivní využívání potenciálu lidí a investic, které do nich byly vloženy, dále pak rovněž vytváření podmínek pro pracovní spokojenost zaměstnanců, jejich vlastní motivaci k profesnímu rozvoji a přispívání k jejich identifikaci s organizací a uskutečňovanou prací. Kocianová dále upozorňuje na to, že stěžejním úkolem personálního řízení je umožňovat managementu společnosti zlepšovat individuální i kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu společnosti, tedy vytvářet podmínky pro zabezpečení stávajících i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a dále rovněž kupříkladu motivovat pracovníky

¹⁹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

²⁰ VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9, s. 154

k plnění stanovených cílů společnosti.²¹ Armstrong dále neopomíná zdůraznit úlohu personálního útvaru v organizaci, který zabezpečuje, aby organizace disponovala odpovídajícími personálními strategiemi, politikou a praxí, které společně efektivně poslouží všemu, co nějakým způsobem souvisí s otázkami zaměstnávání a rozvoje osob a vztahů, které existují mezi managementem organizace a jejími pracovníky.²²

V rámci personálního řízení jsou důležité takzvané personální činnosti, které jsou zaměřeny zejména na získávání a udržování žádoucích pracovníků v organizacích. Mezi základní personální činnosti pak je možné zařadit vytváření a analýzu pracovních míst, dále pak personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, jejich hodnocení, rozmísťování pracovníků, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém a ukončování pracovního poměru.²³

1.2.1.1 Analýza pracovních míst

Tato personální činnost je základem všech personálních činností, jejímž smyslem je zjišťování a související analýza informací týkajících se úkolů, metod, odpovědnosti a podmínek dané práce. Následující fází je zpracování zjištěných informací ve formě popisu pracovního místa, aby mohly být odvozeny požadavky kladené na pracovní místo. Analýza pracovního místa je také základem pro proces vytváření pracovních míst nebo případně jejich změnu.²⁴

²¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 9

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3, s. 65

²³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

1.2.1.2 Personální plánování

V rámci této personální činnosti dochází k průběžnému přizpůsobování změnám záměrů a cílů organizace, kdy středobodem zájmu je vždy budoucnost dané organizace.²⁵ Díky této činnosti mohou manažeři předpovídat pracovní sílu, což sehrává roli v rámci utváření budoucí potřeby zaměstnanců. Základem jsou pak proto předpoklady týkající se produktivity práce.

1.2.1.3 Získávání a výběr pracovníků

Proces získávání pracovníků je takovou fází, kdy dochází k vyhledávání a následnému oslovování vhodných uchazečů. V rámci jejich následného výběru pak musí být vyřešena otázka, které konkrétní uchazeče do pracovního poměru přijmout. Ideálním stavem pak je případ, kdy bude proces získávání pracovníků utvářen tak, aby byli uchazeči, z nichž bude organizace volit, způsobilí pro zastávání dané pracovní pozice. Ovšem je nutné brát v potaz i jejich rozvojový potenciál.²⁶ Obecně mohou být získávání zaměstnanci ze zdrojů interních a externích.

1.2.1.4 Přijímání a orientace pracovníků

Pracovní poměr obecně vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy, která musí být písemná a musí obsahovat místo výkonu práce, den nástupu do práce a druh práce. Zahrnuty však mohou být také další podmínky dle účastníků pracovněprávního vztahu.²⁷ Před samotným podpisem pracovní smlouvy je povinen zaměstnavatel ústně seznámit zaměstnance s jeho právy a povinnostmi. V rámci orientace pracovníka je možné rozlišit řízený proces, který má na starosti

²⁵ MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

²⁶ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

²⁷ VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0871-8.

personální útvar a bezprostřední nadřízený. Neformální orientaci pracovníků pak chápeme jako spontánní proces realizovaný spolupracovníky nového zaměstnance.²⁸

1.2.1.5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků představuje významnou personální činnost, kdy pochopitelně dochází k hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Pracovní výkonnost musí být nejprve změřena a následně směřována ke zlepšení. Smyslem hodnocení je tedy primárně zlepšení pracovní výkonnosti, čemuž musí předcházet identifikace cílů a standardů budoucí pracovní výkonnosti, a to za předpokladu zohlednění existujících pracovních výsledků, způsobu chování a odborných předpokladů.²⁹

1.2.1.6 Rozmíst'ování pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků představuje proces, kdy dochází ke slad'ování struktury a počtu pracovních míst se strukturou a počtem pracovníků. Smyslem je rovněž to, aby pracovníci podávali vysoký a stabilní pracovní výkon.³⁰ Důležité je, aby došlo k umístění správného pracovníka na správné místo, a to ve správný čas. Je nutné, aby také docházelo k optimálnímu využití pracovních schopností pracovníků, formování a rozvoji týmové práce, tvorbě vhodných předpokladů pro personální a sociální rozvoj organizace a jedince v ní.³¹ Rozlišována je přitom interní a externí mobilita pracovníků.³²

²⁸ FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

²⁹ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁰ PILAŘOVÁ, Ilona. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

³¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

³² ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

1.2.1.7 Odměňování pracovníků

Součástí personální činnosti odměňování jsou jednotlivé formy peněžní i nepeněžní odměny za práci. V současnosti však roste také význam zaměstnaneckých výhod, které mají velký vliv na udržení a stabilizaci stávajících zaměstnanců i přilákání nových uchazečů. Nicméně, pro zaměstnance je důležitá také možnost povýšení, pochvala od nadřízeného, vytváření příznivých pracovních podmínek či možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.³³ Mezi ústřední kritéria pro odměňování zaměstnanců patří dle názoru odborníků obecně zejména znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikace, dosažený výkon a kvalita práce, pružnost, pracovní kázeň, docházka nebo i další zvláštní požadavky.³⁴

1.2.1.8 Rozvoj pracovníků

V současné době je na vzdělávání a rozvoj pracovních schopností pohlíženo jako na celoživotní proces, který je důležitý z hlediska dosažení zachování konkurenceschopnosti podniku. Roli v tomto ohledu sehraje rovněž proces globalizace, rozvoj ICT i samotný fakt, že péče a důraz na vzdělání a rozvoj pracovníků napomáhá z hlediska formování dobré pověsti organizace.³⁵ Obecně je možné rozlišovat mezi školením v rámci pracovního procesu, které je zajišťováno v organizaci především pracovníkům bez dostatečných zkušeností, naproti tomu školení mimo pracovní proces nabývá formy doplňkového zvyšování kvalifikace v rámci odborných pracovišť. Přípustná je podle odborníků rovněž kombinace těchto forem.³⁶

³³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

³⁴ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

³⁵ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

³⁶ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

1.2.1.9 Péče o pracovníky

V rámci péče o pracovníky se prolínají zájmy a cíle organizace s individuálními zájmy pracovníků, aby organizace mohla sledovat své vlastní zájmy a současně respektovat zájmy všech svých pracovníků.³⁷ Roli sehrává úprava pracovní doby a pracovního režimu, což má vliv zejména na způsob života a životní úroveň pracovníků, reprodukci jejich pracovních schopností, ale i zdraví atd.³⁸ Neméně významné je uspořádání pracovního prostředí, a tedy kupříkladu řešení osobních ochranných prostředků, strojů, manipulačních prostředků, zařízení, materiálu apod. Vliv má pak rovněž uzákonění této problematiky.³⁹

1.2.2 Personální práce ve veřejné správě

Jak již bylo nastíněno, smyslem konceptu personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je personální řízení záležitostí všech vedoucích pracovníků a vedoucích týmů (liniových vedoucích). Personalisté musejí k tomuto procesu přispívat podstatnou měrou tím, že tento proces zdokonalují, rozvíjejí, poskytují rady, pomoc a služby.

Určitými specifiky se přitom vyznačuje personální řízení v oblasti veřejné správy. Je možné uvést, že existuje několik základních principů veřejné správy, kdy je požadováno, aby byla apolitická, profesionální a transparentní.⁴⁰ Jedním ze segmentů, které bezesporu sehrávají roli z hlediska dodržování uvedených zásad, přičemž jsou důležité rovněž z hlediska adekvátního fungování orgánů státní správy, je tedy právě oblast personální práce. Personalistika ve veřejné správě se tedy vyznačuje určitými specifickými aspekty, s nimiž se u soukromých zaměstnavatelů nesetkáme. Ústřední odlišností je přitom fakt, že v rámci veřejné

³⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

³⁸ MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

³⁹ ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

⁴⁰ Správní právo. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spravni-rad-ppbi/2/>

správy mohou být realizovány výlučně takové činnosti a úkony, které jsou výslovně předepsány zákonem. V rámci institucí soukromého sektoru pak může být naproti tomu prováděno to, co zákonodárce výslovně nezakazuje.⁴¹

Personální práce je pochopitelně také v oblasti veřejné správy velice důležitá. Je nutné mít na paměti, že výsledky práce státní správy mají velký vliv rovněž na sféru soukromou, přičemž tedy orgány veřejné správy poskytují služby veškerým občanům státu bez zřetele na to, zda se jedná o zaměstnance státního podniku, či nikoliv. Jedná se o služby, které zabezpečují adekvátní chod státního aparátu. Vzhledem k tomu, že jsou tyto služby poskytovány státními úředníky, tedy lidmi, je nepochybné, že je v rámci plnění úkolů veřejné správy ústřední složkou právě lidský faktor. Proto jsou zcela nezbytné kvalitní lidské zdroje. K tomuto jsou dále nezbytní kvalitní personalisté, kteří budou schopni mezi uchazeči o zaměstnání vybrat ty správné, budou schopni efektivní motivace, správného hodnocení i adekvátního odměňování.⁴²

Dále je vhodné připomenout, že za účelem plnění uvedených úkolů existuje již zmíněný systém personálních činností, díky němuž je v organizaci možné provádět systematické vyhledávání a nábor nových zaměstnanců a kromě toho, pak dále rovněž vytváření plánů osobnostního rozvoje pro schopné a motivované zaměstnance.⁴³

V krátkosti je možné představit rovněž otázku personální práce státních zaměstnanců ve služebním poměru v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě. Tento právní předpis přitom vymezuje pojmy, mezi které patří například pojem státní služby, správního nebo služební úřadu či také pojem státního zaměstnance. Státní služba je vnímána jako provádění či výkon státní správy v orgánech státní správy, a to prostřednictvím osob, které byly na svoji pozici jmenovány a splňují zákonem stanovené požadavky na výkon státní služby.⁴⁴ Podle ust. § 6 uvedeného zákona je za státního zaměstnance pokládána fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo nebo

⁴¹Co znamená princip legality. Epravo.cz [online]. Praha: EPRAVO.CZ, 2002 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-znamená-princip-legality-15983.html>

⁴² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8, s. 20-21

⁴³ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 27

⁴⁴ HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-624-1, s. 491

jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5 odst. 1 zákona. Státní zaměstnanec je povinen mimo jiné složit úřednickou zkoušku, která zjišťuje, zda jedinec disponuje potřebnými vědomostmi a příslušnou odbornou způsobilostí.

Je vhodné doplnit, že personální práce ve služebních úřadech se zásadně neliší od standardní personální práce. Vztahuje se jednak na státní zaměstnance nacházející se ve služebním poměru, jednak rovněž na zaměstnance působící v pracovním poměru. Hlavním cílem personální práce v institucích veřejné správy je zabezpečit, aby všichni jejich pracovníci svou prací přispívali k plnění jejích cílů a úkolů, aby podávali žádoucí výkony, pracovali kvalitně, obětavě a s plným nasazením. K tomu je třeba je nejen vést, ale rovněž jim k tomuto vytvářet příznivé a žádoucí podmínky a předpoklady.

2 Hodnocení pracovníků a jeho specifika ve veřejné správě

V rámci následující kapitoly práce se zaměřím na problematiku hodnocení coby jedné z ústředních personálních činností, kdy bude smyslem kromě detailnější analýzy této personální činnosti vymezit rovněž specifika její aplikace v oblasti státní správy, a to mimo jiné s akcentem na právní rovinu této problematiky.

2.1 Hodnocení pracovního výkonu jako významná personální činnost

Hodnocení pracovního výkonu představuje bezesporu jednu z ústředních činností v rámci řízení lidských zdrojů. Díky této aktivitě je možné určit míru, do jaké zaměstnanci vykonávají své úkoly efektivně a spravedlivě. Součástí tohoto procesu je přitom vyhodnocování dosažených výsledků, posouzení fyzického, intelektuálního, profesionálního a manažerského potenciálu a jejich následné porovnání s cíli a požadavky zaměstnání obsazeného zaměstnancem. Je však nutné, aby bylo hodnocení systematické (postupy hodnocení musí představovat nedílnou součást firemní politiky) a také formální. Kromě toho je díky hodnocení navíc možný dialog mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.⁴⁵ Základem je však porozumění samotnému pojmu pracovního výkonu, proto bude tento termín v následující podkapitole vymezen.

2.1.1 Pojem pracovního výkonu

Pojem pracovního výkonu je třeba odlišovat od pracovní výkonnosti. Pracovní výkon je určitým odvedeným pracovním úsilím v dané formě, míře, kvalitě a kvantitě, které je zasazeno do určitého času a podmínek. Pracovní výkonnost pak ve srovnání s tím představuje obecnější a dlouhodobější fenomén pracovního výkonu vztahující se ke konkrétnímu jedinci.⁴⁶ Štikar pak pohlíží na

⁴⁵ ISAC, Nicoleta; BADSHAH, Waqar. Evaluation Of Personnel Performance Within A Company'S Hr Department. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 2018, 17.1: 52-59.

⁴⁶ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

pracovní výkon coby na určitý výsledek lidské činnosti směřující k jeho cíli v závislosti na daném čase a podmínkách. Výkonnost pak představuje reálný typický výkon jedince, který plyne z jeho interních dispozic a externích podmínek.⁴⁷

Pracovní výkon může být nastíněn rovněž jako potencionální výskyt a určitá souhra jeho dílčích složek, kam spadá úsilí daného jedince, jeho schopnosti a způsob, kterým chápe zadané úkoly.⁴⁸ Někteří odborníci pak dále uvádí, že množství práce vykonané za jednotku času představuje výchozí bod v rámci zjišťování určitého specifického podílu všech výkonových determinant, především pak somatických a psychických procesů a vlastností, které mají na pracovní činnost jedince vliv. Pracovní výkon pak je určitým měřítkem úspěšnosti vyrovnání se jedince s pracovním úkolem.⁴⁹

V rámci pracovní výkonnosti jsou pochopitelně důležitá kritéria z hlediska jejího hodnocení, což však představuje jeden z nejnáročnějších úkolů v oblasti psychologie práce a organizace. Základem je v tomto ohledu kvalitní analýza pracovní činnosti. Celková výkonnost pak představuje výsledek veškerých dílčích ukazatelů v rámci výkonu dané práce. Existují určité konkrétní postupy pro tvorbu kritérií sloužících pro hodnocení výkonu zaměstnanců. V tomto ohledu musí být zohledňována validizace, vhodný výběr uchazečů, kompenzační rozhodnutí, potřeba výcviku, motivace a pracovní spokojenost zaměstnance a zpětná vazba.⁵⁰

2.1.2 Předmět a cíle hodnocení pracovního výkonu

Za předmět hodnocení zaměstnanců je možné označit pracovní vstupy a výstupy. Hodnotitelem by měly proto být za účelem dosažení objektivního hodnocení obě roviny hodnocení zohledněny. Pracovní vstup je přitom obecně vším, co je zaměstnancem vkládáno do práce, a tedy především zkušenosti, odborné znalosti a kompetence. Do výstupů práce pak můžeme zahrnout všechny výsledky a výkony, které mohou být měřeny ve formě přímé i nepřímé. Předmětem přímého

⁴⁷ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

⁴⁸ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

⁴⁹ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

⁵⁰ ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

hodnocení mohou být výsledky a výkony, které mají rozlišovací schopnosti a mohou být kvantifikovány (například množství výrobků). Nepřímé hodnocení pak je prováděno díky hodnotící stupnici, která slouží k převedení výkonu do kvantitativního vyjádření.⁵¹

S přihlédnutím k personální strategii může být rozlišováno mnoho rozličných cílů hodnocení. Mezi cíle hodnocení zaměstnanců spadá typicky kupříkladu identifikace rozvojového potenciálu zaměstnance, monitorování pracovního výkonu z hlediska stanovených cílů a norem, zlepšení pracovní výkonnosti v budoucnosti, poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci ohledně spokojenosti s jeho pracovním chováním, vytvoření podkladu pro následné odměňování a v neposlední řadě rovněž poskytnutí možnosti k projednání ambicí pracovníka s vedoucím zaměstnancem.⁵²

2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Je třeba se rovněž pozastavit u metod, které jsou v současnosti v praxi využívány pro účely hodnocení zaměstnanců v organizacích. Mezi metody hodnocení zaměstnanců patří hodnocení za pomoci platných norem a standardů, hodnocení dle stanovených cílů, kritické případy, hodnotící stupnice, personální audit a také stále populárnější assessment centre.⁵³ Zmínit je možné i velmi moderní metodu hodnocení zaměstnanců, kterou je 360° zpětná vazba.

