Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Veřejná správa a regionální rozvoj



HODNOCENÍ A MOTIVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

bakalářská práce

Autor: Natálie Vašíčková
Vedoucí práce: Mgr. Helena Mitwallyová
Rok: 2017

Prohlašuji na svou čest, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Natálie Vašíčková

V Praze, dne 2. 1. 2017

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Mgr. Heleně Mitwallyové za ochotu, cenné rady a čas, který mi věnovala. V neposlední řadě děkuji pracovníkům institucí veřejné správy za jejich zapojení se do výzkumné části bakalářské práce.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra práva

Národohospodářská fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Natálie Vašíčková**

Studijní program: Ekonomie a hospodářská správa

Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj

Název tématu: **Hodnocení a motivace ve veřejné správě**

Zásady pro vypracování:

1. Cíle práce:
   1. Zanalyzovat současné způsoby hodnocení a motivace zaměstnanců ve veřejné správě a to v souvislosti s platnou legislativou (zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků) a moderními trendy v oblasti personalistiky.
   2. Navrhnout možná zlepšení ve způsobu hodnocení kompetencí a pracovního výkonu a zvýšení motivace zaměstnanců s ohledem na specifika veřejné správy.
2. V teoretické části autorka zanalyzuje současnou právní úpravu a zhodnotí možnosti, které platná legislativa poskytuje při hodnocení pracovního výkonu a kompetencí a zda poskytuje dostatečný prostor pro efektivní motivaci. Dále, na základě odborné literatury, autorka shrne současné trendy v hodnocení a motivaci zaměstnanců a vybere ty metody, které jsou uplatnitelné ve veřejném sektoru.
3. V praktické části autorka provede výzkumné šetření v organizacích veřejné správy s cílem zjistit, zda jsou moderní způsoby hodnocení zaměstnanců implementovány a pokud ano, tak jakým způsobem. Pokusí se zjistit, zda je zavádění moderních prvků personalistiky pro veřejnou správu přínosem, či zda je realizováno pouze formálně.

Rozsah práce: 40 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2.
3. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* 2. vyd. Praha: Management Press.
5. ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7
6. TSUI, A.P.Y., LAI, K.T., Professional Practices of Human Resource Management in Hong Kong, Hong Kong University Press, 2009, ISBN 978-988-8052-69-1

Datum zadání bakalářské práce: červen 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2016

Natálie Vašíčková
Řešitelka

Mgr. Helena Mitwallyová
Vedoucí práce

JUDr. Jan Vondráček
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je hodnocení a motivace ve veřejné správě.

Práce popisuje nejprve v obecné rovině hodnocení a motivaci zaměstnanců, poté jsou uvedena specifika platná pro veřejnou správu.

V praktické části je věnována pozornost systémům hodnocení a motivace ve vybraných institucích veřejné správy. Cílem praktické části je zhodnotit tyto systémy, podat možná doporučení a zjistit, zda jsou jejich součástí moderní manažerské metody, jako jsou hodnotící rozhovory, kompetenční modely a pravidelný systém hodnocení zaměstnanců jako takový. Výzkumnou metodou byly zvoleny rozhovory s personalisty vybraných institucí veřejné správy. Dále bylo čerpáno z podkladů, které měly tyto instituce zpracované. Všechny instituce státní správy se řídí zákonem č. 234/2014 Sb. o státní službě, který hodnocení státních zaměstnanců zakotvuje. Jde však o to, zda je hodnocení zaměstnanců prováděno formálně, či jsou naopak používány další hodnotící nástroje nad rámec zákona, jako jsou např. kompetenční modely. Pro úředníky územně samosprávných celků platí zákon č. 312/2002 Sb., který výslovně hodnocení zaměstnanců neupravuje,[1] přesto v řadě krajských i obecních úřadů k hodnocení zaměstnanců dochází.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynulo, že moderní manažerské metody se ve veřejné správě uplatňují a systémy hodnocení nemají výrazné nedostatky.

Klíčová slova

Veřejná správa, hodnocení, motivace, zaměstnanec, kompetenční model

JEL klasifikace

H83, M12

[1] Zákon č. 312/2002 Sb. upravuje vzdělávání a vyhodnocení plánu vzdělávání

Abstract

The theme of the bachelor thesis is the evaluation and motivation of employees in public administration.

The introductory part outlines the evaluation and motivation of employees on a general level, and then describes the specifics applicable for public administration.

The practical part is focused on the evaluation and motivation systems used at selected institutions of public administration. It aims to assess these systems, suggest possible recommendations and find out whether the systems in use include modern management methods, such as evaluation interviews, competency models and regular system of employee evaluation as such. The research method consisted of interviews with human resources managers at selected institutions of public administration. Complementary information was obtained from materials created by these institutions themselves. All institutions of public administration are governed by Act No. 234/2014 Coll. on Civil Service, enshrining the evaluation of state employees. However, it depends on whether employees are evaluated formally, or if additional evaluation tools beyond the framework of the law are deployed, *e.g.* competency models. Officials of territorial authorities are subject to Act No. 312/2002 Coll., which does not explicitly define employee evaluation,[2] yet employees are evaluated at many regional as well as local administration units.

The results of the research survey confirmed that modern management methods are used in public administration and that the evaluation systems do not have any significant shortcomings.

Keywords

Public administration, evaluation, motivation, employee, competency model

JEL classification

H83, M12

[2] Act No. 312/2002 Coll. governs education and evaluation of education plan

Obsah

Úvod ... 1
1 Veřejný sektor, veřejná správa ... 3
2 Hodnocení pracovníků ... 5
2.1 Typy hodnocení ... 6
2.2 Kompetenční modely ... 7
2.2.1 Co je kompetenční model ... 7
2.2.2 Co lze vyčíst z kompetenčního modelu ... 8
2.2.3 Princip hodnocení podle kompetenčního modelu ... 9
2.2.4 Průběh hodnotícího rozhovoru ... 11
2.2.5 Přínosy kompetenčního modelu ... 12
2.3 Hodnocení státních zaměstnanců ... 12
3 Odměňování zaměstnanců ... 13
3.1 Funkce odměňování ... 13
3.2 Formy odměn ... 14
3.3 Odměňování pracovníků ve veřejném sektoru ... 14
3.3.1 Plat ... 15
3.3.2 Platové tarify ... 16
3.3.3 Smluvní plat ... 16
3.3.4 Osobní příplatek ... 17
3.3.5 Odměna ... 17
4 Motivace ... 18
4.1 Motivační teorie ... 20
4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb ... 21
4.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model ... 23
4.1.3 Expektační teorie ... 24
4.1.4 Teorie X a Y ... 26
5 Empirická část ... 27
5.1 Metodika výzkumného šetření ... 27
5.2 Analýza systémů hodnocení vybraných institucí veřejné správy ... 27
5.2.1 Městský úřad ... 28
5.2.2 Krajský úřad ... 33
5.2.3 Ministerstvo ... 39

5.2.4 Úřad práce 44
5.2.5 Úřad Regionální rady 48
5.3 Zodpovězení výzkumných otázek 52
Závěr 53
Seznam použitých zdrojů 56
Seznam tabulek, obrázků a schémat 59
Příloha 1 60
Příloha 2 61

Úvod

Veřejné správa nabývá pro fungování států zásadního významu – realizuje politiku státu, zakotvenou v právních předpisech, a poskytuje občanům veřejné statky (mimo jiné). Efektivitu veřejné správy stále, i přes rozvoj moderních technologií, udávají její zaměstnanci. Pracovníky je třeba motivovat, spravedlivě odměňovat a pravidelně, nezaujatě hodnotit, aby odváděli co nejlepší výkony a výstupy institucí veřejné správy byly co nejefektivnější. V České republice je zažit stereotyp, že práce úředníků je nezáživná a úředníci nemají svou práci rádi, což se projevuje i v jejich přístupu např. ke klientům na úřadech (i chování klientů ale nebývá mnohdy adekvátní). Nejen z těchto důvodů je třeba věnovat zvýšenou pozornost jejich motivaci.