2.2.1 Hodnocení prostřednictvím platných norem a standardů

Je možné uvést, že platné normy a standardy jsou vyjádřením stanovené žádoucí úrovně pracovních výkonů, jde tedy o objektivní měřítka, která jsou využívána za účelem posouzení pracovní výkonnosti na určitých pracovních

⁵¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

⁵² ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2937-4.

⁵³ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

pozicích. Normy musí být jasně a srozumitelně specifikovány, a to případně i za spoluúčasti daných zaměstnanců.⁵⁴

Hodnotící kritéria musí přesně zohledňovat náplň práce zaměstnance a musí za účelem zajištění spravedlivosti na jejich bázi být porovnávání pracovníci s totožnou pracovní náplní. Proto je nutné stanovit pro veškeré pracovníky vykonávající shodnou práci stejná kritéria hodnocení, ta je třeba následně odlišit od kritérií hodnocení zaměstnanců na jiných úsecích organizace.⁵⁵

2.2.2 Hodnocení dle stanovených cílů

Metoda označovaná jako hodnocení podle stanovených cílů vychází z kontroly plnění cílů podle předem stanovených termínů. Pokud vyjde v rámci hodnocení najevo odchylka plánu od skutečnosti, měla by následovat analýza příčin samotným hodnoceným pracovníkem a dále pak dohoda na nápravném opatření. Nápravné opatření může být ve formě posunu termínu splnění cíle, ale například i rozšíření kompetencí hodnocené osoby v případě, kdy se příčinou neúspěchu stal nedostatek kompetencí. V rámci procesu stanovování cílů je prakticky využitelná takzvaná metoda SMART, která je schopna zohlednit několik faktorů úspěchu z hlediska stanovování cílů a stanovuje požadavky na to, aby byly dané cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a také termínované.⁵⁶

2.2.3 Metoda kritických případů

Hodnocení dle kritických případů vychází z faktických důkazů týkajících se chování zaměstnanců na pracovišti. Hodnotitelé by měli věnovat pozornost kritickým situacím, které nastaly, a společně s tím rovněž tomu, jak se v těchto situacích zaměstnanci zachovali, resp. jak byli schopni kritickou situaci vyřešit a

⁵⁴ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁵⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁵⁶ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

splnit si svoji práci. Metoda má vést primárně k tvorbě podkladu pro formální hodnocení zaměstnanců, kdy by si vedoucí pracovníci měli průběžně zaznamenávat chování pracovníků, které bude poté vyhodnoceno na konci sledovaného období. Hodnotitelé by měli zaznamenávat pozitivní i negativní příklady chování pracovníků, kam mohou patřit úspěchy, chyby, spory apod. K tvorbě záznamů by mělo docházet okamžitě, aby nebyly opomenuty při konečném hodnocení. Jejich součástí musí být pouze objektivní události.⁵⁷

2.2.4 Hodnotící stupnice

Metoda hodnotící stupnice vychází z hodnocení dílčích složek pracovní výkonnosti zaměstnanců a umožňuje vyhodnocení projevů pracovníků prostřednictvím kvantifikované formy, a tedy nikoliv pouze slovním vyjádřením.⁵⁸ Chování se pak posuzuje pomocí škál, přičemž tyto stupnice obvykle mají 5 až 7 stupňů. Při použití lichého počtu stupňů mohou hodnotitelé využít možnost průměrného hodnocení. Pokud zvolí sudý počet stupňů, budou se muset pochopitelně přiklonit buď k pozitivnímu či negativnímu hodnocení.⁵⁹ Za účelem snížení subjektivity hodnocení může být doplněn i slovní popis, resp. vysvětlení ohodnocení určitým stupněm. Hodnotící stupnice přichází v úvahu i pro hodnocení řídicího nebo sociálního chování pracovníků.⁶⁰ Vyplňování hodnotící stupnice přitom není náročné a její interpretace je snadná.

⁵⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

⁵⁸ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁵⁹ Hodnotící metoda BARS. ALTAXO: Kompletní služby pro podnikatele [online]. Praha: ALTAXO, 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/hodnotici-metoda-bars>

⁶⁰ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

2.2.5 Personální audit

Metoda označovaná jako personální audit je založena na posouzení potenciálu zaměstnanců, jejich schopností, motivace a postojů prostřednictvím specializovaných poradců z externího prostředí organizace. Využívána je zejména tehdy, když jsou v organizaci implementovány změny, a vedoucí pracovníci mají v úmyslu zhodnotit schopnosti zaměstnanců vzhledem k novým úkolům. Personální audit se vztahuje zejména na klíčové zaměstnance podniku a jeho výsledkem jsou doporučení z hlediska dalšího rozvoje zaměstnanců.⁶¹

2.2.6 Assessment centre

Metoda hodnocení, která je označována jako assessment centre, je založena na vytvoření souboru činností, které zahrnují mnoho dílčích aktivit, z nichž na sebe některé navazují a jiné jsou uskutečňovány paralelně. Volba určitých konkrétních činností a jejich návaznost, resp. paralelnost vychází z cíle assessment centra (tím může být rozvoj dovedností či schopností zaměstnanců, výběr nových pracovníků atd.), případně pak z počtu zaměstnanců, časové a finanční náročnosti, množství sledovaných kompetencí, typu účastníků assessment centra nebo osoby odpovídající za realizaci assessment centra.⁶²

2.2.7 360° zpětná vazba

Metoda označovaná jako 360° vazba představuje systematické shromažďování informací o pracovním výkonu určité osoby nebo případně skupiny, přičemž jsou tyto informace získávány z většího počtu zdrojů. Jak uvádí

⁶¹ URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

⁶² VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

Kocianová, 360° vazba je specifická rovněž díky tomu, že sběr informací ohledně výkonu zaměstnance typicky probíhá v podobě dotazníku (především elektronického). Metodu lze využít v případě libovolných pracovníků, typicky pak za účelem hodnocení a rozvoje manažerů.⁶³ Zatímco Armstrong kupříkladu 360° vazbu spojuje s oblastí řízení pracovního výkonu⁶⁴, Kubeš ji pokládá za nástroj určený k rozvoji lidských zdrojů.⁶⁵ Obecně je tedy 360° zpětná vazba nástrojem prakticky využitelným v mnoha rozličných oblastech personálních činností.

2.3 Proces hodnocení zaměstnanců

Je vhodné rovněž zmínit průběh samotného procesu hodnocení zaměstnanců. Tento proces je přitom zakotven ve vnitropodnikových směrnících, případně pak v rámci jiných interních dokumentů daného podniku. Tento proces se skládá z dílčích složek, kam patří termín hodnocení zaměstnanců, stanovení struktury hodnocení, časová posloupnost hodnocení, metodické pokyny, metody záznamu hodnocení, stanovení provázanosti systému hodnocení s dalšími personálními systémy a také případně jiné povinnosti hodnotitelů a hodnocených.⁶⁶ Kromě toho se skládá z několika vzájemně navazujících fází, kam patří počáteční fáze, fáze zpětné vazby, formulace cílů a finální fáze procesu.

2.3.1 Příprava na hodnotící rozhovor

Úvodní fáze hodnocení odpovídá fázi přípravné, hodnotitel i hodnocený by si primárně měli uvědomit smysl hodnocení a seznámit se s jeho strukturou. Hodnotitel by se měl věnovat nácviku dovedností z hlediska vedení hodnotícího pohovoru, jehož součástí je pokládání otázek, řešení případného konfliktu,

⁶³ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 156

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4, s. 433

⁶⁵ KUBEŠ, Marián a Lubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3, s. 14

⁶⁶ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

naslouchání apod. Hodnocený by se měl seznámit s informacemi, které mu pomohou pochopit smysl hodnocení, kromě toho by měl být proškolen z hlediska efektivní komunikace zahrnující přijímání instrukcí, poskytnutí a přijetí zpětné vazby či způsob předkládání oprávněných žádostí.⁶⁷ Někteří odborníci pak do přípravy na hodnocení zahrnují formulace relevantních otázek, promyšlení možných odpovědí, přípravu potřebných podkladů a argumentů, identifikaci cílů hodnocení, promyšlení návrhu rozvojových aktivit, analýzu příčin odchylek ve výkonech a také návrh opatření za účelem zlepšení pracovní výkonnosti.⁶⁸

2.3.2 Hodnotící rozhovor

Součástí samotného hodnotícího rozhovoru je úvodní část, hlavní část a závěr. V úvodu by měl být zejména vysvětlen účel hodnocení, stanoven časový rámec rozhovoru, seznámení se se strukturou hodnotícího rozhovoru a vytvoření přátelské atmosféry.⁶⁹ V jeho hlavní části pak je provedeno zhodnocení pracovní výkonnosti za předcházející období a je stanoveno, jak se dosažený pracovní výkon zaměstnance odrazí v jeho mzdovém ohodnocení. Také je případně provedena analýza příčin neúspěchu a dochází k formulaci odpovídajících nápravných opatření.⁷⁰

V rámci vedení hodnotícího rozhovoru je třeba poskytnout hodnocené osobě dostatek prostoru k vyjádření názoru. Cílem rozhovoru je totiž získání oboustranné zpětné vazby. Hodnotitel musí být schopen klást relevantní otázky a naslouchat hodnocenému.

⁶⁷ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁶⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

⁶⁹ FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

⁷⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

2.3.3 Realizace cílů a kontrola jejich naplňování

Poté dochází k identifikaci cílů, kterých by měl hodnocený dosáhnout. Za realizaci cílů odpovídá hodnocená osoba, přičemž hodnotitel kontroluje úroveň jejich naplňování. Je důležité, aby stanovené cíle byly písemně dokumentovány. Pozornost by pak měla být věnována jak pracovním, tak i rozvojovým cílům. V praxi totiž často dochází k situaci, kdy manažeři odkládají rozvoj zaměstnanců na další období, jelikož jsou pro ně důležité pouze aktuální pracovní cíle. Samotní zaměstnanci pak nechápou, proč by měli ztrácet čas s definováním cílů, které od nich nebudou vyžadovány. Písemná forma kromě toho zvyšuje v očích hodnoceného význam stanovených cílů a projev hodnocení již není vnímán pouze jako byrokratický akt.⁷¹

2.4 Problematika etiky ve veřejné správě

S ohledem na téma práce pokládám za důležité pozastavit se v krátkosti taktéž u významu etických principů ve veřejné správě a jejich aplikaci v této oblasti. Můžeme uvést, že právě etika sehrává v současné veřejné správě značnou roli. Není příliš překvapivé, že jsou etické principy ve veřejné správě pokládány za velmi potřebné. Některé hlasy však uvádějí, že jde v tomto ohledu o určitý pozůstatek z náboženství či historie. Nicméně je třeba si uvědomit, že její absence například v politice a ekonomice by mohla mít v konečném důsledku dalekosáhlé dopady na lidskou společnost. V tomto ohledu je možné uvést, že právě etická veřejná správa je základním předpokladem prosperity společnosti.

Mohli bychom tedy odvodit, že etika ve veřejné správě sehrává významnou roli, a to vzhledem k určitým kritickým aspektům veřejné správy, které formuluje Skulová⁷²:

- Veřejné služby jsou postupem času rozvíjeny, s čímž také souvisí rostoucí přerozdělování veřejných prostředků.

⁷¹ PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁷² SKULOVÁ, Soňa. *Základy správní vědy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7335-7.

- Správní orgány a úředníci disponují značným rozsahem rozhodovacích pravomocí týkajících se vynakládání prostředků pocházejících z veřejných rozpočtů, mezi které patří státní rozpočet, rozpočty obcí a krajů. Jedná se ale rovněž o evropské fondy nebo také problematiku veřejných zakázek.
- Veřejná správa se vyznačuje zřetelnou diskreční pravomocí v rámci rozhodování ohledně přístupu občanů k veřejným statkům, může ovlivňovat jejich práva či stanovovat jim určité povinnosti. Kromě toho také oplývá osobními daty, které se týkají občanů, právnických osob atd.

Ze zjištěného tedy dle mého názoru poměrně jasně plyne, že právě veřejné správě je přiznáno mnoho kompetencí, směřuje do ní velký objem finančních prostředků z veřejného rozpočtu, přičemž také disponuje množstvím rozhodovacích pravomocí, díky čemuž správnost rozhodnutí ve veřejné správě ve značné míře závisí právě na jednotlivci společně s jeho morálními vlastnostmi. Je možné konstatovat, že vyspělé země věnují značnou pozornost právě regulaci chování jednotlivých úředníků prostřednictvím etických principů, což představuje doplnění regulace právní, která je samozřejmě základem.

Můžeme dále uvést, že k hodnocení činnosti daného úředníka optikou etičnosti dochází poměrně pravidelně a ustáleně. Výsledek takového hodnocení pak má vliv na nositele této činnosti, kdy následně může být provedena morální regulace jeho chování. V zahraniční literatuře se lze v tomto kontextu setkat rovněž s označením „*integrita úředníka*“. V takovém případě jde o jeho osobnostní a morální integritu, která je charakterizována čestným jednáním, principiálností a také odolností. V tuzemském prostředí by v tomto ohledu patrně mohlo jít především o podporu kýženého jednání a vystupování úředníků dle takzvaného principu dobré správy. Jak Skulová dodává, ústřední oblastí, kam by měla směřovat tato morální regulace, jsou primárně takové oblasti, ve kterých se střetávají soukromé a veřejné zájmy.⁷³

Pokud jde o principy etiky v oblasti veřejné správy, pak můžeme uvést, že ústřední podmínkou pro fungování veřejné správy ve státě je existence demokratického systému, jelikož pouze tehdy lze prosazovat etická pravidla a vymezit veřejný zájem, v rámci kterého by měly být realizovány činnosti uvnitř

⁷³ SKULOVÁ, Soňa. *Základy správní vědy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7335-7.

veřejné správy. Velkou roli v tomto ohledu sehrávají lidské zdroje, a to primárně již zmínění zaměstnanci státní služby. Tito zaměstnanci oplývají zvláštním právním postavením, kdy se v rámci správních úřadů podílí na výkonu veřejné moci, mají přístup k důležitým informacím atd. Proto pochopitelně velkou roli sehrává právě jejich profesionalita, nestrannost a také politická nezávislost, jak již bylo v krátkosti zmíněno.⁷⁴

Lze uvést, že úředníci jsou v mnoha případech konfrontováni s pokušeními, která souvisejí právě s mocí přiznanou jejich úřadu. Typické jsou rovněž případy založené na konfliktu zájmů, kdy by v případě preference soukromého zájmu před zájmem veřejným docházelo k porušení takzvaného etického kodexu, který je dostupný na webových stránkách Ministerstva vnitra ČR. Součástí jednání v souladu s etickým kodexem tedy musí být právě korektní jednání daného úředníka či obrana proti korupčním praktikám a podvodům. Na závěr je vhodné upozornit na to, že v tuzemském prostředí nedokáže veřejná správa konkurovat soukromému sektoru, pokud jde o oblast odměňování. Nicméně tito úředníci pracují primárně pro veřejné blaho a uspokojují veřejný zájem. Právě relativně nízké ohodnocení úředníků, a to zejména úředníků působících na nižších pozicích, může být stěžejním důvodem vzniku korupce.⁷⁵

2.5 Hodnotitelské chyby

Každý hodnotitel by měl dodržovat určité zásady jako např. znát důvod hodnocení, být při hodnocení poctivý a spravedlivý či hodnotit na základě dostatečných a relevantních informací. V rámci hodnocení pak existují některé chyby, kterých by se měl hodnotitel vyvarovat. Patří sem například:

- Přílišná přísnost – kdy je hodnocený hodnocen pouze negativně. Správné hodnocení by mělo mít jak pozitivní, tak negativní body.

⁷⁴ DOLISTA, Josef a Roman JEŽEK. *Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0820-9.

⁷⁵ DOLISTA, Josef a Roman JEŽEK. *Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0820-9.

- Přílišná shovívavost – kdy je hodnocený pracovník hodnotiteli sympatický a ten se pak koncentruje na pozitivní výsledek. Tato chyba je pak známkou subjektivismu.
- Tendence hodnocení středem stupnice – kdy hodnotitel má tendenci dávat průměrné hodnocení, což může znamenat demotivaci u výkonnějších zaměstnanců. Naopak zaměstnanci, kteří jsou méně výkonní, nebudou dostatečně motivováni ke zlepšení svého výkonu.
- Haló efekt – kdy hodnocený je hodnocen podle prvního dojmu bez ohledu na to, zda se zhoršil či zlepšil.
- Tendence hodnotit podle svého měřítka – kdy hodnotitel hodnotí pracovníka podle toho, jak přistupuje k práci on sám.
- Zvolení špatných kritérií atd.⁷⁶

Pokud se chce hodnotitel těmto chybám vyhnout, pak by se měl zaměřit na kvalitní přípravu. Těmto chybám se může vyvarovat například tím, že se bude snažit získat pouze jednoznačné a správné informace, které bude odlišovat od domněnek. Dále by se měl hodnotitel vyhnout předčasným závěrům a také počítat s možností, že i on sám se mohl dopustit v rámci hodnocení vlastní chyby.⁷⁷

2.6 Právní úprava vztahující se k hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Můžeme uvést, že problematika hodnocení pracovníků obecně vychází zejména ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (ZP). Nicméně s ohledem na skutečnost, že ZP nestanovuje detailnější pravidla z hlediska hodnocení zaměstnanců, má zaměstnavatel možnost si samovolně stanovit způsob hodnocení. Povinnost hodnocení podřízených zaměstnanců představuje obecně jednu z povinností vedoucích zaměstnanců, která je právně zakotvena v ust. § 302 ZP, nicméně bližší forma a obsah hodnocení již stanoveny nejsou. Je možné doplnit, že výstupy hodnocení kromě toho představují podklad pro případné

⁷⁶ Chyby v hodnocení pracovníků. *ALTAXO: Kompletní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO, 2019 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/chyby-v-hodnoceni-pracovniku>

⁷⁷ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.

posudky o zaměstnání dle ust. § 314 ZP, pakliže o ně zaměstnanec při skončení pracovního poměru požádá.

Způsob hodnocení zaměstnanců by přitom měl vždy vycházet ze zásady rovných podmínek dle ust. § 16 ZP. Na zaměstnavatele se tak vztahuje povinnost k zajišťování rovného zacházení se všemi zaměstnanci z hlediska pracovních podmínek, odměňování za práci a také z hlediska poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty a odborné přípravy či příležitosti k dosažení funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Výsledky pravidelného hodnocení zaměstnanců mohou kromě toho plnit roli důkazu v případných sporech o určení neplatnosti výpovědi z pracovního poměru z důvodu porušování povinností (výpověď ve smyslu ust. § 52 písm. g) ZP nebo také okamžité zrušení pracovního poměru podle § 55 ZP), případně pak z důvodu nesplňování požadavků pro řádný výkon této práce spočívající v neuspokojivých pracovních výsledcích (výpověď dle ust. § 52 písm. f) ZP).

Dále je možné uvést, že možnosti z hlediska hodnocení zaměstnanců veřejné správy se shodují s možnostmi a povinnostmi v rámci hodnocení zaměstnanců, které existují v soukromém sektoru. Také ve veřejném sektoru je třeba vycházet z ust. § 302 ZP, kde je výslovně stanoveno, že vedoucí pracovníci jsou povinni řídit a kontrolovat práci podřízených, organizovat práci a vytvářet příznivé pracovní podmínky, zabezpečovat odměňování dle zákoníku práce, vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců či zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů.

Nicméně subjekty působící ve veřejné správě musí kromě ZP zohlednit rovněž zákon č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, kdy v rámci tohoto zákona je kromě jiného stanoven pracovní poměr úředníka, podmínky z hlediska konání výběrových řízení a povinnost dalšího vzdělávání úředníků. Důležité je například ust. § 17 tohoto zákona, dle něhož musí kraj (i obec) zpracovávat plán vzdělávání i s časovým rozvrhem pro každého úředníka, kdy jsou podkladem nepochybně právě výstupy hodnocení pracovníků. Nicméně ani na základě tohoto předpisu nejsou úřady blíže omezeny a nejsou ani ukládány konkrétní povinnosti nebo postupy v rámci procesu hodnocení zaměstnanců.

Za zmínku stojí dále rovněž již zmíněný zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě. Zde je upravena problematika přijímání pracovníků, jejich služební poměr, vzdělávání a odměňování. Kromě toho v ust. § 155 je ukládána povinnost státních zaměstnanců podléhat služebnímu hodnocení. Služební hodnocení je zaměřeno na oblast řádného výkonu služby i výsledků vzdělávání a je vykonáváno bezprostředním nadřízeným. K tomuto hodnocení dochází v praxi nejčastěji jednou ročně, a to v prvním čtvrtletí kalendářního roku za uplynulý kalendářní rok.⁷⁸

2.7 Specifika hodnocení pracovníků ve veřejné správě

Nyní je třeba se pozastavit také u specifických aspektů, s nimiž se lze setkat v rámci procesu hodnocení zaměstnanců ve sféře veřejné správy. Také v tomto sektoru je stále větší pozornost věnována otázce řízení a rozvoje lidských zdrojů. Velký vliv má rovněž skutečnost, že veřejná správa představuje primárně službu pro občany, a proto jsou lidské zdroje a jejich kvalita ústředním faktorem. Jak uvádí Berka, v praxi již bylo prokázáno, že pouze díky lidem oplývajícím potřebnou kvalifikací, zkušenostmi, motivací a zapálením pro práci se mohou zabezpečit úkoly, které musí veřejná správa plnit.⁷⁹ Jak již bylo nastíněno, teoretické možnosti z hlediska hodnocení pracovníků ve veřejné správě jsou velmi podobné soukromým subjektům. Nicméně vliv má podle Pekové kromě ústředních právních předpisů také politické prostředí, schválené kompetence pro výkonné orgány, případně pak rozhodnutí vrcholných státních orgánů.⁸⁰ Subjekty veřejné správy se vyznačují jasně definovanou strukturou, kompetencemi, financováním, přijímáním pracovníků a jejich odměňováním i vzděláváním.

Problematiku vyšších územně samosprávných celků (krajů) upravuje zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, který jejich činnost i strukturu vymezuje. V případě krajů i dalších subjektů veřejné správy je organizační struktura založena na striktní

⁷⁸ Služební hodnocení. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>

⁷⁹ BERKA Jaroslav. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. CZ 9703-01-01-03-02-026. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2000, s. 2

⁸⁰ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-364, s. 169

hierarchii, což má vliv rovněž na rozhodovací pravomoci, formalizaci pracovních postupů i dělbu práce. Ve výsledku zde existují pouze omezené možnosti z hlediska účasti zaměstnanců na řízení a fungování organizace.

Podle názoru Pekové se personální management v oblasti veřejné správy snaží zejména o dosažení stavu, ve kterém bude na zaměstnání ve veřejné správě pohlíženo jako na prestižní zaměstnání, které povede k růstu kvality výstupů a činností orgánů ve veřejné správě i k růstu jejich image v očích veřejnosti.⁸¹ Cílem zaměstnanecké politiky je s ohledem na roli lidských zdrojů ve veřejné správě zejména udržení si kvalitních a zkušených zaměstnanců. Důležitý je takzvaný kariérní systém, díky kterému mají zaměstnanci ve veřejné správě možnost trvalého pracovního poměru a služebního i platového postupu. Zmínit lze také takzvanou definitivu, a tedy trvalost a nevypověditelnost služebního poměru ze strany zaměstnavatele bez závažných důvodů. S kariérním systémem je spojena výhoda v podobě stability působení ve veřejné správě a profesionálního, loajálního a zkušeného úřednického aparátu.

Je možné uvést, že vedle běžných cílů, které by hodnocení pracovníků mělo naplňovat, je v rámci veřejné správy nepochybně důležité rovněž zjištění chyb, zlepšení z hlediska organizace práce a rozvoje kariéry. Z metod hodnocení je v oblasti veřejné správy typicky využíváno hodnocení volným popisem, hodnotící stupnice a také vytváření pořadí, a tedy vzájemné srovnávání zaměstnanců. Za velmi přínosnou pak osobně pokládám ve veřejné správě právě hodnotící stupnici, jelikož skýtá výhody v podobě univerzálnosti a relativní jednoduchosti. Díky hodnotící stupnici může být hodnocen nejen celkový výkon, ale i jeho jednotlivé složky. Nevýhodou pak dle mého názoru může být složitější příprava formulářů, hodnotitelů i hodnocených.

Berka poukazuje na rostoucí roli hodnocení pracovníků metodou 360° zpětné vazby. Kromě toho rovněž dochází ke stále většímu zapojení spolupracovníků do procesu hodnocení, díky čemuž může postihnout hodnocení širší profil chování a výkonu hodnoceného. Výhody takového vícezdrojového systému hodnocení pak Berka spatřuje především v procesu seberozvoje a růstu

⁸¹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-364, s. 169

schopností.⁸² Pochopitelně jsou však s metodou spojena mnohá úskalí, a to typicky například v podobě volby adekvátních kritérií pro objektivní hodnocení. Opomenout nelze ani technickou náročnost tohoto řešení.

Základem odpovídajícího systému hodnocení pracovníků je i v oblasti veřejné správy ústřední výběr vhodných kritérií a metody hodnocení. Z hlediska volby vhodných kritérií přitom nepochybně platí v případě veřejného i soukromého sektoru v podstatě totožné zásady. Kritéria by měla být relevantní a zaměstnanci by je měli dopředu znát a respektovat je. Neméně důležitá je rovněž volba optimálního počtu kritérií.

Velkou pozornost je třeba věnovat rovněž volbě konkrétní metody hodnocení. Vhodným kompromisem je dle mého názoru již zmíněná hodnotící stupnice, která není příliš náročná z hlediska přípravy a umožňuje kromě srovnání výkonu jednotlivých pracovníků v případě volby adekvátních kritérií i srovnání silných a slabých stránek pracovníka, a tedy i jeho potřeb v rámci dalšího rozvoje a vzdělávání. V úvahu může přicházet ve veřejné správě i již zmíněná 360° zpětná vazba.

⁸² BERKA Jaroslav. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. CZ 9703-01-01-03-02-026. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2000, s. 53

3 Odměňování pracovníků a jeho specifika ve veřejné správě

V rámci následující kapitoly bude pozornost věnována odměňování pracovníků, kdy bude nejprve teoreticky vymezeno odměňování pracovníků jako další z důležitých personálních činností v organizaci, následně bude opětovně pozornost věnována související právní úpravě i specifickým aspektům, kterými se vyznačuje odměňování zaměstnanců ve veřejné správě.

3.1 Odměňování pracovníků a jeho funkce

V této podkapitole práce bude bližší pozornost věnována personální činnosti označované jako odměňování. Obecně je možno do systému odměňování zařadit jednotlivé formy peněžní odměny za práci, přičemž za základní peněžní odměnu lze označit pevný plat, který je tvořen sazbou/tarifem za určitou práci či pracovní místo. K této základní odměně pak následně mohou být poskytovány další peněžní odměny, které se odvíjejí od příslušného výkonu, dovedností, schopností či zkušeností. Dalším velice významným prvkem systému odměňování jsou pak zaměstnanecké výhody či jinak také benefity, které jsou chápány coby odměna zaměstnancům a významný prostředek pro udržení a stabilizaci zaměstnanců, jako i pro nalákání zaměstnanců nových. Stranou zájmu však pochopitelně nelze ponechat ani příslušné nepeněžní formy odměňování.

Nemůže být pochyb o tom, že právě odměňování pracovníků lze zařadit k nejdůležitějším, avšak na druhé straně zároveň i nejsložitějším nástrojům personálního řízení. Základní požadavky, které jsou kladeny na jeho správné fungování, se totiž mohou v praktické rovině poměrně snadno dostat do rozporu. Pokud tedy má systém odměňování tyto požadavky vhodně spojit, je třeba, aby využíval odpovídajících forem a nástrojů. Na základě uvedeného lze říci, že odměňování podnikových zaměstnanců plní řadu funkcí, nejdůležitějšími z nich pak je:

- získat a rovněž udržet kvalitní zaměstnance;

- přispívat k růstu výkonu a produktivity pracovníků;
- zajistit nákladovou (či cenovou) konkurenceschopnost podniku – v rámci tohoto je třeba zabezpečit, aby produktivita pracovníků rostla rychleji než jejich průměrné mzdy;
- zajistit jistou vnitřní spravedlnost odměňování – kdy v rámci tohoto požadavku by měla být ve firmě vytvořena taková struktura mezd, která bude odpovídat přínosu, náročnosti a odpovědnosti pracovních míst, zároveň však také osobním výsledkům jednotlivých zaměstnanců (jedině tak bude daná mzda zaměstnanci vnímána jako spravedlivá).⁸³

Příslušný zvolený systém odměňování by navíc neměl být pro zaměstnance a nadřízené příliš složitý a administrativně náročný, diskriminační či netransparentní. Celková odměna zaměstnance musí souviset zejména s nároky, které jsou na toto příslušné pracovní místo kladené. Do značné míry závisí na jeho individuálních schopnostech, dovednostech a pracovním výkonu. Základními kritérii pro odměňování zaměstnanců jsou tedy tradičně znalosti, schopnosti, dovednosti a kvalifikovanost zaměstnanců, jejich výkon, kvalita provedené práce, flexibilita, pracovní kázeň, docházka do zaměstnání či případně další specifické požadavky.⁸⁴

3.2 Formy odměňování

Pro účely zajištění výše popsaných funkcí odměňování slouží odlišné formy odměňování, které se odlišují zejména důrazem na faktory, které jsou odměňovány. Těmito faktory je zejména samotný přínos a náročnost práce, schopnosti zaměstnance a jeho výsledky.

⁸³ URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

⁸⁴ Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html>

K základním formám odměňování pak patří⁸⁵:

- Základní či pevná mzda, tarifní nebo smluvní⁸⁶ – většinou je odvozena od tržních podmínek odměňování různých profesí. Konkrétní organizace pak také zohledňují přínos, nároky či požadavky dané práce. Tradičně se přihlíží i k dlouhodobému působení v organizaci, přičemž v potaz mohou být brány i schopnosti či zkušenosti jednotlivých zaměstnanců. Jedná se o zaručenou část individuální mzdy, která má především získat a udržet zaměstnance a odrazit náročnost prací.
- Odměna vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance – může být vyplácena ve formě nadtarifní složky nebo osobního ohodnocení. Bývá založena na hodnocení dlouhodobějších pracovních výsledků, schopností a kvalifikace. Pochopitelně ji lze zaměstnanci také odebrat. Bývá stanovena coby procentní podíl základního (tarifního) platu či jako absolutní částka. Každá organizace přitom stanovuje maximum tohoto podílu. Tato odměna má především motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i vyjádřit snahu o ocenění a rovněž významně stabilizovat dlouhodobě výkonné pracovníky firmy.
- Motivační, respektive výkonová složka – tradičně se vyplácí formou výkonových odměn či bonusů, jako provize, podíl na zisku, úkolové či akordní mzdy atd. Především souvisí s individuálním výkonem každého zaměstnance nebo s výkonem jeho pracovní skupiny (celého podniku). Jedná se o pohyblivou složku mzdy, která má stimulovat příslušný výkon hodnoceného či hodnocených. Její podíl ve vztahu k základní, respektive celkové odměně pracovníka by měl být odvislý od jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, dále od jeho hierarchického postavení v organizaci, případně jiných faktorů.
- Mzdové příplatky – na základě mimořádných podmínek práce či pracovního místa, které představují zvýšené nároky na zaměstnance.
- Zaměstnanecké výhody – souvisí se zaměstnaneckým vztahem k organizaci, případně s postavením zaměstnance v rámci její hierarchie. Může přitom jít o naturální požitky (předměty a služby), finanční příspěvky

⁸⁵ URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3, s. 116-118

⁸⁶ hodinová, týdenní, resp. měsíční včetně přesčasů

či různá cenová zvýhodnění. Smyslem těchto výhod je především zvýšit pracovní stabilitu a spokojenost, posílit identifikaci s organizací, přispět k rozvoji či relaxaci atd. Někdy mohou být tyto benefity využity i coby podpora motivace jednotlivců a týmů⁸⁷.

Využití konkrétních forem odměňování tedy závisí zejména na podmínkách a cílech organizace a rovněž na pozici, kterou daný pracovník zastává. Celková odměna zaměstnance je pak dána zejména kvalifikačními a dalšími souvisejícími nároky, které se váží k jeho konkrétnímu pracovnímu místu. Pochopitelně značnou roli hrají individuální schopnosti a pracovní výkon.