Odměňování státních zaměstnanců, které by mělo mít na jejich motivaci velmi významný vliv, je poměrně dost striktní, řídí se právními předpisy. Je známo, že tito zaměstnanci jsou finančně ohodnocováni na základě tabulek, které více než výkon zohledňují dobu praxe.

Hodnocení výkonu ve veřejné správě je problematické, protože nelze hodnotit podle kvantitativních ukazatelů jako je např. počet zpracovaných spisů (obtížnost zpracování dat bývá odlišná) a hodnocení může postrádat objektivnost. Z těchto důvodů se objevují snahy nalézt vhodný a jednotný systém hodnocení. Zatímco úředníci územně samosprávných celků mají již od roku 2002 vlastní zákon upravující mj. i hodnocení (zákon č. 312/2002, o úřednících územních samosprávných celků), zaměstnanci státní správy až do roku 2015 nedisponovali účinným zákonem. Zákon o státní službě byl sice platný, ale jeho účinnost nastala až k datu 1. 7. 2015. Instituce veřejné správy si mohly a mohou vytvořit svůj vlastní systém hodnocení, například prostřednictvím kompetenčních modelů. S účinností zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě je i hodnocení pracovníků státní správy upraveno zákonem a systém hodnocení musí zákonné požadavky reflektovat. Právní předpisy udávají, jak často mají být státní zaměstnanci hodnoceni a jakým způsobem, stanovují hodnotící kritéria a maximální možnou výši osobního ohodnocení.

Teoretická část bakalářské práce je především analýzou současné právní úpravy hodnocení a odměňování zaměstnanců ve veřejné správě. Nejprve jsou vymezeny pojmy veřejný sektor a veřejná správa. Následuje kapitola zaměřená na motivaci, která vysvětluje, co je motivace, popisuje její typy a některé z motivačních teorií. Dalším tématem, o kterém práce pojednává, je hodnocení zaměstnanců, které by mělo podpořit jejich motivaci. Pozornost je

věnována zejména způsobu hodnocení podle kompetenčních modelů a je popsáno, jak by měl v ideálním případě vypadat hodnotící pohovor. V této části nelze opomenout specifika pro hodnocení státních zaměstnanců. Následuje odměňování zaměstnanců, protože by mělo navazovat na jejich hodnocení. Odměňování je popsáno nejprve v obecné rovině a poté opět blíže specifikováno v případě zaměstnanců veřejné správy.

Ve výzkumné části bakalářské práce zjišťuji, jakou motivační funkci mají systémy hodnocení ve vybraných institucích veřejné správy. Pro tyto systémy jsou po jejich zhodnocení navržena možná zlepšení. Dále zjišťuji, zda jsou do systému hodnocení implementovány i moderní trendy v oblasti personalistiky (především kompetenční modely) a pokud ano, zda jsou přínosem, nebo jsou realizovány pouze formálně. Výzkum probíhá podle strukturovaných rozhovorů s personalisty působících ve veřejné správě.

Cílem teoretické části práce je zanalyzovat současnou právní úpravu hodnocení a odměňování zaměstnanců veřejného sektoru. Cílem výzkumné části je zanalyzovat současné systémy hodnocení ve vybraných institucích veřejné správy a navrhnout možná zlepšení s ohledem na specifika veřejné správy.

1 Veřejný sektor, veřejná správa

Veřejný sektor je významnou součástí národního hospodářství každého státu.

Vymezení veřejného sektoru se u jednotlivých autorů liší. Dle Stephana J. Bayleho se *„veřejný sektor běžně popisuje jako plánované netržní služby, jejichž poskytování je stanoveno kolektivně demokratickými rozhodovacími procesy a jejichž rozdělování se uskutečňuje podle potřeb, které určuje jejich konečný příjemce.“* [3] Veřejný sektor je často vymezován na základě komparace se soukromým sektorem, svými činnostmi a posláním.

Ve smíšených ekonomikách existuje vedle veřejného sektoru i soukromý sektor. Základním rozdílem mezi těmito dvěma sektory je zdroj jejich příjmů. V soukromém sektoru jsou finanční prostředky tvořeny ziskem jednotlivých společností či organizací. Veřejný sektor naopak není založen na ziskovém principu, finanční prostředky čerpá z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. V soukromém sektoru se jedinec (firma) rozhoduje sám za sebe, na základě svých zájmů, ale ve veřejné sféře se rozhodování účastní a ovlivňuje ho mnoho jedinců či institucí, hovoří se o tzv. veřejné volbě. Prosazuje se zde a formuluje veřejný zájem např. v produkci a distribuci veřejných statků. Soukromý sektor naopak poskytuje statky soukromé. Tyto dva sektory se nicméně navzájem prolínají a doplňují. Funkce, úkoly a priority veřejného sektoru stanovuje hospodářská politika, která má charakter veřejné politiky, protože její cíle a nástroje jsou předmětem veřejného rozhodování.[4]

„Posláním veřejného sektoru je buď řešit důsledky selhání trhu anebo ještě lépe předcházet jejich vzniku.“ [5]

Veřejnému sektoru se připisují tyto funkce[6]:

- **Ekonomická** – zabezpečování veřejných statků a odstraňování následků selhání trhu
- **Sociální** – pomoc zejména sociálně slabším vrstvám obyvatel prostřednictvím veřejných služeb

---

[3] BAILEY, J. S. *Veřejný sektor: Teorie, politika a praxe*. 1. vyd. Praha. Eurolex Bohemia, 2004, s. 29. ISBN 80-86432-61-0.
[4] Volně čerpáno z: PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha. ASPI, 2008, s. 24. ISBN 978-80-7357-351-5.
[5] TETŘEVOVÁ, L a kol. *Veřejný a podnikatelský sektor.* 1. vyd. Praha. Professional Publishing, 2009, s. 11. ISBN 978-80-86946-90-0.
[6] Volně čerpáno z: PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 25. ISBN 978-80-7357-936-4.