Dále je vhodné poukázat na skutečnost, že v současnosti vytrvale roste význam zaměstnaneckých benefitů, které jsou z pohledu zaměstnanců již mnohdy důležitější než samotná mzda a její výše. Ve srovnání se mzdou navíc nemají přímý vztah k pracovním výsledkům zaměstnance, nicméně na druhé straně mohou zohledňovat délku jeho zaměstnání, funkci či dosažené zásluhy v organizaci. K prvořadým důvodům, proč podniky vůbec tyto zaměstnanecké výhody poskytují, náleží snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, budovat zaměstnancův pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Se širokou škálou benefitů se lze setkat zejména u velkých firem, malé organizace jich většinou nabízejí omezenější rozsah.⁸⁸

Jak již bylo popsáno, zaměstnanecké výhody představují takové složky odměny, které jsou poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Smyslem je nabídnout pracovníkům atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které povedou v konečném důsledku k získání a udržení vysoce kvalitních pracovníků. Pochopitelně mají stejně tak uspokojovat osobní potřeby pracovníků, posilovat oddanost pracovníků a nabídnout jim daňově zvýhodněný způsob odměny. V naší zemi jsou již tradičními formami zaměstnaneckých výhod stravování za zvýhodněnou (či dotovanou) cenu, které jsou typicky poskytovány ve formě stravenek či příspěvků na stravování ve vlastním zařízení. Mezi další zaměstnanecké benefity pak patří například společenské, sportovní a kulturní akce

⁸⁷ takzvané motivační benefity

⁸⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 164

pro zaměstnance. Běžnou praxí se již stává také nadstandartní délka dovolené, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, dárky k životnímu jubileu a řada dalších.⁸⁹ Vzhledem k současné situaci týkající se pandemie onemocnění COVID-19, se do popředí dostává i zaměstnanci oblíbený benefit – možnost pracovat z domova, tedy tzv. home office.

Z hlediska jejich poskytování lze zaměstnanecké benefity dělit do třech hlavních skupin:

- zaměstnanecké výhody, které jsou pro zaměstnavatele povinné, tedy jsou vyžadované zákonem či jinými platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě;
- benefity smluvní, které pramení z kolektivní smlouvy organizace;
- zaměstnanecké výhody dobrovolné, které souvisejí s personální politikou firmy, nejčastěji vyjadřující snahy organizace o spokojenost zaměstnanců a zisk dobré pověsti či pozice podniku na trhu práce.⁹⁰

Také by bylo možno tyto výhody rozlišit na základě cílové skupiny, na kterou se zaměstnanecké výhody zaměřují. Benefity mohou být individuálního charakteru, tedy zaměřené na konkrétní osoby či skupinové, které jsou nabízené větším skupinám či případně všem zaměstnancům bez rozdílu. Jejich formou jsou pak následně i specifické benefity pro určité segmenty podnikové pracovní síly.⁹¹

3.3 Právní úprava vztahující se k odměňování pracovníků ve veřejné správě

Právní úprava odměňování pracovníků je obecně upravena prostřednictvím ZP, a to konkrétně v šesté části pojednávající o odměňování za práci, o odměně za pracovní pohotovost a o srážkách z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu, jedná se konkrétně o ust. § 109 až § 150 ZP. Některá ust. ZP kromě toho doplňují

⁸⁹ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody. Účetnictví Klefer [online]. Praha: *Účetnictví Klefer*, 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>

⁹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1, s. 135-136

⁹¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3, s. 163

či upravují specifické právní normy, kam spadá například právě nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, či nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

Za vykonanou práci dle ust. § 109 ZP přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených zákoníkem práce. Mzda je přitom definována jako peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda je obvykle vyplácena k danému termínu, je splatná nejdéle v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, kdy zaměstnanci vzniklo právo na mzdu/plat, což je stanoveno v ust. § 141, odst. 1 ZP. Důležité je od pojmu mzdy odlišovat pojem platu, který není synonymem, jelikož se jedná pro označení peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je v tomto případě stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (za podmínek stanovených ZP), školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy ČR, dobrovolným svazkem obcí či obcí nebo krajem a v poslední řadě také regionální rada soudružnosti.⁹² Je tedy zřejmé, že v oblasti veřejné správy je ústřední pojmem právě pojem platu dle § 109 odst. 3 ZP.

Je možné uvést, že odměna musí být diferencována na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, náročnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti zaměstnance a dosahovaných výsledků. Za totožnou práci, resp. práci totožné hodnoty musí být poskytována totožná odměna, aby nedošlo k rozporu se zákonem č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon. Výše odměny musí být sjednána ještě před samotným nástupem do pracovního poměru, přičemž je obvykle uvedena v pracovní smlouvě. Případně pak může být společně s pracovní smlouvou vyhotoven a oběma stranami podepsán mzdový (platový) výměr, kde je odměna jednoznačně vymezena. Kromě toho je obvykle problematika mezd upravena v rámci kolektivní smlouvy, pakliže je sjednávána. Zmínit lze rovněž existenci takzvané minimální mzdy, jejíž výše je stanovována na základě výše zmíněného nařízení vlády č. 567/2006 Sb. V současnosti činí sazba výše minimální

⁹² viz ust. § 109 odst. 3 ZP

hrubé mzdy v naší zemi 15 200 Kč za měsíc, resp. 90,50 Kč za hodinu.⁹³ Termín zaručené mzdy pak dle ust. § 112 ZP označuje takovou mzdu, na kterou má zaměstnanec nárok podle ZP, vnitřního předpisu, smlouvy či mzdového/platového výměru.

V rámci ZP pak jsou mimo jiné upraveny i situace, kdy může být zaměstnanec převeden zaměstnavatelem na jinou práci, za kterou mu připadá objektivně nižší mzda nebo plat. Dle ZP se v takových případech vyplácená mzda (plat) nesnižuje, ale je k ní vyplácen doplatek do výše průměrné mzdy (platu) zaměstnance dle ust. § 139, odst. 1 ZP. Tento doplatek si však zaměstnanec nemůže nárokovat v případě, že byl na tuto jinou práci převeden z důvodu svého pravomocného odsouzení pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi, což plyne z ust. § 139, odst. 2 ZP.

3.4 Specifika odměňování pracovníků ve veřejné správě

Je možné uvést, že v oblasti odměňování zaměstnanců se veřejný sektor výrazně odlišuje od sektoru soukromého. Významná odlišnost od soukromého sektoru je i v oblasti financování. Platové poměry zaměstnanců veřejné správy jsou upraveny prostřednictvím nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Plat se skládá z platového tarifu, příplatků, osobního příplatku a odměn. Jejich výše, rozpětí i struktura jsou zákonodárcem jasně definovány.

Z hlediska stanovování výše platů zaměstnanců ve veřejných službách a správě je možné uvést, že plat je určován zaměstnavatelem, pakliže není v ust. § 122 odst. 2 ZP stanoveno odlišně. Vedoucímu zaměstnanci, který představuje statutární orgán zaměstnavatele, resp. pokud se jedná o vedoucího organizační složky státu nebo územního samosprávného celku, je určován plat orgánem, kterým byl na dané pracovní místo ustanoven, pakliže není stanoveno jinak. Shodný je rovněž postup v případě zástupce vedoucího organizační složky státu nebo územního samosprávného celku, pokud není pracovní místo tohoto vedoucího

⁹³ Minimální mzda. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

zaměstnanec dočasně obsazeno nebo pokud vedoucí zaměstnanec práci přechodně nevykonává.⁹⁴

Zaměstnanci veřejné správy získávají odměnu na základě platových tarifů, které jsou stanoveny pro platovou třídu a platový stupeň. Tyto zaměstnanci jsou zařazeni na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě a dle požadované nejnáročnější práce (platová třída), přičemž do platového stupně jsou řazeni dle doby dosažené praxe a započitatelné praxe (doba péče o dítě, výkon vojenské služby nebo civilní služby). Kromě toho je zohledňováno rovněž nejvyšší dosažené odborné vzdělání. Platové tarify jsou stanovovány v 16 platových třídách, v případě každé z nich pak dále v platových stupních, přičemž tarify jsou zaokrouhlovány na celé desetikoruny nahoru.⁹⁵

Dále je vhodné uvést, že vláda má pravomoc stanovit na základě nařízení následující⁹⁶:

- zařazení prací do platových tříd dle charakteristik platových tříd odstupňovanými dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, a to dle přílohy v ZP,
- kvalifikační předpoklady vzdělání z hlediska výkonu prací zařazených do jednotlivých platových tříd,
- způsob zařazování zaměstnanců do platových tříd,
- podmínky pro určování započitatelné praxe,
- podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají práce, jejichž úspěšné provádění závisí především na míře talentu nebo na fyzické zdatnosti, pro zaměstnance poskytovatele zdravotních služeb a pro zaměstnance vykonávající jednoduché obslužné nebo rutinní práce,
- stupnice platových tarifů pro daný kalendářní rok.

Jednotlivé stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů najdeme pak konkrétně v příloze nařízení vlády č. 341/2017, přičemž v současné době jsou zde uvedeny celkem čtyři různé platové stupnice pro jednotlivé skupiny

⁹⁴ viz ust. § 122 odst. 2 ZP

⁹⁵ viz ust. § 123 ZP

⁹⁶ ust. § 123 odst. 6 ZP

zaměstnanců. Pakliže by byl daný platový tarif nižší než stanovená minimální mzda, platí i pro oblast státní správy ust. § 111 odst. 3 ZP.

Vláda tedy stanovuje prostřednictvím svých nařízení mimo jiné kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd nebo také i způsob zařazování do platových tříd či stupnice platových tarifů. Tato ustanovení jsou následně pro zaměstnavatele závazná, a to včetně výše stanoveného platu.

Dále je vhodné upozornit na to, že vedoucí zaměstnanci mají rovněž nárok na příplatky za vedení, a to s ohledem na stupeň řízení a náročnost řídicí práce, kdy výši příplatku vymezuje ust § 124 ZP, a to v procentech z platového tarifu v rozsahu 5 až 60 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do níž spadá vedoucí zaměstnanec. Veškerým zaměstnancům veřejné správy připadají dle ZP příplatky za práci přesčas či náhradní volno za tuto práci, příplatky za práci v noci, ve svátek, práci v sobotu a neděli, a to ve stejné minimální výši, jakou si mohou nárokovat zaměstnanci soukromého sektoru. Zaměstnanci veřejné správy pak dále získávají také osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do níž daný zaměstnanec spadá. Opomenout pak nelze ani zvláštní příplatky, příplatky za rozdělenou směnu aj.⁹⁷

Kromě toho je prostřednictvím ZP rovněž upravena možnost poskytnout zaměstnanci zaměstnavatelem za úspěšné plnění mimořádného či zvlášť významného pracovního úkolu odměnu. Případně je možné za splnění předem stanoveného mimořádného úkolu poskytnutí takzvané cílové odměny. Její výše je přitom oznamována zaměstnavatelem zaměstnanci společně s hodnotitelnými či měřitelnými ukazateli předtím, než úkol započne vykonávat.⁹⁸

⁹⁷ viz ust. § 125 až § 133 ZP

⁹⁸ viz ust. § 134 ZP

Je tedy patrné, že na vrcholu organizační struktury se nachází zastupitelstvo města, následně rada města, primátor či náměstci primátora a tajemník. V rámci magistrátu pak je možné nalézt 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.

V současnosti jsou na tomto magistrátu zaměstnány zhruba dvě stovky zaměstnanců, z hlediska věkového jde ve většině případů o zaměstnance do 50 let věku. Je možné krátce uvést, že uchazeči jsou na pracovní pozici přijímáni z vnějších i vnitřních zdrojů. Základem jsou pak vždy zákonné postupy týkající se uzavření pracovního poměru. Základní předpoklady v tomto ohledu stanovuje ust. § 4 zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních a samosprávních celků. Další požadavky na pracovní místo se následně odvíjejí od dané konkrétní pozice. Uchazeč musí předložit společně s přihláškou k výběrovému řízení své osobní údaje, číslo OP, dále pak životopis, výpis z evidence Rejstříku trestů se stářím nepřesahujícím 3 měsíce a ověřené kopie dokladu o vzdělání. Výběrové řízení se řídí požadavky nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejné správě a službách. Jeho prostřednictvím jsou stanoveny kvalifikační požadavky na vzdělání pro výkon v jednotlivých třídách, způsob zařazování do platových tříd, podmínky pro určení praxe, stupnice platových tarifů, výše příplatků atd. Výběrové řízení je publikováno na úřední desce magistrátu a také na internetových stránkách. Uchazeč je následně posuzován z hlediska předložení úplných dokumentů, vyhovění odborným požadavkům a kvalifikaci na konkrétní pozici, poté je pozván k osobnímu pohovoru.

4.2 Metodika a cíl výzkumného šetření

Pro realizaci výzkumného šetření bylo jako základní metoda zvoleno dotazníkové šetření, a tedy primární šetření kvantitativního charakteru. Nicméně toto primární šetření je v práci doplněno o šetření sekundárního charakteru, kdy se jedná o studium a analýzu dostupných interních dokumentů této společnosti a dále pak rovněž některých dalších sekundárních zdrojů, a to zejména webových stránek Magistrátu města Teplice. Kromě toho byly doplňující informace rovněž získány

prostřednictvím přímého kontaktu s pracovníky magistrátu. V tomto ohledu byla velmi nápomocná paní Hana Čížová (personalista).

Můžeme uvést, že dotazníková metoda byla zvolena zejména z toho důvodu, že je vhodná pro hromadné získávání dat ohledně velkého počtu respondentů. Mezi důvody volby dotazníkové metody patřila především jednoduchost administrace dotazníku a také možnost získaná data kvantifikovat a poté je zpracovat pro účely jejich dalšího využití.¹⁰⁰ Zvolená metoda umožnila poměrně detailně analyzovat zkušenosti cílových respondentů, přičemž byla také finančně i časově nenáročná.

Dotazníkové šetření bylo tedy určeno výhradně zaměstnancům Magistrátu města Teplice. Předem byl pro tyto účely zpracován vhodný dotazník, který je k nahlédnutí v přílohách této práce. Jednalo se tedy o nestandardizovaný anonymní dotazník. Dotazník je složen celkem z 18 otázek uzavřených, polouzavřených a otevřených. Otázky, které byly zařazeny do dotazníku, se týkaly zkušeností a názorů oslovených respondentů na problematiku hodnocení a odměňování na Magistrátu města Teplice. Bylo nezbytné, aby byl v rámci tohoto dotazníku zvolen relevantní počet a struktura otázek, aby měl respondent ochotu dotazník vyplnit a nebyl současně zahlcen nadměrným množstvím otázek. Rovněž bylo cílem zařadit otázky zajímavé a současně takové, aby bylo možné získat veškeré informace, které jsou podstatné pro dosažení cíle této práce. V úvodní části dotazníku byl představen smysl a účel tohoto dotazníku, aby byl zřejmý význam respondentových odpovědí, kromě toho je uvedena rovněž stručná instrukce z hlediska vyplňování dotazníku a poděkování respondentovi za spolupráci. Druhá část dotazníku již obsahuje vlastní otázky týkající se zkoumaného tématu.

Vzhledem k současné situaci týkající se pandemie onemocnění COVID-19 bylo nutné uskutečnit šetření v elektronické podobě, a to prostřednictvím webového portálu určeného ke generování dotazníku. Vyplnění dotazníku bylo pro respondenty dobrovolné, dotazník byl důvěrný a zcela anonymní a respondenti byli ještě před jeho samotným vyplněním upozorněni na to, že jeho výsledky budou využity pouze pro účely výzkumu této práce. Výzkum se uskutečnil během zimy roku 2021. Struktura respondentů, kteří participovali na tomto šetření, bude uvedena v následující podkapitole této práce. Na základě telefonického hovoru

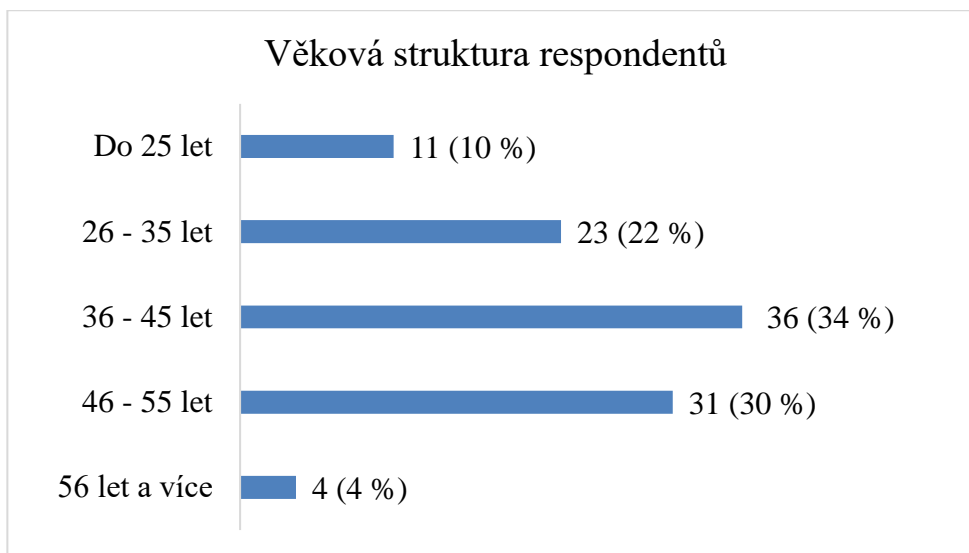
¹⁰⁰ MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.

s personalistou Hanou Čížovou bylo také zjištěno, že v současnosti (březen 2021) přibližně polovina zaměstnanců využívá tzv. home office, tedy práci z domova, přičemž tato činnost neovlivňuje žádným zásadním způsobem proces hodnocení a odměňování.

Dále je vhodné uvést, že poté, co byl získán potřebný počet odpovědí, následovalo zpracování získaných dat a jejich následná interpretace ve slovní podobě, která je pro přehlednost doplněna o výstupy v podobě grafů. V textu práce jsou tedy podrobně interpretovány jednotlivé otázky, které byly součástí dotazníkového šetření a je zde poukázáno na důležité informace, které byly na základě šetření získány. Po interpretaci následuje shrnutí zjištěných výsledků a také vyvození patřičných závěrů, k čemuž bude využita metoda syntézy. Získaná data umožní dosažení cíle výzkumné části této práce, kterým je v konkrétní instituci z oblasti veřejné správy zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím nastavením procesu hodnocení a odměňování a zda podle jejich názoru nedochází k vážnějším pochybením při realizaci těchto procesů. Na základě zjištěných výsledků bylo následně smyslem provést vyhodnocení zjištěných závěrů a formulovat odpovídající doporučení.

4.3 Výzkumný vzorek

V rámci následující podkapitoly práce je prezentován výzkumný vzorek respondentů, kteří se zúčastnili tohoto dotazníkového šetření. Jak již bylo nastíněno, cílovou skupinu v rámci šetření představovali zaměstnanci Magistrátu města Teplice. Celkem byly získány v rámci dotazníkového šetření odpovědi od 105 respondentů. Nejprve je vhodné uvést strukturu oslovených respondentů z hlediska jejich pohlaví. Jak bylo zjištěno, tak zhruba 88 % zaměstnanců magistrátu v současnosti představují ženy. Tento výsledek se projevil i v rámci tohoto šetření, kdy byly získány odpovědi celkem 90 žen a 15 mužů, což ukazuje na to, že se dotazníkového šetření účastnilo celkem 86 % žen a 14 % mužů. Z níže uvedeného grafu pak lze vyčíst informace vypovídající o věkovém rozložení respondentů, kdy věková struktura respondentů byla rozdělena do několika základních kategorií.

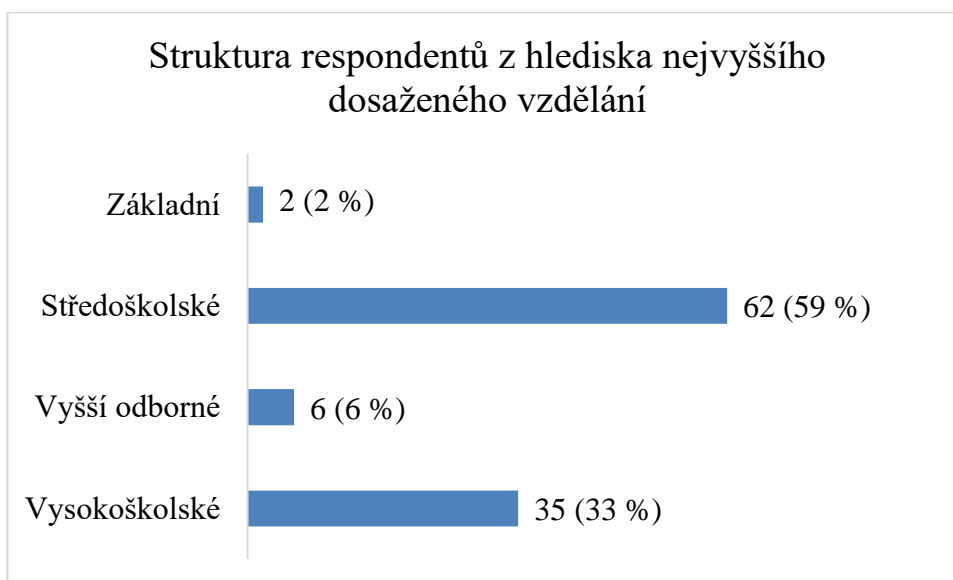


Graf 1 Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z výše uvedeného grafu, dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů z věkové kategorie mezi 36 a 45 lety, následovala věková kategorie mezi 46 a 55 lety. Naopak nejmenší počet respondentů se zúčastnil z věkové kategorie nad 56 let, kterých byly celkem 4 %.

Pokud pak jde o skladbu respondentů z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání, tak je opětovně patrná z níže uvedeného grafu.



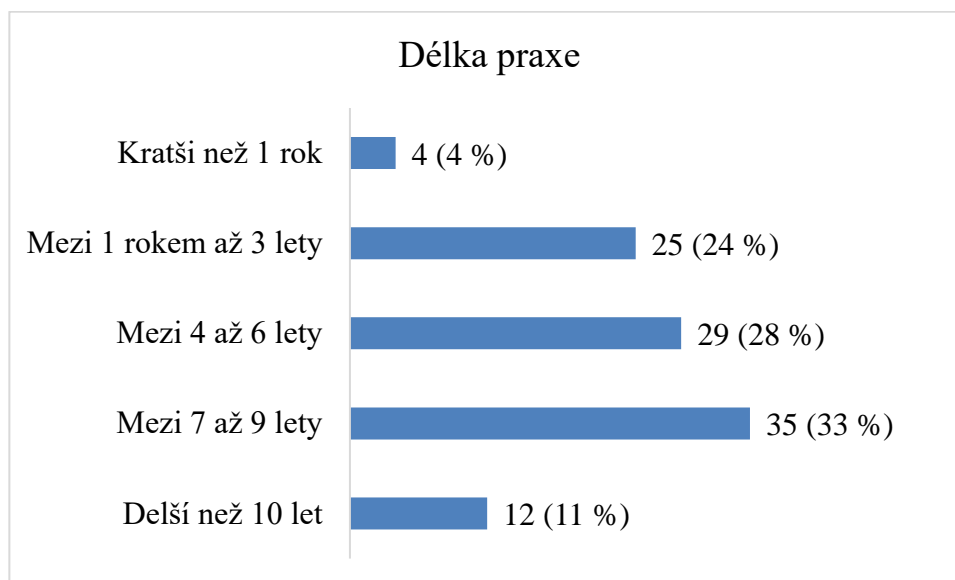
Graf 2 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Je zřejmé, že se šetření zúčastnilo celkem 59 % respondentů se středoškolským vzděláním, dále pak celých 33 % respondentů s vysokoškolským

vzděláním a 6 % osob s vyšším odborným vzděláním. Pouze 2 % respondentů měla základní vzdělání. Je tedy patrné, že v rámci šetření zcela převážili respondenti se středoškolským vzděláním.

Poslední otázkou, kterou by bylo možné označit jako otázku identifikační, pak byla otázka týkající se délky praxe respondenta na Magistrátu města Teplice.



Graf 3 Délka praxe

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V tomto ohledu bylo zjištěno, že celkem 4 % respondentů má v současnosti praxi kratší než 1 rok, 24 % respondentů pak má praxi o délce mezi 1 rokem a 3 lety, 28 % respondentů účastnících se šetření pak má praxi o délce mezi 4 až 6 lety, celkem 33 % má praxi na pozici o délce 7 až 9 let a konečně zbylých 11 % má v tomto oboru praxi delší než 10 let. Obecně je tedy patrné, že v rámci šetření převážili respondenti s dlouhodobější praxí.

4.4 Intepretace výsledků výzkumného šetření

V následující podkapitole práce budou interpretovány výsledky provedeného šetření, kdy nejprve budou prezentovány výsledky týkající se hodnocení a odměňování zaměstnanců Magistrátu města Teplice, které byly zjištěny prostřednictvím analýzy sekundárních zdrojů a informací poskytnutých

pracovníky instituce. Samostatná podkapitola práce bude založena na intepretaci výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci magistrátu.

4.4.1 Hodnocení a odměňování zaměstnanců na Magistrátu města Teplice

Je možné uvést, že personální oddělení magistrátu provádí činnost související se zajišťováním výkonu personální a platové agendy zaměstnanců magistrátu. Na starost má i zajištění platové agendy zastupitelstva, členů výboru a komise. Kromě toho provádí rovněž výběr a získávání pracovníků, správu benefitů, má rovněž na starosti vzdělávání zaměstnanců a komunikaci s veřejností. Dále bylo zjištěno, že na magistrátu v současnosti nejsou k dispozici žádné normy a směrnice, které by striktně upravovaly získávání zaměstnanců, metodiku adaptačního procesu, hodnocení pracovníků, jejich vzdělávání a odměňování. Oddělení spolupracuje s příslušnými vedoucími odborů v rámci problematiky vyhlašování nových volných pozic, pohovorů i personální agendy.

Nyní je vhodné rozebrat metodické nastavení systému hodnocení na Magistrátu města Teplice. Bylo zjištěno, že hodnocení pracovníků je na magistrátu závazné pro všechny zaměstnance a je prováděno zejména za účelem zkvalitnění výkonu agend úřadu, jeho organizačních složek nebo samozřejmě i samotných pracovních činností. Za neméně důležitý cíl pak je možné označit rovněž posílení rozvoje a kvality lidských zdrojů. Hodnocení zaměstnanců je přitom v této instituci jednou ze základních povinností každého vedoucího zaměstnance. Roli zde sehrává již zmíněná hierarchická struktura, která se projevuje i v systému hodnocení, kdy například vedoucím oddělení jsou hodnoceni všichni podřízení pracovníci, vedoucí odboru hodnotí vedoucí oddělení a konečně tajemník provádí hodnocení vedoucích odborů.

Hodnocení pracovníků je na magistrátu prováděno zejména za účelem zvýšení efektivity práce ve veřejné správě, splnění cílů úřadu a také k motivaci zaměstnanců k dalšímu rozvoji. Smyslem je získat maximální možné množství informací týkajících se daného konkrétního pracovníka a hodnocení jeho výsledků. Hodnocení je následně podkladem pro plánování a formulaci odpovídajícího

osobnostního rozvoje zaměstnanců. Jak již bylo nastíněno, systém hodnocení se vztahuje na všechny pracovníky magistrátu a je vykonáváno přímým nadřízeným, jelikož ten je nejlépe obeznámen s kompetencemi pro daný výkon práce na konkrétní pozici. Také je patřičně seznámen s pracovní náplní a podmínkami práce na pracovišti. Důležité je taktéž sebehodnocení pracovníka, které sehrává roli v rámci periodického hodnocení a je žádoucí, aby před samotným setkáním zaměstnance s vedoucím pracovníkem proběhla patřičná příprava na obou stranách. Hodnocení výkonu pracovníků probíhá ve zkoumané instituci ve zkušební době a také probíhá hodnocení periodické, které je konáno jednou za čtvrt roku.

Nejprve je vhodné představit systém a průběh hodnocení pracovníka ve zkušební době. Bylo zjištěno, že zkušební doba je na magistrátu obvykle stanovena na dobu 3 až 6 měsíců, kdy je realizováno průběžné hodnocení dosahovaného pracovního výkonu nově přijatého zaměstnance. Před ukončením této zkušební doby je realizováno hodnocení pracovníka, jehož termín je předem dohodnut. Délka pohovoru se pohybuje obvykle mezi 15 a 20 minutami, nicméně tato doba je vždy individuální. Vedoucím pracovníkem nejsou pro tyto účely využívány žádné konkrétní formuláře k hodnocení. Hodnoceno je především množství a kvalita pracovního výkonu, přístup jedince k práci, chování či přístup k mezilidským vztahům na pracovišti. Roli sehrává daná konkrétní pozice společně s charakterem práce. Poté nastává sebehodnocení pracovníka a dotazy týkající se jeho spokojenosti na dané pozici. Následuje identifikace oblastí, v nichž je očekáváno prohlubování znalostí pracovníka, stanovení nových cílů a úkolů, a v neposlední řadě pak rovněž motivace jako podpora pro růst výkonu práce.

Periodické hodnocení na magistrátu probíhá dle průběžné kontroly plnění úkolů souvisejících s danou pracovní pozicí. Ze strany hodnotitele jsou posuzovány osobnostní předpoklady zaměstnance, jeho kvalifikační a pracovní potenciál, jeho stávající znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti atd. Hodnocení pracovníka je přitom důležitým podkladem v rámci rozhodování o výši nadlimitní složky platu (mimořádná odměna, osobní příplatky, příplatky za vedení). Zkoumáno je opětovně množství a kvalita vykonané práce. Systém hodnocení je přitom napříč všemi odbory magistrátu v jednotné formě. Toto hodnocení probíhá ve formě pohovorů s hodnocenou osobou, kdy vedoucí oddělení jsou hodnoceni tajemníkem a nadřízeným vedoucím odboru. Vedoucí odboru hodnotí tajemník. Dále bylo zjištěno, že vedoucí pracovník vykonává hodnocení svých podřízených

zaměstnanců (10) obvykle jednou za čtvrt roku. Na hodnotící pohovor se hodnocená osoba připravuje přibližně 15 minut a termín tohoto pohovoru je sjednán předem.

Hodnotící pohovor trvá v průměru 20 minut, což je však opět velice individuální. V rámci samotného hodnocení posuzuje vedoucí pracovník především kvalitu vykonané práce, což má přímý vliv na finanční ohodnocení pracovníka. Cíle v rámci hodnocení jsou orientovány na zachování a růst pracovního výkonu zaměstnance. V průběhu hodnotícího pohovoru je obvykle nejprve provedeno zhodnocení úrovně splnění stanovených úkolů a cílů, kdy je hodnoceno především dodržování termínů, pečlivost vykonané práce a případně i chybovost. Pracovní výkon je nejprve hodnocen vedoucím pracovníkem. Poté vyjadřuje zpětnou vazbu zaměstnanec, kdy provádí sebehodnocení a má možnost uvést aktuální problémy, vyjádřit se ke svým vlastním představám z hlediska profesního rozvoje apod. Poté je vedoucím pracovníkem hodnocený zaměstnanec motivován a dochází ke stanovení cílů a úkolů pro následující období.

Pohledem vedoucího pracovníka je největší výhodou hodnotícího pohovoru skutečnost, že může vhodně motivovat zaměstnance k dosahování vyššího výkonu, dále je přínosem rovněž možnost řešení existujících problémů na pracovišti, zaměření se na aspekty týkající se pracovního výkonu a vyjasnění si vlastních představ včetně formulace požadavků. Pro vedoucího pracovníka představuje hodnotící pohovor vhodnou možnost k poskytnutí zpětné vazby pracovníkům z hlediska dosaženého výkonu. Rovněž se jedná o možnost ocenění a pochvaly zaměstnanců za jejich práci a motivaci k dalšímu rozvoji. Závěry z hodnocení nacházejí svůj odraz ve finančním odměňování pracovníků, a to především v jejich mimořádných odměnách, které jsou poskytovány čtyřikrát za rok. Na základě pracovních výkonů zaměstnanců dochází k růstu, nebo naopak snížení poskytované odměny.

Nyní je třeba rovněž prozkoumat specifika odměňování na Magistrátu města Teplice. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, odměňování v oblasti veřejné správy je právně upraveno, vlivem čehož není možné stanovit plat, který by se lišil od požadavků kladených právními předpisy. Důležitou roli v tomto ohledu sehrálo nařízení vlády č. 340/2017, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a dále pak

samozřejmě aktuální nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách. Plat zaměstnance ve veřejné správě je tedy určován na základě platového tarifu a platové třídy, což již bylo blíže vymezeno v teoretické části práce, proto se tím již na tomto místě nebudu blíže zabývat.