- **Politická** – využití veřejného sektoru v politickém klání – získat přízeň voličů prostřednictvím slibovaných politických opatření

Veřejný sektor je řízen a spravován veřejnou správou. V odborné literatuře nalezneme různé definice veřejné správy. Ve společnosti, která je zřízena jako stát, se veřejnou správou rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě. Z ekonomického hlediska je veřejná správa považována za veřejný statek, za službu veřejnosti, na kterou se musí vynakládat finanční zdroje z veřejných rozpočtů. Lze ji vymezit také z organizačního a funkčního hlediska. V organizačním pojetí představují veřejnou správu subjekty, které ji primárně vykonávají – především stát a další veřejnoprávní subjekty jako představitelé a nositelé veřejné moci. Ve funkčním pojetí jde o veřejnou správu jakožto určitou specifickou činnost.[7] *„Úkolem veřejné správy na všech úrovních je realizovat politiku státu, která je zakotvena v zákonech a dalších podzákonných předpisech, na všech úrovních jak horizontálních, tak vertikálních včetně úrovně územní samosprávy. Podíváme-li se na postavení veřejné správy v dělbě moci, zahrnuje výkon veřejné moci (moc výkonná), i když souvisí i se zákonodárnou a soudní mocí.“*[8]

Veřejná správa je tedy tvořena státní správou a samosprávou. Samospráva je způsob řízení, kdy daný subjekt rozhoduje alespoň o některých svých záležitostech sám. Státní správu lze ztotožnit se státní mocí. Veřejnou správu tvoří soustava úřadů s centrální, regionální, územní či místní působností.

Na rozdíl od veřejné politiky se veřejná správa vyznačuje rutinními činnostmi. „*Rozdíl mezi veřejnou politikou a veřejnou správou (jako praktickými činnostmi) lze analogicky charakterizovat tak, že veřejné správa zahrnuje zaběhnuté, rutinně se opakující činnosti v rámci předem daných regulativů, zatímco veřejná politika je tvorbou čehosi nového, překračující stávající praxi uplatňování veřejného zájmu.“* [9]

---

[7] Definice veřejné správy volně čerpány z: PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha. ASPI, 2008, s. 86. ISBN 978-80-7357-351-5.
[8] PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha. ASPI, 2008, s. 87. ISBN 978-80-7357-351-5.
[9] POTŮČEK, M. a kol. *Veřejná politika.* Ediční řada Studijní texty, 35. svazek. Praha. SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ SLON, 2005, s. 18. ISBN 80-86429-50-4.

2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení patří mezi významnou personální činnost, která má velmi těsný vztah k odměňování a motivaci pracovníků.

Aby organizace mohla dosahovat svých cílů co nejlépe, je zapotřebí mít přehled o výkonech svých zaměstnanců a motivovat je prostřednictvím hodnocení k žádoucímu pracovnímu jednání. Také pracovníci potřebují mít zpětnou vazbu na svůj výkon – nováčci například z důvodu nejistoty se svým výkonem a služebně starší zaměstnanci mohou toužit po uznání. *„Hodnocení je důležitou součástí informačního personálního systému, jehož výsledky, mají přinášet prospěch jak firmě, tak zaměstnancům.“* [10] Základním cílem hodnocení je spravedlivě a objektivně zhodnotit výkon pracovníka. *„Přestože je běžně v praxi užíván termín hodnocení výkonu, ve skutečnosti zpravidla nejde pouze o oblast výkonu, ale součástí hodnocení pracovníka je i jeho pracovní chování, které zahrnuje přístup k práci a lidem. Předmětem hodnocení jsou tedy i osobnostní charakteristiky.“* [11]

Mezi další cíle hodnocení patří např.:

- Zjistit názor pracovníka na svůj výkon
- Identifikovat kandidáty na povýšení nebo další vzdělání
- Probrat s pracovníky pracovní problémy
- Ověřit motivační funkci odměňování, motivovat zaměstnance ke zlepšení (nejen) výkonu
- Ověřit si informovanost pracovníků
- Informovat pracovníky o budoucích změnách v organizace a jejich dopadu na ně
- Posílit důvěru mezi vedením a pracovníky
- Identifikovat vzdělávací potřeby v organizaci
- Získat podklady pro eventuální převádění zaměstnanců na jiné práce

Cíle systému hodnocení by měly být jasné, dosažitelné a provázány s osobním rozvojem a vzděláváním pracovníků.

---

[10] ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2010, s. 76. ISBN 978-80-247-2494-2.

11 KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha. Grada Publishing, Praha, s. 146. ISBN 978-80-247-2497-3.

2.1 Typy hodnocení

Hodnocení zaměstnanců je realizováno průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení. Průběžné hodnocení má neformální povahu, systematické hodnocení je formální. Při charakteristice typů hodnocení jsem volně čerpala z knih[12] R. Kocianové a J. Koubka.

- **Průběžné (neformální) hodnocení** – je součástí každodenní komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, nadřízený takto průběžně kontroluje pracovní činnost podřízeného. Zpravidla se neznamenává a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personální rozhodnutí.
- **Systematické (formální) hodnocení** – probíhá pravidelně, vždy za určité období (nejčastěji rok, půlrok). Posuzuje se výkon pracovníka a pracovní chování s cílem zlepšit jeho pracovní činnost. Je plánované a standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle stanovených kritérií, které by jim měly být předem známy. Dokumenty, které se pořizují ze systematického hodnocení, slouží jako podklady pro další personální činnosti.

  Specifickým případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení, ke kterému dochází v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka, jako je např. skončení procesu adaptace, zpracování pracovního posudku nebo ukončení pracovního poměru.

[12] Volně čerpáno z: KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, Praha, s. 146. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha. Management Press, 2008, s. 208. ISBN 978-80-7261-168-3.

2.2 Kompetenční modely

Hodnocení pracovního výkonu ve veřejné správě je problematické, jelikož výkon pracovníků je těžko měřitelný[13] (např. není vhodné hodnotit výkon úředníka na základě počtu zpracovaných spisů, protože zpracování jednotlivých spisů může být různé obtížné). Hodnotí-li zaměstnance nadřízený podle vlastního úsudku, bez přesně daných hodnotících kritérií, může být hodnocení zase velmi subjektivní a následně zpochybňováno. Proto je vhodné použít jednotný hodnotící nástroj na všechny pracovníky - tím je např. kompetenční model, který vnáší do pracovního výkonu a chování velmi silný prvek měřitelnosti.

2.2.1 Co je kompetenční model

Základním posláním kompetenčního modelu je seznámit zaměstnance s kritérii, podle kterých budou hodnoceni, a tím je snadněji nasměrovat k žádoucímu jednání. Kompetenční modely poskytují vedoucím zaměstnancům organizace určité jednotné (objektivní) schéma, podle kterého hodnotit své podřízené.