Zaměstnancům ve veřejné správě jsou však poskytovány i příplatky a další složky platu. Osobní příplatek představuje nenárokovou složku platu, jejímž smyslem je primárně ocenění dlouhodobých pracovních výsledků, případně pak nadstandardní výkonnosti zaměstnance. Konkrétní výše osobního příplatku je určována vedoucím pracovníkem prostřednictvím měsíční částky v maximálním limitu dle nařízení vlády, což dosahuje výše 50 % platového tarifu. Příplatek za vedení představuje nárokovou složku, jejímž smyslem je ocenění pozice řídicího pracovníka. Tento příplatek je stanovován na základě měsíční částky v rámci zákonného rozmezí. Důležitý je v tomto ohledu počet podřízených pracovníků a organizační úroveň vedoucí pozice. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, tento příplatek může dosahovat výše až 60 % platového tarifu. Příplatek za zastupování rovněž představuje nárokovou složku platu a vztahuje se k době zastupování vedoucího pracovníka, když daný pracovník nemá ve své náplni práce řízení lidí. Příplatek je určován prostřednictvím měsíční částky v rozpětí příplatku za vedení zastupovaného pracovníka.

Zaměstnancům magistrátu jsou však poskytovány také zaměstnanecké benefity, mezi které patří následující:

- příspěvek na stravování ve výši 50 Kč – 50 % je hrazeno zaměstnavatelem,
- příspěvek na penzijní připojištění – za každých 300 Kč zaměstnance je poskytován příspěvek zaměstnavatelem ve výši 100 Kč (do výše 300Kč),
- možnosti vzdělávání a školení,
- ošatné ve výši 7 000 Kč ročně,
- příspěvky na dovolenou, kulturu, sport, vzdělání a zdraví ve výši 2 000 Kč ročně.

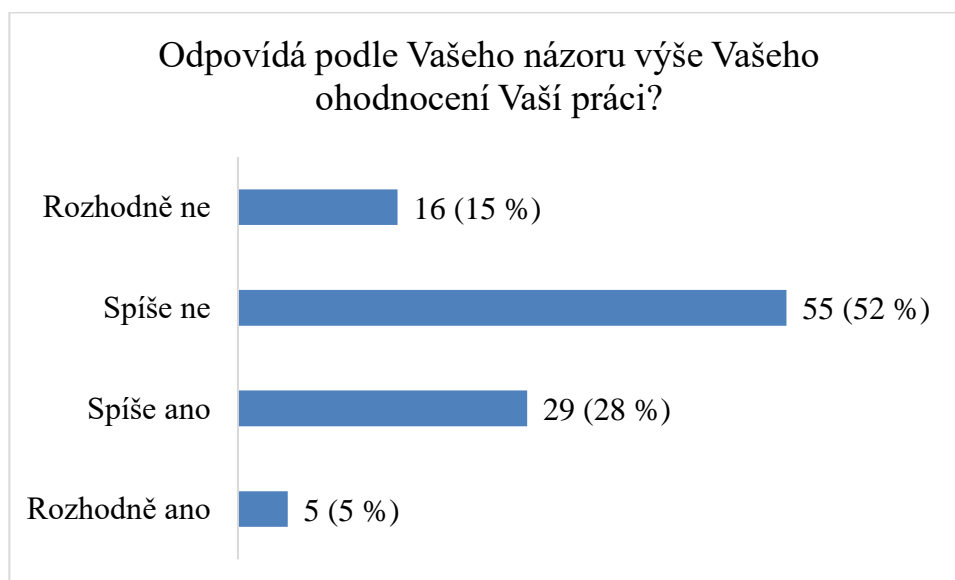
Je tedy patrné, že na Magistrátu města Teplice je zaměstnancům kromě základního platu poskytováno rovněž mnoho dílčích příplatků, které již představují nenárokové složky platu a mohou být podmíněny splněním určité povinnosti nebo dosažením určitého pracovního výsledku. Kromě toho je poskytován rovněž poměrně pestrý systém zaměstnaneckých benefitů.

4.4.2 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

V následující podkapitole bude provedena interpretace výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci magistrátu za účelem zjištění jejich osobních názorů na stávající systém hodnocení a odměňování v této instituci. První kategorie otázek byla zaměřena na problematiku odměňování na Magistrátu města Teplice.

- **Odpovídá dle Vašeho názoru výše Vašeho ohodnocení Vaší práci?**

Je možné uvést, že významnou součástí celkového systému odměňování je pochopitelně právě platové ohodnocení. Je totiž třeba mít na paměti, že plat je významným aspektem, dle kterého se mnoho osob rozhoduje pro určité zaměstnání/pracovní pozici, proto také výše platu a jeho vnímání jako (ne)spravedlivý a (ne)dostatečný velmi ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnance. Proto byli respondenti dotazováni na to, zda dle jejich názoru koresponduje výše mzdy s požadavky kladenými v rámci jejich práce.



Graf 4 Názory na adekvátnost mzdového ohodnocení

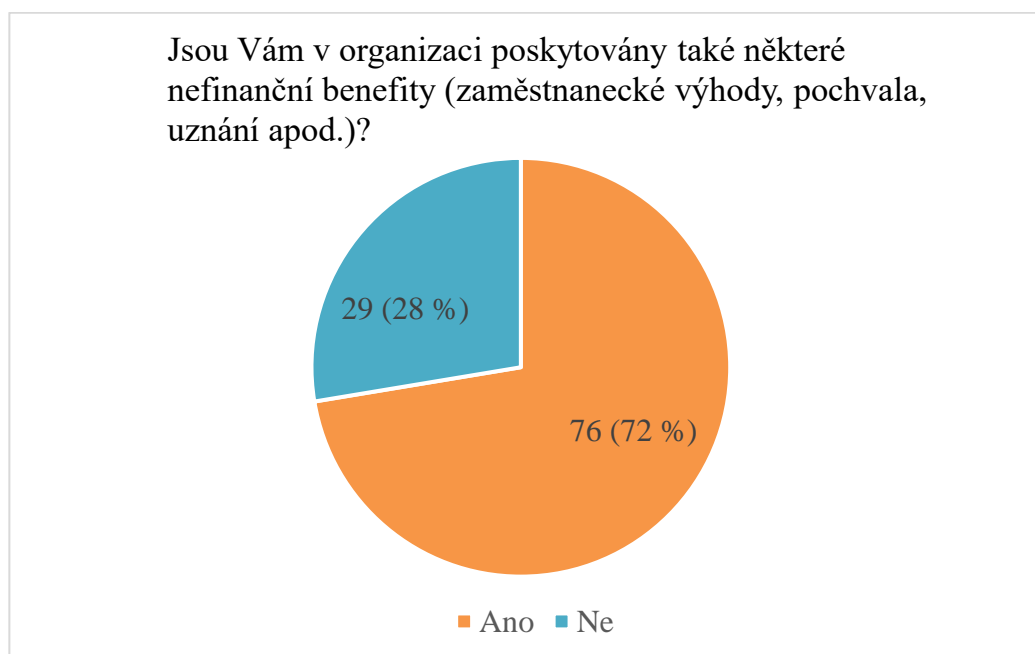
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak plyne z výše uvedeného grafu, pouze třetina respondentů pracujících na Magistrátu města Teplice vnímá své stávající platové ohodnocení skutečně jako dostatečné a spravedlivé. Zbýlých 67 % pracovníků jej tedy vnímá jako více nebo

méně nedostatečné/nespravedlivé. K výsledkům je nutné podotknout, že toto je v současnosti obecně problémem veřejné správy, jelikož s ohledem na požadavky právních předpisů zde jsou pouze omezené možnosti ovlivňování výše platu, proto je možné tento systém hodnotit jako poměrně značně nepružný. Práce zaměstnanců veřejné správy je nepochybně prací velmi důležitou a záslužnou, čemuž by dle mého názoru mělo odpovídat rovněž finanční ohodnocení. Situaci lze tedy řešit ve formě různých existujících příplatků k základnímu platu.

- **Jsou Vám v organizaci poskytovány také některé nefinanční benefity (zaměstnanecké výhody, pochvala, uznání apod.)?**

V rámci následující otázky bylo zkoumáno, zda jsou si zaměstnanci magistrátu vědomi toho, že jim je poskytována nějaká forma nefinanční odměny. Může se přitom jednat o velice populární zaměstnanecké výhody jako je třeba příspěvek na stravování a řada dalších forem nefinančního odměňování. Součástí nefinančních benefitů může být pak i pochvala a respekt k práci zaměstnance, uznání výsledků jeho práce apod.



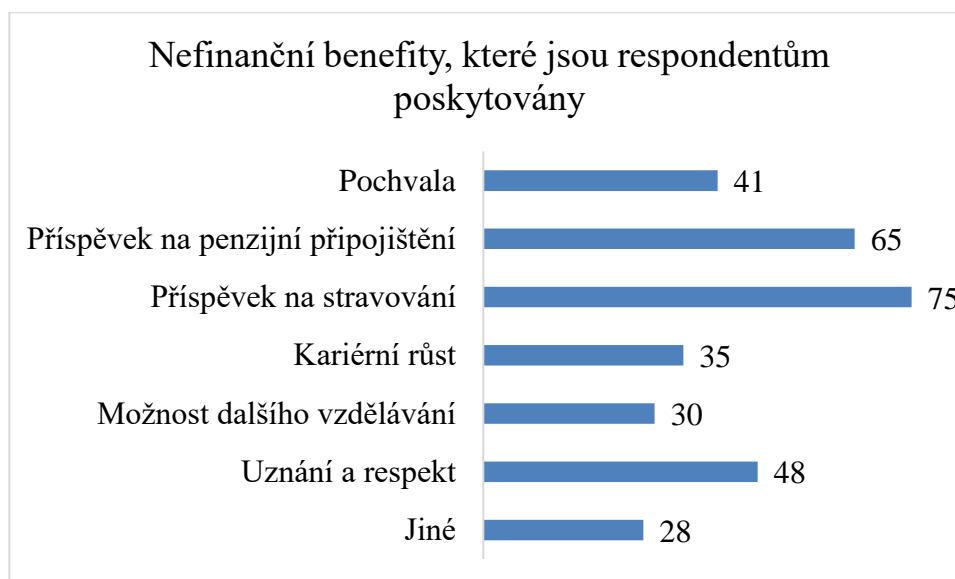
Graf 5 Poskytování nefinančních benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto ohledu bylo zjištěno, že celkem 72 % oslovených zaměstnanců připouští, že v současnosti získávají určitou formu nepeněžní odměny. V případě zbývajících 28 % zaměstnanců pak je tomu naopak, tito tedy uvedli, že jim žádné nepeněžní odměny poskytovány nejsou.

- **Pokud ano, o jaké benefity se jedná?**

Navazující otázkou, která byla směřována k té části respondentů, kteří uvedli, že jim určitá forma nefinanční odměny poskytována je, pak bylo, o jaké konkrétní nefinanční benefity jde. Výsledky jsou patrné z níže uvedeného grafu.



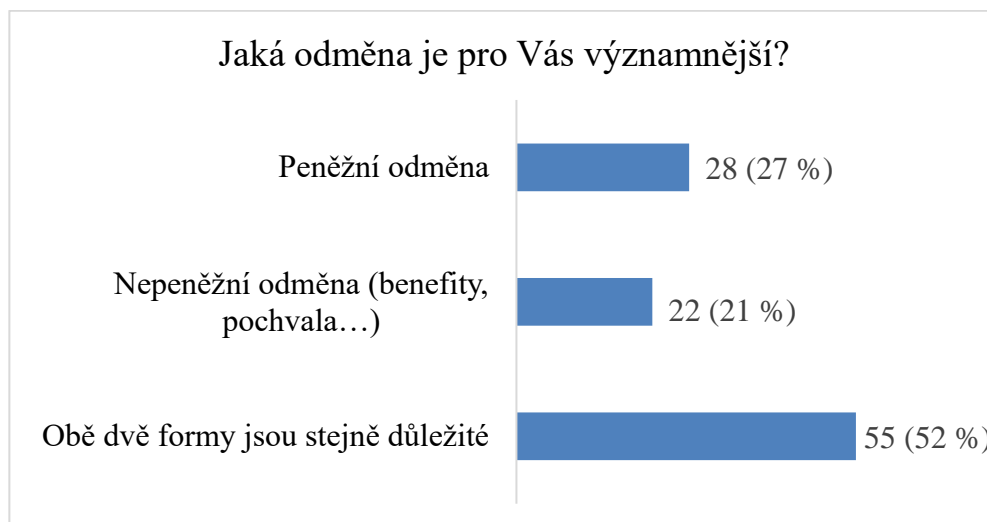
Graf 6 Formy nefinanční odměny na Magistrátu města Teplice

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, většina respondentů poukazuje zejména na poskytování příspěvku na stravování a také příspěvku na penzijní připojištění. Zmíněna je však rovněž role uznání, respektu a pochvaly. Proto je zřejmé, že zaměstnanci jsou si vědomi také určitého uznání v této podobě, která je jim ze strany nadřízených poskytována. V menšině pak byla zmíněna rovněž možnost dalšího vzdělávání společně s možností kariérního posunu.

- **Jaká odměna je pro vás významnější?**

Vzhledem k tomu, že pracovníci mohou mít nepochybně různé preference z hlediska formy odměny, byla zařazena rovněž otázka, jaký druh odměny pokládají pracovníci za nejvýznamnější.



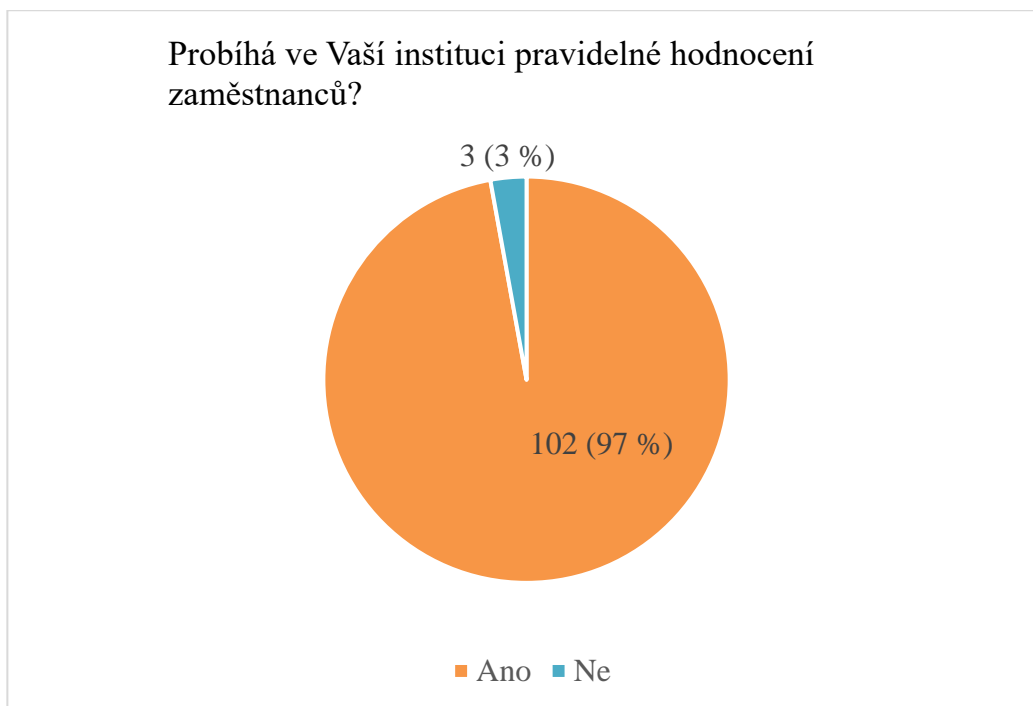
Graf 7 Preference určité formy odměny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedeného grafu je zřejmé, že pro nadpoloviční většinu (52 %) respondentů jsou obě formy odměňování stejně důležité, 27 % respondentů pak preferuje peněžní odměnu a 21 % naopak odměnu v nepeněžní podobě. Je tedy zřejmé, že také nepeněžní podoba je pro část zaměstnanců Magistrátu města Teplice velmi důležitá.

- **Probíhá ve Vaší instituci pravidelné hodnocení zaměstnanců?**

Zbývající část dotazníkového šetření již byla věnována procesu hodnocení pracovníků na Magistrátu města Teplice. Zaměstnanci byli nejprve dotázáni na to, zda v instituci dochází k pravidelnému procesu hodnocení zaměstnanců.



Graf 8 Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že celkem 102 respondentů (97 %) potvrzuje, že skutečně ve zvolené instituci pravidelně dochází k hodnocení zaměstnanců. Uvedený výsledek pokládám za velmi pozitivní, jelikož naprostá většina všech zaměstnanců si je vědoma procesu hodnocení a potvrzuje jeho konání na magistrátu.