Moderní řízení lidských zdrojů klade velký důraz na kvalifikaci zaměstnanců, kterou můžeme rozdělit na formální a neformální. Požadavky na formální kvalifikaci lze ztotožnit s požadovaným vzděláním. Neformální kvalifikace jsou kompetence, které se jeví jako nejvhodnější pro danou pracovní pozici. Kompetence je soubor znalostí, dovedností a schopností. Rozpoznat neformální kvalifikaci (kompetence) není snadné, ale je to potřebné např. při hodnocení stávajících pracovníků či výběru adeptů na volné pracovní místo. Vodítko k tomuto stanovení a rozpoznání neformální kvalifikace nám poskytuje kompetenční model tím, že „*popisuje konkrétní kombinaci vědomostní, dovednostní a dalších charakteristik osobnosti, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“*[14]

Aby byl kompetenční model efektivní, musí být srozumitelný, protože vedoucí pracovníci potřebují jasně definovaný nástroj pro vedení svých lidí. Neměl by mít tedy složitou strukturu, avšak ne na úkor přílišného zjednodušování. S kompetenčním modelem musí být

---

[13] Obtížné měření výkonů ve veřejné správě je poměrně známý a v literatuře často rozebíraný problém, se kterým se veřejný sektor potýká. Více o této problematice např.:
OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění.* 2. vyd. Praha. Ekopress, 2007, s. 178. ISBN 80-86929-23-X.

[14] Pracovní materiál BNV Consulting, s.r.o určený pro školení zaměstnanců ve veřejné správě, není dostupné online

seznámeni všichni zaměstnanci organizace a každý musí vědět, jak vypadá jeho kompetenční model, a kdy podle něj bude hodnocen. Je velmi důležité, aby ho používali všichni hodnotitelé. Do jeho tvorby je vhodné zapojit co nejvíce zaměstnanců organizace, protože ti ho snáze přijmou, když budou mít pocit, že se na jeho tvorbě aktivně podíleli.

2.2.2 Co lze vyčíst z kompetenčního modelu

Kompetenční model je velmi propracovaný hodnotící nástroj, který podává vyčerpávající množství informací, mezi které patří také:

- Minimální výše kompetencí, kterou musí konkrétní zaměstnanec splňovat proto, aby mohl úspěšně vykonávat danou pozici
- Srovnání skutečné úrovně kompetencí daného pracovníka s požadovanými úrovněmi
- Sebehodnocení pracovníka
- Rozdělení kompetencí podle ovlivnitelnosti – z tohoto dělení poznáme, jaké jsou šance na zlepšení hodnoceného. Mezi lépe ovlivnitelné kompetence patří např. práce v týmu a kvalita provedené práce, hůře ovlivnitelné jsou např. analytické uvažování a flexibilita
- Jednotlivé kurzy, které mohou zlepšit úroveň kompetencí, které jsou hodnoceny pod minimální požadovanou úroveň
- Případný potenciál vzestupu zaměstnance na vyšší pozici – z kompetenčního modelu můžeme prostřednictvím vah vyloučit (nehodnotit) kompetence, které se dané pozici netýkají – požadovaná úroveň je stanovena na nulovou. Nicméně můžeme tyto kompetence sledovat, pokud nás zajímá, zda má daný zaměstnanec potenciál využití na vyšší pracovní pozici. V kompetenčním modelu jsou uvedeny i požadavky na danou pracovní pozici (vzdělání, praxe) a to v části: Charakteristika pracovního místa

2.2.3 Princip hodnocení podle kompetenčního modelu

Pro lepší pochopení kompetenčního modelu si graficky znázorníme a vysvětlíme některé jeho části. Jako příklad bude vždy uveden kompetenční model vytvořený pro potřeby ministerstva.

Princip hodnocení prostřednictvím kompetenčního modelu spočívá, jak můžete vidět na následujícím schématu, v porovnávání očekávané (doporučené) úrovně kompetencí se skutečnou. Pro každou typovou pracovní pozici je vytvořen kompetenční model, ve kterém je seznam kompetencí, které se u daných pracovníků hodnotí, a číselná škála vyjadřuje jejich minimální požadovanou úroveň pro zdárné zastávání této pozice. Pro potřeby daného ministerstva byla zvolena škála měření v rozmezí 1 – 6. Součástí kompetenčního modelu je také popis všech úrovní kompetencí, my si je ve zkratce vysvětlíme.

Jestliže má zaměstnanec kompetenci pouze na úrovni 1, jeho pracovní chování má destruktivní charakter a neměl by tuto pracovní pozici vykonávat. Od úrovně 2 už nemá chování dotyčného destruktivní charakter, ale není téměř vůbec přínosné. Naopak kompetence na úrovni 5 vyjadřuje, že jedinec nejen přispívá organizaci svou prací, ale svým chováním navíc pozitivně působí na druhé.

Tab. 1: Kompetenční model – porovnávání požadované a dosažené úrovně kompetencí

kompetence	požadovaná úroveň	dosažená úroveň
odbornost	4	4
nasazení a proaktivní přístup	5	4
kvalita provedené práce	5	4
flexibilita	3	3
osobnostní integrita	4	3
analytické uvažování	3	4
strategické uvažování	2	2
komunikační dovednosti	3	2
práce v týmu	3	2
manažerské kompetence	2	2
Celkem	3,4	3,0

Zdroj: Pracovní materiál BNV Consulting, s.r.o určený pro školení zaměstnanců ve veřejné správě

Aby byl kompetenční model co nejvíce objektivní, tak se sebehodnotí i hodnocený v kolonce „dosažená úroveň – sebehodnocení“. Poté by se měli vedoucí i podřízený shodnout v kolonce „dosažená úroveň – společné hodnocení“. Nedojde-li ke shodě, tak bude uveden příznak neshody v analýze kompetence, kde se zaznamená komentář obou stran.

Tab. 2: Kompetenční model – záznam neshody

Jméno a příjmení hodnoceného		Org.jednotka					Datum hodnocení
Jméno a příjmení nadřízeného		Org.jednotka					Poznámka
kompetence	detailní členění	požadovaná úroveň	dosažená úroveň - sebehodnocení	dosažená úroveň - hodnocení vedoucího	dosažená úroveň - společné hodnocení	(1 - započítává se, 0 - sledovací)	Analýza kompetence
odbornost	profesní zkušenost	5	5	3	x	1	Hodnotitel – odborné znalosti nejsou přínosem pro skupinu, Jejich úroveň je částečná. Hodnocený – odborné znalosti jsou přínosem pro skupinu
	úroveň odborných znalostí na úseku dané specializace						
	všeobecný přehled						

Zdroj: Pracovní materiál BNV Consulting, s.r.o určený pro školení zaměstnanců ve veřejné správě

Na kompetenčním modelu velmi oceňuji, že se sebehodnotí i sám hodnocený a je prostor pro diskuzi už v průběhu hodnocení. Hodnocený se nemusí cítit ukřivděný, protože také vyjádřil svůj názor, a to ještě v procesu tvorby hodnocení (nikoliv po), což považuji za ideální.

Pokud by hrozilo, že hodnotící rozhovor neproběhne v klidu, je vhodné přizvat mediátora. Mediátor je nestranná osoba, která pomůže rozhovor dovézt do správného cíle, může jím být např. nadřízený, interní školitel či personalista. Na volbě mediátora se musí shodnout obě strany.

Pokud selže institut mediátora nebo je hodnocený označen za komplikovanou osobu, je možné použít pro hodnocení metodu 360 stupňů. Tato metoda umožňuje hodnocení více osobami (hodnotí např. také podřízení a spolupracovníci) a poskytuje velmi komplexní náhled na zaměstnance, je ale časově náročná.