- **Pokud ano, jak často hodnocení probíhá?**

Navazující otázkou bylo, jak často k procesu hodnocení zaměstnanců v instituci dochází. V tomto ohledu celých 94 % zaměstnanců správně uvedlo, že k procesu hodnocení dochází v organizaci čtvrtletně, což bylo potvrzeno v rámci studia interních materiálů a také prostřednictvím konzultace s personalistou. Je tedy patrné, že zaměstnanci magistrátu mají velmi dobré povědomí o procesu hodnocení v organizaci.

- **V jaké formě hodnocení probíhá?**

Zaměstnanci byli dotázáni také na to, v jaké konkrétní formě se hodnocení na magistrátu odehrává. V tomto případě měli respondenti možnost volby z odpovědí, případně pak měli možnost přidat odpověď vlastní. Jednalo se tedy o polouzavřenou otázku. V tomto ohledu bylo zjištěno, že podle názoru celkem 83 respondentů probíhá hodnocení ve formě slovního hodnocení, dalších 62 respondentů pak poukázalo také na hodnocení ve formě sebehodnocení. Zjištěné výsledky ve své podstatě korespondují s poznatky zjištěnými na základě studia interních dokumentů, kdy bylo zjištěno, že na Magistrátu města Teplice probíhá hodnocení zaměstnanců ve formě hodnotících pohovorů a dále pak také ve formě sebehodnocení.

- **V jaké formě se projeví pozitivní hodnocení?**

Dále byla zkoumána vazba mezi systémem hodnocení a odměňování. V rámci této otázky byla pozornost zaměřena na to, jaký konkrétní odraz má pozitivní hodnocení zaměstnance. Jednalo se o otevřenou otázku, kdy měl respondent možnost odpovědět dle svého vlastního uvážení. Zjištěné odpovědi se přitom typicky týkaly právě problematiky finančního ohodnocení zaměstnance, kdy celkem na 84 dotazovaných respondentů uvedlo, že se zvýší finanční ohodnocení, a to ve formě prémie. Další část respondentů (43) však poukázala také na pochvalu a uznání ze strany nadřízeného pracovníka.

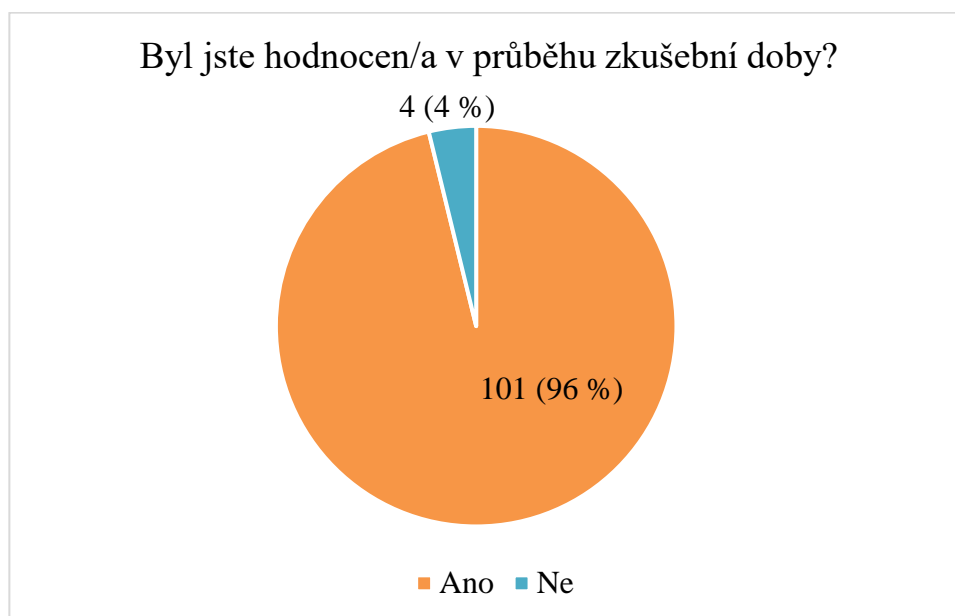
- **V jaké formě se projeví negativní hodnocení?**

V rámci dotazu na projev negativního hodnocení zaměstnance se jednalo také o otevřenou otázku. Respondenti se přitom v tomto ohledu opětovně dívali na problematiku zejména pohledem finančního ohodnocení, kdy celkem 78 respondentů uvedlo, že dojde ke snížení osobního hodnocení, prémie nebo srážce z platu. Dále však respondenti (54) poukázali také na to, že negativní ohodnocení povede také k zamyšlení se nad svou prací a možnostmi zlepšení pracovního výkonu. Je tedy zřejmé, že negativní hodnocení je v instituci svázáno se systémem odměňování, a vede tedy ke snížení finančního ohodnocení zaměstnance. Nicméně

také bylo zjištěno, že zaměstnanci si jsou vědomi toho, že případné negativní hodnocení je má vést také k určitým úvahám o změně svého přístupu k práci, což je nepochybně velmi důležitou součástí zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.

- **Byl/a jste hodnocen/a rovněž v průběhu zkušební doby?**

Dále byli respondenti dotázáni na to, zda v jejich případě došlo k hodnocení pracovních výsledků také během zkušební doby. Jak bylo zjištěno v rámci analýzy metodického nastavení procesu hodnocení na Magistrátu města Teplice, velice důležitou součástí procesu hodnocení zaměstnanců je právě také hodnocení během zkušební doby. Proto bylo smyslem si tuto skutečnost ověřit také u skupiny oslovených respondentů.



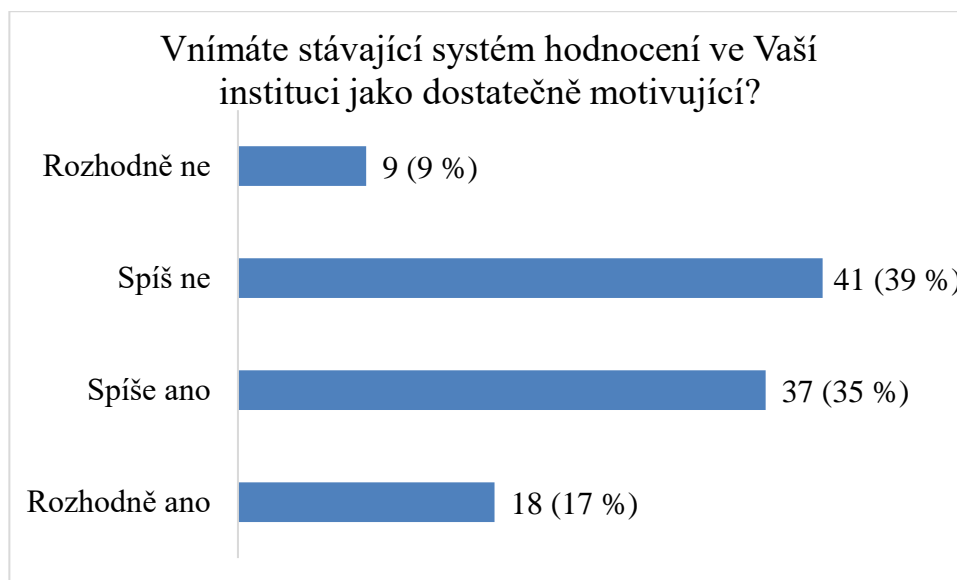
Graf 9 Hodnocení zaměstnanců v průběhu zkušební doby

Zdroj: Vlastní zpracování

Je patrné, že naprostá většina respondentů (96 %) potvrzuje, že došlo k jejich hodnocení během zkušební doby. Pouze 4 % zaměstnanců na tuto otázku odpověděla zamítavě.

- **Vnímáte stávající systém hodnocení ve Vaší instituci jako dostatečně motivující?**

Také bylo důležité prozkoumat, jak na existující systém hodnocení pohlíží samotní zaměstnanci, a tedy zjistit, do jaké míry jej vnímají jako motivující k dosahování vyšších pracovních výsledků. Odpovědi jsou patrné z níže uvedeného grafu.



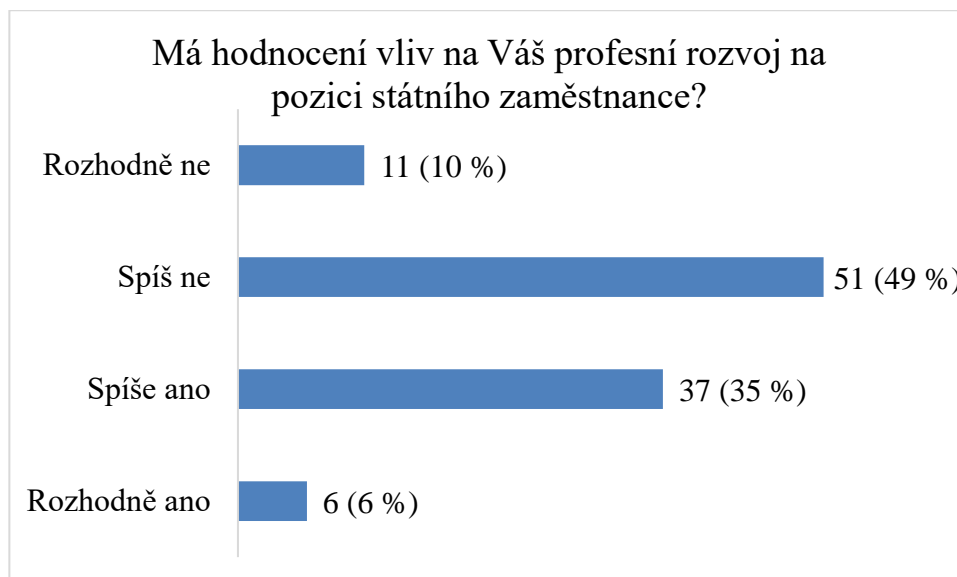
Graf 10 Názory na systém hodnocení z hlediska jeho motivační funkce

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné, celkem 52 % respondentů se domnívá, že stávající systém hodnocení skutečně působí motivačně. Nicméně na druhou stranu zbývající část respondentů, a to celých 48 % zaměstnanců, jej jako dostatečně motivující nehodnotí. Z uvedených výsledků pak plyne, že by bylo vhodné provést na stávajícím systému hodnocení určité změny, aby skutečně plnil svou funkci a motivoval zaměstnance k růstu pracovního výkonu.

- **Má hodnocení vliv na Váš další profesní rozvoj na pozici státního zaměstnance?**

Dále bylo zkoumáno rovněž to, zda se respondenti domnívají, že má hodnocení vliv na jejich další profesní rozvoj. Odpovědi jsou patrné z níže uvedeného grafu.



Graf 11 Vliv hodnocení na další profesní rozvoj

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak bylo zjištěno, celkem čtyři desetiny (41 %) respondentů se domnívají, že hodnocení v praxi skutečně má vliv na jejich další profesní rozvoj, zbývajících téměř šest desetin respondentů se však na problematiku dívá spíše skepticky. Z odpovědí je tedy zřejmé, že dotazovaní respondenti jsou víceméně toho názoru, že hodnocení jejich další profesní rozvoj neovlivňuje.

- **Pokud byste na stávajícím systému hodnocení mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?**

Také v tomto případě se jednalo o otevřenou otázku, aby měli respondenti dostatek prostoru pro vyjádření svých myšlenek. Celkem 46 % respondentů přitom odpovědělo, že by neměnilo na systému hodnocení nic. Zbývajících část respondentů pak naopak konkrétní návrhy pro úpravu existujícího systému hodnocení uvedla. V tomto případě se typicky objevily odpovědi, že by mělo dojít ke změně metody hodnocení (například na 360° vazbu), větší spolupráci s nadřízeným a také častějšímu poskytování zpětné vazby nadřízeným za účelem vyvarování se dalších chyb v pracovní činnosti. Také se objevily odpovědi, že by bylo třeba, aby systém hodnocení více navazoval na systém odměňování, aby mohl být systém odměňování pružnější. Některé z návrhů jsou nepochybně podnětné a bylo by vhodné se jimi podrobněji zabývat.

- **Jak hodnotíte styl vedení svého nadřízeného?**

Také poslední otázka dotazníku představovala otázku otevřenou. Smyslem bylo zjistit, zda je dle názoru zaměstnanců styl vedení vedoucího pracovníka na optimální úrovni, nebo zda jej vnímají jako problematický. Bylo zjištěno, že podle názoru většiny pracovníků (67 %) je stávající styl manažerské práce odpovídající a nemají k němu větších výhrad. Někteří pak dokonce zmínili velkou spokojenost s tímto stylem a celkovým přístupem nadřízeného pracovníka. Nicméně současně byl tento styl několika respondenty označen jako chaotický. Objevilo se i několik stížností, že názorům podřízených pracovníků není věnován dostatečný zájem. Nicméně naprostá většina pracovníků je s existujícím stylem vedení velmi spokojena, což je nepochybně pozitivní zjištění.

4.5 Shrnutí zjištěných výsledků a formulace závěrů

Na tomto místě je vhodné provést určité shrnutí zjištěných výsledků a na jejich základě provést formulaci vhodných závěrů. Jak bylo zjištěno na základě provedené analýzy, problematice hodnocení a odměňování pracovníků je věnována na Magistrátu města Teplice značná pozornost. Hodnocení pracovníků je na magistrátu závazné pro všechny zaměstnance a je prováděno zejména za účelem zkvalitnění výkonu agend úřadu, jeho organizačních složek nebo samozřejmě i samotných pracovních činností. Hodnocení přitom provádí přímý nadřízený, a to ve formě pravidelného čtvrtletního hodnocení, přičemž nesmíme opomenout ani hodnocení během zkušební doby. Hodnocení probíhá ve formě osobních pohovorů, které jsou doplněny o sebehodnocení zaměstnance. Hodnoceno je přitom především množství a kvalita pracovního výkonu, přístup jedince k práci, jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, ale i chování či přístup k mezilidským vztahům na pracovišti. Roli sehrává daná konkrétní pozice společně s charakterem práce. Poté nastává sebehodnocení pracovníka a zpětná vazba samotného zaměstnance. Má možnost uvést aktuální problémy či se vyjádřit ke svým vlastním představám z hlediska profesního rozvoje. Poté je vedoucím pracovníkem hodnocený zaměstnanec motivován a dochází ke stanovení cílů a úkolů pro následující období.

Pokud jde o odměňování zaměstnanců na Magistrátu města Teplice, pak je v tomto ohledu pochopitelně vycházeno zejména z požadavků kladených ústředními právními předpisy pro tuto oblast. Plat zaměstnance je určován na základě platového tarifu a platové třídy, poskytovány jsou dále rovněž příplatky a další složky platu, kam patří zejména osobní příplatek, příplatek za vedení nebo případně i příplatek za zastupování. Zaměstnanci magistrátu mají rovněž nárok na zaměstnanecké benefity, mezi které patří příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, možnosti dalšího vzdělávání a školení, příspěvek na oděvy a dále také další roční příspěvky na dovolenou, kulturu, sport, vzdělání a zdraví.

Velmi podnětné informace byly zjištěny rovněž na základě dotazníkového šetření mezi samotnými zaměstnanci úřadu. Pouze třetina zaměstnanců Magistrátu města Teplice vnímá své stávající platové ohodnocení skutečně jako dostatečné a spravedlivé. Zbývající zaměstnanci mají k výši svého ohodnocení určité výhrady. Sedm desetin zaměstnanců připouští, že v současnosti získávají určitou formu nepeněžní odměny, kdy se typicky jedná o příspěvek na stravování nebo penzijní připojištění, ovšem zmíněna byla například i role uznání, respektu a pochvaly ze strany nadřízeného. V menšině pak bylo poukázáno na možnost dalšího vzdělávání společně s možností kariérního posunu. Zaměstnanci přitom ve většině přikládají stejnou váhu oběma formám odměňování současně, případně pak preferují peněžní odměnu.

Naprostá většina respondentů potvrdila, že skutečně ve zvolené instituci pravidelně dochází k hodnocení zaměstnanců, a to čtvrtletně. Respondenti správně poukázali také na to, že hodnocení probíhá ve formě slovního hodnocení, které je doplněno o sebehodnocení. Pozitivní hodnocení zaměstnance se odráží zejména v růstu jeho finančního ohodnocení, kromě toho však také v pochvale a uznání ze strany nadřízeného pracovníka. Naopak negativní hodnocení vede ke snížení tohoto ohodnocení, a tedy ke snížení osobního hodnocení, prémie nebo srážce z platu. Kromě toho však negativní ohodnocení vede zaměstnance také k určitému zamýšlení se nad svou prací a možnostmi zlepšení pracovního výkonu.