2.2.4 Průběh hodnotícího rozhovoru

Hodnocení pracovníků je často pojato formou hodnotícího rozhovoru, a proto se nyní zaměřím na to, jak má tento rozhovor (kde je jako hlavní hodnotící nástroj použit kompetenční model) a jeho přípravné fáze probíhat.

Před hodnocením musí mít hodnotitel nastudovanou metodiku hodnocení zaměstnanců, ve které je stanoven postup a způsoby hodnocení, a metodiku kompetenčních modelů, která podává přesný návod, jak hodnotit zaměstnance. Je zapotřebí vytisknout kompetenční modely konkrétních hodnocených zaměstnanců. Zhruba 7 – 10 dnů před hodnotícím rozhovorem je možné provést tzv. očekávací rozhovor, kde by měly být odbourány případné obavy z hodnocení. *„Aby měl celý hodnotící a motivační proces smysl, je důležité, aby hodnocený věřil v jeho význam, důležitost a hodnotitel musí být na motivační rozhovor dobře připraven.“*[15] Zároveň bude domluven termín hodnotícího rozhovoru tak, aby vyhovoval oběma stranám, a hodnocený dostane k vyplnění sebehodnotící dotazník z kompetenčního modelu.

Na začátku vlastního hodnotícího rozhovoru hodnotitel zopakuje smysl hodnocení, aby odstranil případné obavy a nervozitu hodnoceného a rozhovor neztratil svou motivační funkci. Hodnocený poskytne hodnotiteli písemný výstup svého sebehodnocení, ve kterém navrhuje i možnosti rozvoje. Hodnotitel už má vypracované hodnocení obvykle v personálním softwaru. Nadřízený ohodnotí hodnoceného a oba se formou diskuze vynasnaží dobrat ke shodnému závěru. Výstupem hodnotícího rozhovoru je:

- **Porovnání požadované úrovně kompetencí se skutečnou** – ve výsledku by se hodnotitel i hodnocený měli shodnout
- **Vyhodnocení plnění cílů stanovených pro uplynulé období** – zároveň se stanoví nové pracovní cíle, ale také se vyhodnotí cíle osobního rozvoje a stanoví nové

Při vlastním hodnocení tedy používá kompetenční model jak hodnotitel, tak hodnocený a výsledek vzniká na základě jejich vzájemné diskuze.

Výstupy z hodnocení slouží jako podklad pro systém odměňování – mělo by se od nich odvíjet především osobní ohodnocení a dále pomáhají identifikovat rozvojové potřeby pracovníka. Přínosy kompetenčního modelu si shrneme v následující kapitole.

[15] Pracovní materiál BNV Consulting, s.r.o určený pro školení zaměstnanců ve veřejné správě, není dostupné online

2.2.5 Přínosy kompetenčního modelu

Kompetenční model:

- Vnáší do chování lidí velmi silný prvek měřitelnosti – hodnocení ve veřejné správě je pak méně problematické
- Zkvalitňuje proces výběru zaměstnanců – poskytuje přesný popis toho, co musí uchazeč o práci umět a znát
- Poskytuje detailní popis kompetencí vyžadovaných od způsobilých zaměstnanců
- Umožňuje organizaci zjistit, které chování je příčinou výkonu dané pracovní pozice na určité úrovni
- Zaměstnanci vědí, co se hodnotí, vědí, jaké chování je žádoucí a mohou tak k němu snadněji směřovat
- Zajišťuje vyšší míru objektivity hodnocení (na všechny stejný metr)
- Umožňuje koncipovat cílené rozvojové programy
- Poskytuje vedoucím zaměstnancům přesný návod, jak hodnotit své podřízené
- Může odhalit potenciál pracovníka v jiných dovednostech, než které odpovídají jeho pracovní pozici, a tím poukázat na možnosti pracovního přeřazení

2.3 Hodnocení státních zaměstnanců

Systém hodnocení státních zaměstnanců koordinuje ministerstvo vnitra a k hodnocení musí podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě docházet. Podrobnosti o služebním hodnocení státních zaměstnanců upravuje Nařízení vlády ze dne 8. června 2015, o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance.

Státní zaměstnanci jsou posuzováni prostřednictvím hodnotících kritérií, jejichž seznam je součástí přílohy tohoto nařízení. Služební orgán si vybere pro hodnocení zaměstnance z tohoto seznamu pouze ta hodnotící kritéria, která vystihují potřeby daného služebního místa. Jednotlivým kritériím jsou prostřednictvím procent přiřazovány různé váhy. Hodnotí se například komunikace, týmová spolupráce, osobní přístup, součinnost s klientem, zvládání obtížných situací a řešení konfliktů, dosahování výsledků, dodržování služební kázně a u vedoucích zaměstnanců schopnost vést a motivovat. Hodnocení musí obsahovat závěr o tom, zda zaměstnanec dosahuje vynikajících/dobrých/dostačujících/nevyhovujících výsledků, na jejichž základě nařízení stanovuje maximální možnou výši osobního příplatku.

3 Odměňování zaměstnanců

Následující kapitola se zaměřuje na odměňování pracovníků. Přestože odměňování není ústředním tématem práce, nemůžu jej opomenout, protože má velký vliv na motivaci zaměstnanců a mělo by se odvíjet od jejich hodnocení. Abychom tedy mohli zhodnotit, jak jsou zaměstnanci veřejného sektoru motivováni, je zapotřebí nejprve zanalyzovat jejich odměňování.

Vysvětlíme si, co je odměňování, jaké jsou jeho cíle a jaké formy se v současnosti nejčastěji uplatňují. Podrobně bude rozebráno odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru.

3.1 Funkce odměňování

Odměňování je kompenzací za vykonanou práci. Patří mezi významné personální činnosti a přitahuje velkou pozornost nejen pracovníků, ale i vedení organizací. Významně ovlivňuje motivaci pracovníků, ať už pozitivně nebo negativně. V současné době odměňování nezahrnuje jen peněžní, ale také nepeněžní odměny a plní řadu důležitých funkcí.

Systém odměňování by měl[16]:

- Motivovat zaměstnance k co nejlepším pracovním výkonům
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- Přilákat potřebný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu a schopnosti
- Být optimálně časově i finančně náročný vzhledem k možnostem organizace
- Být akceptován pracovníky
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami

[16] Volně čerpáno z: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4. vyd. Praha. Management Press, 2008, s. 285. ISBN 978-80-7261-168-3.

3.2 Formy odměn

Základní složkou (peněžní) odměny bývá zpravidla mzda/plat[17] a různé příplatky (např. příplatek za vedení, práci přesčas a za práci ve svátek).

V současné době se ve velké míře uplatňují jako formy odměn také zaměstnanecké výhody (benefity) jedná se např. o příspěvek na stravování (stravenky), příspěvek na dopravu, na penzijní pojištění, využívání služebního automobilu či telefonu. Mohou být peněžní i nepeněžní povahy. Přesný seznam benefitů nelze vyjmenovat, škála zaměstnaneckých výhod je opravdu pestrá a je jen na zaměstnavateli, které se rozhodne poskytovat a v jaké míře.