Polovina zaměstnanců vnímá stávající systém hodnocení jako motivační, přičemž pouze necelá polovina respondentů jej označuje jako důležitý z hlediska jejich dalšího profesního rozvoje. Zaměstnanci sami navrhují zejména změnu metody hodnocení, větší spolupráci s nadřízeným a také častější poskytování zpětné

vazby nadřazeným za účelem vyvarování se dalších chyb v pracovní činnosti. Dalším návrhem je pak také větší provázanost systému hodnocení se systémem odměňování, aby mohl být systém odměňování pružnější. Styl manažerské práce nadřazeného je dle většiny zaměstnanců odpovídající, přičemž v menšině se pak objevily názory, že je chaotický a s malým zájmem o názory podřízených pracovníků.

Nyní je na základě zjištěného možné uvést určité návrhy pro zlepšení existujícího systému hodnocení a odměňování zaměstnanců na Magistrátu města Teplice. Pokud jde o systém hodnocení, pak dle mého názoru bylo zjištěno zejména to, že v rámci stávajícího systému hodnocení je využívána poměrně obecná struktura hodnocení bez hodnotících formulářů, což je neefektivní, neboť jde o důležitý nástroj z hlediska možnosti řízení pracovního výkonu. Hodnotící pohovor v současnosti probíhá čtvrtletně. Domnívám se, že by bylo vhodné navrhnout provádění hodnotícího pohovoru, a to včetně hodnocení kompetencí jednou ročně, a to na konci hodnotícího období. Hodnocení cílů by pak mělo být prováděno kvartálně. V rámci hodnotícího pohovoru by mělo být provedeno zhodnocení cílů a úkolů pracovníků během uplynulého hodnotícího období, projednání a formulace cílů nových, uvedení výsledků v hodnotícím formuláři, dále by bylo žádoucí patřičně projednat a formulovat návrhy za účelem zdokonalení pracovních výkonů, nechat rovněž dostatek prostoru pro vyjádření pracovníka (sebehodnocení a pracovní podmínky) a nakonec by měla následovat motivace pracovníka, shrnutí a závěry.

Dále se domnívám, že by bylo vhodné kritéria hodnocení pracovního výkonu rozdělit do níže uvedených podrobnějších oblastí:

- Odborná příprava zaměstnance – schopnosti využívání získaných znalostí, teoretická připravenost pracovníka a případné samostudium.
- Kvalita odvedené práce – odbornost a kvalita vykonané práce a případné nedostatky. Dále pak samotné množství odvedené práce a efektivita, hodnocení správnosti rozhodnutí pracovníka, plnění úkolů v termínech, iniciativa či pracovní kázeň.
- Pracovní vlastnosti zaměstnance – odolnost vůči stresu, zvládání konfliktních situací, úroveň komunikace, míra spolupráce a sebedůvěry, samostatnost v rámci řešení pracovních úkolů, vztah a chování vůči

nadřazenému pracovníkovi a kolegům na pracovišti, a to včetně loajality k instituci.

Hodnotící pohovor by se měl skládat z určitého zahájení, poté by mělo následovat hodnocení cílů, hodnocení kompetencí a také určitý závěr pohovoru a shrnutí. Stanovení cílů vychází z priorit úřadu a měly by být odvozeny od cílů konkrétního odboru. Cíle souvisejí zejména s kvalitou a efektivitou v rámci plnění běžné pracovní činnosti, nicméně neméně důležité jsou rovněž cíle, které mohou souviset s určitou specifickou činností. V rámci stanovování cílů by měla být vždy respektována metodika SMART. K hodnocení cílů je možné využít vhodnou hodnotící škálu, která bude doplněna o procentuální hodnocení za účelem usnadnění hodnocení. Formulář pro hodnocení cílů může zahrnovat v podstatě libovolný počet cílů, které byly hodnocenému pracovníkovi stanoveny pro hodnocené období.

Hodnocení dle kompetenčního modelu je vhodné pro veškeré pracovní pozice. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle stanovených kompetencí, k nimž budou vytvořeny hodnotící škály. Požadovanou úroveň by bylo možné hodnotit například kategoriemi A+ až C. Hodnocení kompetencí by představovalo součást hodnotícího pohovoru pracovníka s nadřízeným a docházelo by k ohodnocení kompetencí pracovníka dle příslušné hodnotící škály. Stupně hodnocení mohou být kromě toho převedeny na čísla (A+=1, A=2, B=3, C=4). Po ukončení hodnocení je třeba hodnotící formuláře evidovat. Hodnotící pohovor by měl být zakončen nastavením rozvojových cílů pro následné období.

Za důležité pak také pokládám hodnocení patřičně provázat s odměňováním. Pokud jde o existující podmínky a specifika odměňování zaměstnanců veřejného sektoru, pak plusem je nepochybně zejména jejich jednoznačnost, transparentnost a společně s tím pak rovněž propracovanost podmínek, které vedou k zařazení pracovníka do určité platové třídy i platového stupně. Současně však v tomto systému odměňování neexistuje přílišný prostor pro diferenciaci výkonu, díky čemuž je možné pobírat plat za „odpracované roky“, ačkoliv výkon pracovníka nemusí nutně odpovídat konkrétní částce. Jednoduše řečeno tedy společně s délkou praxe roste rovněž plat pracovníka. Možnosti motivace či případně oceňování odlišností v kvalitě pracovních výsledků jsou v tomto případě omezené a v podstatě přichází v úvahu pouze u nenárokových

složek platu. Snížení platu je sice možné, nicméně obyčejně jde pouze o dočasnou záležitost představující součást určitého postihu, kárného řízení, případně pak soudního rozhodnutí. To se však nevztahuje na takový případ, kdy kupříkladu dva zaměstnanci úřadu se stejným vzděláním a délkou praxe pracují s odlišným nasazením či rychlostí a kvalitou. Vedoucí pracovník má možnost využít nenárokový osobní příplatek, nicméně vzhledem k reálné rovině věci jsou bezesporu tyto možnosti ve skutečnosti velice omezené. Aby tedy v praxi mohlo dojít k provázání systému hodnocení se systémem odměňování, je vhodné využít matici zahrnující hodnocení kompetencí a hodnocení cílů, kdy za účelem stanovení výše odměny je zaznamenáno hodnocení kompetencí a cílů do příslušné tabulky. Prostřednictvím této matice následně vychází příslušná výše odměny.

Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na problematiku hodnocení a odměňování zaměstnanců. Jejím základním cílem bylo vymezit proces hodnocení i odměňování z teoretického hlediska a následně v konkrétní instituci z oblasti veřejné správy zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím nastavením procesu hodnocení a odměňování a zda podle jejich názoru nedochází k vážnějším pochybením při realizaci těchto procesů. Nejprve byly v rámci teoretické části této práce vymezeny ústřední pojmy celého zkoumaného tématu, a to zejména pojem veřejné správy i personální práce s akcentem právě na specifika personální práce v institucích veřejné správy. Poté byla pozornost věnována procesu hodnocení pracovníků coby jedné ze základních personálních činností v každé organizaci, zmíněna byla právní úprava týkající se problematiky hodnocení pracovníků a taktéž byla vymezena specifika hodnocení pracovníků ve veřejné správě. V rámci exkurze do problematiky odměňování pracovníků byla poté vymezena podstata odměňování, zmíněny byly základní formy odměňování, právní úprava problematiky i specifika odměňování ve sféře veřejné správy. V praktické části byla provedena interpretace výsledků provedeného primárního i sekundárního šetření.

Bylo zjištěno, že problematice hodnocení i odměňování zaměstnanců je v současnosti ve zvolené instituci věnována patřičná pozornost. Hodnocení je zde prováděno pravidelně, zaměstnanci mají o tomto hodnocení i jeho aspektech odpovídající povědomí, nicméně přesto někteří z nich poukazují na určité nedostatky v tomto stávajícím systému. Nejinak je tomu v případě odměňování zaměstnanců, které je s ohledem na specifika odměňování ve veřejné správě relativně nepružné a může být ovlivněno v podstatě pouze nenárokovými složkami platu. Je nutné si rovněž uvědomit, že systém odměňování musí být patřičně provázán se systémem hodnocení, aby mohlo být dosaženo patřičné efektivity. Proto byla na základě zjištění v textu práce formulována určitá doporučení za účelem zefektivnění stávajícího systému hodnocení i odměňování, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni k dosahování vysokého pracovního výkonu, což je nepochybně cílem nejen soukromého, ale právě také veřejného sektoru. Dle mého názoru byl cíl této práce naplněn.

Resumé

The focus of this thesis was the process of evaluation and remuneration of employees. The main goal was to define this process from the theoretical standpoint, subsequently assess employee satisfaction with this process in a specific institut of public administration, and lastly find out whether or not they consider this process to be seriously lacking in any aspects. Firstly, the theoretical part of this thesis defines the main concepts of the researched topic, namely the overall concept of public administration and personnel work within public administration. Next, the focus shifts to the process of evaluation of employees, a process found in any company. Legislation of this proces is also mentioned, as well as the specifics of evaluating employees in public administration. Regarding remuneration, the theoretical part includes the definition of the process, it's basic forms, legislation and overview of remuneration in public administration. The practical part of this thesis is then an interpretation of the results gained from the conducted primary and secondary research.

The findings show that in the researched area, the process of evaluation and remuneration is currently sufficient. Evaluations are conducted on regular basis and employees are well informed about the process. That being said, some employees still point out certain shortcomings of the current system. Similar is the case of remuneration of employees which is, as far as public administration is concerned, quite rigid and essentially only impacted by benefits. Important thing to note is that both systems of evaluation and remuneration must work properly together, in order to achieve efficiency. Therefore, this thesis includes certain recommendations based on the research findings, which aim to improve the efficiency of evaluation and remuneration, in order to further motivate employees to performe well, which is no doubt a goal of both the private and the public sectors. I believe the goal of this thesis has been fulfilled.

Seznam použitých zdrojů

Monografie, publikace, sborníky

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

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BERKA Jaroslav. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě: Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*. CZ 9703-01-01-03-02-026. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2000.

COGAN, Rudolf. *Krajské zřízení*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-041-6.

ČMEJREK, Jaroslav a Radek KOPŘIVA. *Základy veřejné správy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-213-1626-3.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DOLISTA, Josef a Roman JEŽEK. *Etika zaměstnance veřejné správy: vysokoškolská učebnice*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2006. ISBN 80-867-0820-9.

FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2016. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-624-1.

HORIZNKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.

ISAC, Nicoleta; BADSHAH, Waqar. Evaluation Of Personnel Performance Within A Company'S Hr Department. *Scientific Bulletin-Economic Sciences*, 2018, 17.1: 52-59.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-665-5.

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

MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-364.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2789-9.

PRŮCHA, Petr a Richard POMAHAČ. *Správní právo*. Ostrava: Sagit, 2002. Lexikony. ISBN 80-7208-314-7.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd., (V nakl. Doplněk 3.). Brno: Doplněk, 2012. ISBN 978-80-7239-281-0.

SCISKALOVÁ, Marie a Tomáš GONGOL. *Základy správního práva a veřejné správy*. Karviná: SU OPF, 2006. ISBN 80-7248-372-2.

SKULOVÁ, Soňa. *Základy správní vědy*. 2., dopl. a rozš. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-7335-7.

SPIRIT, Michal. *Úvod do studia práva*. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5280-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

TITTELBACHOVÁ, Šárka. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3842-0.

TOMANCOVÁ, Jaroslava, Karel SCHELLE a Andrea SCHELLEOVÁ. *Správní právo*. Boskovice: Albert, 2009. ISBN 978-80-7326-161-0.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VACULÍK, Martin. *Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. Brno: NC Publishing, 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví 2018: praktický průvodce*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0871-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Právní předpisy

nařízení vlády č. 340/2017, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí

zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky

zákon č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky

zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů

zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákona, ve znění pozdějších předpisů

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

zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

zákon č. 312/2002 Sb., o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Internetové zdroje

Co znamená princip legality. *Epravo.cz* [online]. Praha: EPRAVO.CZ, 2002 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/co-znamená-princip-legality-15983.html>

Chyby v hodnocení pracovníků. *ALTAXO: Kompletní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO, 2019 [cit. 2020-12-03]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/chyby-v-hodnoceni-pracovniku>

Hodnotící metoda BARS. *ALTAXO: Kompletní služby pro podnikatele* [online]. Praha: ALTAXO, 2019 [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rady-pro-manazery/hodnotici-metoda-bars>

Minimální mzda. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2021 [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

Orgány státní správy. *Veřejná správa* [online]. 2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://verejnasprava.estranky.cz/clanky/2.-organy-statni-spravy.html>

Povinně zveřejňované informace. *Statutární město Teplice* [online]. Teplice: Statutární město Teplice, 2021 [cit. 2021-03-17]. Dostupné z: <http://www.teplice.cz/vismo/isvs.asp>

Pohyblivá složka platu – nástroj pro motivaci zaměstnanců. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2011 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Personalni-management/pohybliva-slozka-platu-nastroj-pro-motivaci-zamestnancu/Kriteria-hodnoceni-pracovniku.html>

Služební hodnocení. Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>

Správní právo. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: CzechTrade, 2021 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/spravni-rad-ppbi/2/>

Organizační struktura. *Statutární město Teplice* [online]. Teplice: Statutární město Teplice, 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <http://www.teplice.cz/organizacni-struktura/d-7078/p1=23485>

URBAN, Jan. Formy a nástroje odměňování zaměstnanců. In: *MzdováPraxe.cz* [online]. 2013 [cit. 2021-03-08]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY – Velký přehled benefitů a jaký mají dopad na daně, mzdy a odvody. Účetnictví Klefer [online]. Praha: *Účetnictví Klefer*, 2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://ucetnictvi-klefer.cz/zamestnanecke-benefity-velky-prehled/>

Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura respondentů	52
Graf 2 Struktura respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání.....	52
Graf 3 Délka praxe	53
Graf 4 Názory na adekvátnost mzdového ohodnocení.....	58
Graf 5 Poskytování nefinančních benefitů	59
Graf 6 Formy nefinanční odměny na Magistrátu města Teplice.....	60
Graf 7 Preference určité formy odměny.....	61
Graf 8 Pravidelné hodnocení zaměstnanců	62
Graf 9 Hodnocení zaměstnanců v průběhu zkušební doby	64
Graf 10 Názory na systém hodnocení z hlediska jeho motivační funkce	65
Graf 11 Vliv hodnocení na další profesní rozvoj	66

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura Magistrátu města Teplice	48
--	----

Přílohy

Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží výhradně potřebám mé diplomové práce, ve které se věnuji tématu hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere více než 15 minut. Pokud není uvedeno jinak, u každé otázky, prosím, zvolte pouze jednu odpověď.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž

2. Jaký je Váš věk?
 - a) Do 25 let
 - b) 26 – 35 let
 - c) 36 – 45 let
 - d) 46 – 55 let
 - e) 56 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Středoškolské
 - c) Vyšší odborné
 - d) Vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete na Magistrátu města Teplice?
 - a) Do 1 roku
 - b) 1 – 3 roky
 - c) 4 – 6 let
 - d) 7 – 9 let
 - e) 10 let a více

5. Odpovídá dle Vašeho názoru výše Vašeho ohodnocení Vaší práci?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
6. Jsou Vám v organizaci poskytovány také některé nefinanční benefity (zaměstnanecké výhody, pochvala, uznání apod.)?
- a) Ano
 - b) Ne
7. Pokud ano, o jaké benefity se jedná?
-
8. Jaká forma odměny je pro vás významnější?
- a) Peněžní odměna
 - b) Nepeněžní odměna (benefity, pochvala ...)
 - c) Obě dvě formy jsou stejně důležité
9. Probíhá ve Vaší instituci pravidelné hodnocení zaměstnanců?
- a) Ano
 - b) Ne
10. Pokud ano, jak často hodnocení probíhá?
-
11. V jaké formě hodnocení probíhá? (možnost volby více odpovědí)
- a) Slovní hodnocení
 - b) Sebehodnocení
 - c) 360stupňová zpětná vazba (hodnocení od vedoucího, nadřízených, kolegů)
 - d) Metoda řízení podle cílů -MBO (zda cíle, které byly určeny na začátku, jsou splněny)
 - e) Jiné, doplňte, prosím:
12. V jaké formě se projeví pozitivní hodnocení?
-

13. V jaké formě se projeví negativní hodnocení?

.....

14. Byl/a jste hodnocen/a rovněž v průběhu zkušební doby?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ne

15. Vnímáte stávající systém hodnocení ve Vaší instituci jako dostatečně motivující?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Má hodnocení vliv na Váš další profesní rozvoj na pozici státního zaměstnance?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Pokud byste na stávajícím systému hodnocení mohl/a něco změnit, o co by se jednalo?

.....

18. Jak hodnotíte styl vedení svého nadřízeného?

.....