Systém odměňování zaměstnanců benefity bývá plošný, takže v podstatě není vázán na individuální pracovní výkony a motivační efekt ve smyslu podněcovat pracovníka k lepším výkonům chybí. V současnosti se ale významně podílí na naplňování jedním z cílů odměňování, kterým je přilákat potřebný počet kvalifikovaných uchazečů o zaměstnání. Atraktivnost zaměstnaneckých výhod roste a často ovlivňuje volbu zaměstnání.

Mezi další formy odměn patří např.[18] povýšení pracovníka, pověření důležitým úkolem, pochvala, možnost (bezplatného) dalšího vzdělání, příjemné pracovní prostředí a přátelské vztahy na pracovišti.

3.3 Odměňování pracovníků ve veřejném sektoru

Odměňování státních zaměstnanců je poměrně striktní (resp. jeho peněžní formy), protože jeho převážnou část tvoří plat, který je pevně dán platovým tarifem. „*Plat nelze určovat jiným postupem, v jiném složení a v jiné výši než který je stanoven zákoníkem práce nebo nařízením vlády č. 564/2006 Sb. Jde o jeden z případů, kdy zákoník práce výslovně zakazuje odchýlit se od jím provedené právní úpravy.*“ [19]

Pro odměňování zaměstnanců veřejného sektoru jsou klíčové tyto zákony: Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě a k němu se vztahující Nařízení vlády ze dne 8. června 2015, o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního

[17] Rozdíl mezi platem a mzdou viz kapitola Plat
[18] Více o formách odměňování např. Armstrongův model celkové odměny; ARMOSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2009, s. 44. ISBN 978-80-247-2890-2.
[19] KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2007, s. 33. ISBN 978-80-7179-615-2.

zaměstnance, dále zákon č. 361/2003 Sb, o služebním poměru bezpečnostních sborů a zákon č. 312/2002, o úřednících územních samosprávných celků.

Kromě základního platového tarifu může být celkový plat státních zaměstnanců navýšen o: příplatek za vedení, příplatek za službu v noční době, příplatek za službu v sobotu a v neděli, plat za službu přesčas, příplatek za službu ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek[20], příplatek za rozdělenou směnu, osobní příplatek, příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah, specializační příplatek pedagogického pracovníka, příplatek za službu ve svátek, o odměnu a cílovou odměnu.

V následujících podkapitolách si rozebereme kromě platu ještě osobní příplatek a odměny, protože ty nás zajímají z hlediska motivace – jejich výše nebo existence se odvíjí od výkonu pracovníků.

3.3.1 Plat

Ve veřejném sektoru je formou peněžitého plnění plat, který ovšem bývá zaměňován s pojmem mzda. *„Platem jsou odměňování zaměstnanci za výkon závislé práce v pracovním poměru, který realizují u zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejichž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, a školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.“* [21] Státním zaměstnancům je tedy zpravidla vyplácen plat a o mzdě se hovoří v soukromém sektoru.

[20] Zvláštní příplatek náleží pracovníkům, jejichž práce je mimořádně psychicky náročná nebo je zde vysoké riziko úmrtí či ohrožení zdraví nebo jsou obtížné pracovní režimy.
[21] KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.* 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2007, s. 25. ISBN 978-80-7179-615-2.

3.3.2 Platové tarify

Odměňování státních zaměstnanců se řídí (není-li stanoveno jinak) zákoníkem práce. Je poměrně dost striktní, protože tito zaměstnanci jsou odměňování na základě platových tarifů. Zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Příslušnost k platové třídě se odvíjí od nejnáročnější práce, kterou zaměstnanec vykonává a dosaženého stupně vzdělání. Platový stupeň je determinován délkou započitatelné praxe.

V zákoníku práce nalezneme 16 platových tříd, pro státní zaměstnance se ale 1. – 4. platová třída nepoužívá[22]. Výši platových tarifů a způsob jejich určení stanovuje vláda nařízením.

3.3.3 Smluvní plat

Ve vztahu ke státním zaměstnancům 13. a vyšší platové třídy je systém odměňování o něco méně striktní, s těmito zaměstnanci je možné sjednat smluvní plat. *„Pokud si definujeme smluvní plat, pak můžeme v souladu s pracovněprávní úpravou uvést, že se jím rozumí plat sjednaný v pevné měsíční částce, vedle které již nelze zaměstnanci poskytovat žádné složky platu s výjimkou odměny a cílové odměny.“* [23]

Prostor pro smluvní úprava platu byl do 1. 1. 2011, kdy nabyla účinnosti novela zákoníku práce, zcela vyloučen. Zaměstnavatel ale může od této doby sjednat plat se za zaměstnancem 13. – 16. platové třídy. Jedná se o nejnáročnější a nejkvalifikovanější práce, kdy minimální požadované vzdělání je vysokoškolské - magisterské. Smluvní plat si mohou vyjednat např. vědečtí a výzkumní pracovníci.

Smluvní plat se sjednává smlouvou u smluvním platu, jedná se o dvoustranný právní akt, při každé změně je nutná dohoda zaměstnavatele a zaměstnance.

---

[22] Státní zaměstnanci musí mít alespoň výuční list, protože dosažené (pouze) základní vzdělání je přípustné jen pro 1-3 platovou třídu viz Nařízení vlády č.564/2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správ, §2.

[23] ŠIKÝŘ, M., BOROVED, D., LHOTKOVÁ I. *Personalistika v řízení školy.* 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer, 2012, s. 132. ISBN 978-80-7357-901-2.

3.3.4 Osobní příplatek

„Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.“ [24]

Jestliže by se jednalo o zaměstnance desáté až šestnácté platové třídy, který je navíc ještě vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem, může osobní příplatek činit až 100 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Osobní příplatek má potenciál vysoké motivační funkce, protože může plat navýšit o značnou část. Bohužel tomu ale ne vždy tak bývá – stává se, že je aplikován plošně. V těchto případech nezohledňuje odlišné individuální výkony jednotlivých pracovníků a odměňování není příliš spravedlivé.

3.3.5 Odměna

Na rozdíl od osobního příplatku, který je dlouhodobého charakteru, odměna bývá jednorázová. Jedná se o nenárokovou složku platu. Teprve, když zaměstnavatel řádně rozhodne o odměně, stává se určená výše odměny nárokem zaměstnance.

Zaměstnanec může být oceněn odměnou:

1) **Za splnění mimořádného nebo obzvlášť důležitého úkolu** – vidíme, že není zákonem úzce specifikováno, kdy odměnu uplatnit, proto záleží především na rozhodnutí zaměstnavatele. Aby byl motivační efekt odměny vyšší a její přidělování spravedlivější, domnívám se, že by bylo vhodné zpřísnit a objasnit pravidla pro její udělování (pojem mimořádný nebo obzvlášť důležitý úkol je dost neurčitý).
2) **Za poskytnutí pomoci při předcházení a likvidaci požárů a živelných pohrom**
3) **Při životním nebo pracovním jubileu, po přiznání invalidního důchodu** (3. stupně) **nebo nabytí nároku na starobní důchod –** v těchto případech odměna vyplývá z právních událostí. Nemá tedy přímý vliv na výkon pracovníka, maximálně ho může motivovat neměnit zaměstnání do uskutečnění těchto právních událostí.[25]

24 Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část šestá, hlava III., § 131.
25 V kapitole Odměna volně čerpáno z: Zákon, č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část šestá, hlava III., § 134, část desátá, hlava I., § 224

4 Motivace

Aby organizace v soukromém sektoru obstály v konkurenčním prostředí a dosahovaly zisku nebo aby organizace veřejného sektoru vykazovaly efektivní výstupy, musí zaměstnanci odvádět kvalitní pracovní výkony a naplňovat cíle organizace. V dnešní době, i přes rozvoj technologií, je stále velmi důležitý lidský kapitál, a proto by mu měla být věnována dostatečná pozornost. Je třeba zaměstnance vhodně a účinně motivovat, protože výsledky a pracovní chování motivovaného pracovníka se můžou diametrálně lišit od výsledků nemotivovaného pracovníka, byť by se jednalo o tu samou osobu. Motivace má velký vliv na psychiku pracovníků, a tedy i na jejich výkon. Přestože přibývá možností, jak zaměstnance motivovat, domnívám se, že motivaci pracovníků není věnována (např. ze strany nadřízených) dostatečná pozornost.

Následující kapitola vysvětlí pojem motivace, její druhy, vliv motivace na pracovní výkon a budou popsány některé motivační teorie.

Pojem motivace vychází z latinského slova movere – pohyb. „*Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“* [26] Lidé jsou motivování, když věří, že určité chování povede k dosažení jejich cílů.

„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem, jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ [27]

Rozlišujeme vnější a vnitřní motivaci, na základě původu pohnutek k jednání ještě bývá rozlišována stimulace a motivace. „*Vyvoláme-li ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, označujeme tento děj za stimulaci. Pokud k tomuto vyvolání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní motivy), mluvíme o motivaci.“* [28] Nabízíme-li někomu peněžní odměnu za vykonanou práci, hovoříme tedy o stimulaci.

---

[26] AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 217. ISBN 978-80-247-5258-7.
[27] BERDNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha. Management Press, 2007, s. 383. ISBN 978-80-7261-169-0.
[28] PLAMÍNEK. J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 17. ISBN 978-80-247-5515-1.

Vnitřní motivace vychází z práce samotné. Projevuje se, když lidé pokládají svou práci za důležitou, smysluplnou, mají možnost dostatečně zúročit své znalosti a dovednosti a přiměřenou míru autonomie v rozhodování. V tomto případě jedinec vykonává práci i pro své potěšení, a proto nepotřebuje tak vysokou míru vnějších stimulů jako člověk, který vnitřně není motivován vůbec. Výhodou vnitřní motivace je, že existuje velká šance, že bude pokračovat i poté, co přestanou působit vnější stimuly. Motivovat vnitřně je ale složitější než prostřednictvím vnějších stimulů, protože je třeba daného jedince poměrně dobře znát.

Vnější motivace se týká opatřeních, které podnikáme, abychom druhé motivovali. Jedince tedy neovlivňuje jeho vnitřní svět, ale situace venku. Nejčastěji se zvnějšku motivuje prostřednictvím různých odměn (zvýšení mzdy, pochvala, uznání, povýšení, …) a nebo naopak i hrozícími tresty (nižší osobní ohodnocení, vyhazov z práce, výtka, …). Vnější stimuly mají tu výhodu, že zpravidla dokáží ve velmi krátkém čase motivovat spoustu lidí, ale jakmile přestanou působit hrozí, že motivace značně opadne.[29]

Pro co nejlepší pracovní výkon je tedy důležité, aby z našeho pracovníka vycházela vnitřní motivace a zároveň byl také ovlivňován našimi vnějšími stimuly. Efektivní motivování zohledňuje specifické rysy pracovníka, organizace i sektoru. „*Obecně se předpokládá, že se motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru liší od motivace zaměstnanců v soukromém sektoru.“* [30] S tímto tvrzením souhlasím, k práci ve veřejném sektoru může motivovat například víra v jistotu stabilního zaměstnání a tedy stabilních příjmů či 5 týdnů dovolené. Soukromý sektor je atraktivní pro rychlejší možnost kariérního i platového postupu.

[29] PLAMÍNEK. J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 17. ISBN 978-80-247-5515-1

[30] PLANTINGA, M. a kol. *The Relation Between Market Forces and Employee Motivation: Consequences of the Introduction of Market Forces in the Dutch Childcare Sector.* European Sociological Review. [online] 2010, s. 401, [cit. 2016-10-20]. Dostupný z WWW: http://www.jstor.org/stable/40784569?seq=1#page_scan_tab_contents

4.1 Motivační teorie

Teorie motivace hledají příčiny, které lidi motivují jednat určitými způsoby.

První motivační teorie pocházejí z dob řeckých filosofů, kteří se zabývali pojetím hédonismu (požitkářství). Za hlavní hybnou silou chování člověka bylo považováno dosahování požitků a snaha vyhnout se utrpení. V 17. a 18. století na tuto myšlenku navázali např. John Locke a Jeremy Bentham.

Ke značnému posunu v motivačních teoriích došlo ve 20. století, když vznikla teorie instrumentality – za zakladatele je považován Frederick W. Taylor. Zhruba v polovině 20. století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah a později teorie zaměřené na proces.

Teoriím zaměřeným na obsah se říká také teorie potřeb, protože považují neuspokojené potřeby za hlavní motor lidského jednání. Neuspokojené potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. K obnovení rovnováhy je třeba stanovit cíl, který danou potřebu uspokojí a zvolit chování, které povede k dosažení tohoto cíle. Mezi nejznámější autory teorií potřeb patří Maslow, Herzberg, Aldelfer a McClleland.[31]

Kognitivní, poznávací teorie jsou známy jako teorie zaměřené na proces, protože popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Jejich společným východiskem je poznatek, že lidé se učí ze svých zkušeností, hodnotí je a na jejich základě si tvoří určité představy o tom, co by se mělo, mohlo stát. *„Teorie zaměřené na proces nejsou založeny na sporném předpokladu o univerzálnosti potřeb jako teorie zaměřené na obsah. Teorie zaměřené na proces zdůrazňují význam individuálního rozhodování o pracovním chování.“*[32] Pro manažery mohou být užitečnější než teorie zaměřené na potřeby, protože se významně uplatňují při výkladu pracovního jednání. Poznávací teorie se zabývají také tím, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí. Vzhledem k rozsahu práce si podrobněji popíšeme Expektační teorii, protože na ní staví většina teorií zaměřených na proces[33].

---

[31] AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 221. ISBN 978-80-247-5258-7.
[32] tamtéž, s. 226.
[33] Mezi další teorie zaměřené na proces patří např. teorie očekávání (Vroom, 1964), teorie posilování (Thorndike, 1911), teorie cíle (Latham a Locke, 1979), teorie spravedlnosti (Adams, 1966), teorie sociálního učení (Bandura, 1977) a teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan, 1985).

4.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je zaměřena na obsah. Podle A. Maslowa existuje pět hlavních kategorií potřeb, které mají všichni lidé společné. Hierarchie potřeb se, pro lepší vysvětlení, znázorňuje na pomyslné pyramidě. Vždy platí, že člověk začne uspokojovat, resp. přemýšlet, jak uspokojit následující potřebu až tehdy, když jsou uspokojeny všechny potřeby, které jsou dané potřebě v hierarchii níže.

Hierarchie začíná fyziologickými potřebami (potřeba jíst, pít, vyměšovat, …), tyto potřeby souvisejí s porušením vnitřní rovnováhy organismu a na jejich uspokojení jsou potřeba hmotné prostředky.

Následuje potřeba bezpečí – tím se rozumí jak potřeba fyzického bezpečí, tak jistota a orientace ve své životní situaci (současné i budoucí), s čímž je spojena potřeba sociálních jistot, tedy jistota zaměstnání.

Uprostřed pomyslné pyramidy jsou umístěny potřeby sociální neboli společenské. K nim řadíme potřebu sounáležitosti a lásky, které se projevují jako touha někam patřit (k nějaké skupině lidí). Může jít např. o rodinu, kamarádskou skupinu, firmu.

Následuje potřeba uznání a úcty, která je naplňována jak sebeúctou, tak projevováním úcty od ostatních. Pro některé jedince je v této oblasti velmi důležitá potřeba vysokého společenského statusu a prestiže.

Na pomyslném vrcholu pyramidy se nachází potřeba seberealizace.

Přestože je Maslowova hierarchie potřeb velmi populární a prozatím, zdá se, nesmrtelná, tak má řadu odpůrců a nebyla nikdy podložena empirickým výzkumem. Dle M. Armstronga *„je kritizována za svou zjevnou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby je neplatný.“* [34] Jiří Plamínek vidí její nedostatek v tom, že lidé se nechávají v procesu uspokojování potřeb ovlivňovat svými pocity. Zdá se, že lidé jednají mnohdy v rozporu se svými potřebami, např. nezaměstnaný potřebuje práci, aby uspokojil především potřebu sociální jistoty (2. patro pyramidy), ale může být příliš pohodlný na to odhodlat se začít hledat práci a pracovat. *O chování totiž také rozhodují pocity, které se vážou na různé činnosti. Máme-li při nějaké činnosti příjemné pocity, jistě ji budeme vykonávat rádi a nebudeme ji odkládat – to samé platí samozřejmě i naopak.“* [35] Lidé se

[34] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 221. ISBN 978-80-247-5258-7.
[35] Volně čerpáno z: PLAMÍNEK. J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 17. ISBN 978-80-247-5515-1.

nenechají svými pocity pohlcovat, ovlivňovat stejnou měrou, domnívám se, že záleží především na racionalitě jedince a dalších faktorech jeho osobnosti.

Obr. 1: Maslowova Hierarchie potřeb



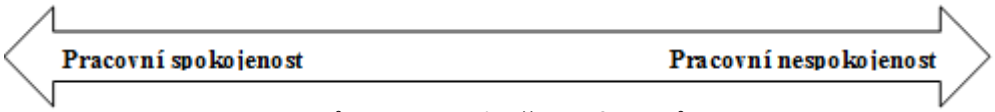
Zdroj: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 88. ISBN 978-80-247-5515-1, vlastní zpracování

4.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Jedná se o další teorii zaměřenou na obsah. Podle amerického psychologa Fredericka Herzberga ovlivňují pocity spokojenosti a nespokojenosti s prací dvě skupiny faktorů a to motivační a hygienické faktory. K těmto závěrům došel poté, co zkoumal zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků.

Motivační faktory označujeme jako motivátory (nebo satisfaktory), jsou odvozeny ze vztahu člověka k práci a souvisejí s vnitřní motivací. Tyto motivátory ovlivňují, ať už pozitivně nebo negativně, spokojenost s prací, pracovní výkonnost i úsilí. Mezi motivátory, které (zpravidla) pozitivně působí na spokojenost člověka patří např. úspěšné splnění cíle, uznání, zajímavá práce, odpovědnost a možnost postupu. K faktorům, které naopak vyvolávají nespokojenost a horší výkon řadíme např. nedostatek uznání, nudnou práci a nedostatek možností seberealizace.

Schéma 1: Působení motivačních faktorů



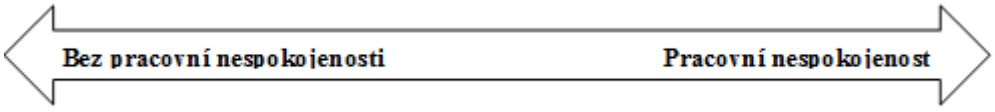
Působení motivačních faktorů

Zdroj: BERDNOVÁ, *E., NOVÝ I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd. Praha. Management Press, 2007, s. 385. ISBN 978-80-7261-169-0, vlastní zpracování.*

Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.“ [36]

Tyto dissatisfaktory se týkají celkových okolností práce a pracovního zařazení. Řadíme mezi ně např. plat, jistotu pracovního místa, podnikovou a personální politiku, vztahy na pracovišti.

Schéma 2: Působení hygienických faktorů



Působení hygienických faktor

Zdroj: tamtéž

[36] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015, s. 221. ISBN 978-80-247-5258-7.

Reakce na Herzbergovu dvoufaktorovou teorii[37]

Herzbergova dvoufaktorová teorie je kladně přijímána především proto, že obrací pozornost na rozdíly mezi vnitřními a vnějšími motivátory. Vysvětluje pozitivní účinky vnitřní motivace a nabádá při vytváření systémů odměňování brát v úvahu nejen peněžní, ale i nepeněžní motivační faktory, což je v souladu s dnešními „motivačními trendy".

Naopak bývá napadána za to, že F. Herzberg neučinil žádný pokus změřit vztah mezi motivací a výkonem a zkoumaný vzorek zaměstnanců je považován za příliš úzký a specifický. Jiří Růžička vidí její nedostatek v tom, že dostatečně nezohledňuje odlišné vnitřní charakteristiky pracovníků – co někoho může vést ke spokojenosti, může druhý vnímat negativně, např. o kariérní posun z důvodu větší zodpovědnosti nemusí stát každý. Proto nelze motivátory dělit striktně na ty, co vedou ke spokojenosti a k nespokojenosti.

4.1.3 Expektační teorie

Kognitivní teorie očekávání staví na předpokladu, že lidé budou dostatečně motivováni, když budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, budou věřit, že je reálné ji získat a očekávat, že bude stát za vynaložené úsilí. Základy této teorie jsou položeny ve VIE (valence - instrumentalita-expektace) teorii V. H. Vrooma a později ji rozvinuli (poupravili) Porter a Lawler.

Motivaci pracovního jednání je možno znázornit vzorcem: M = f (V.E). Motivace je tedy funkcí valence a expektance (očekávání).

Valence značí hodnotu, která vyjadřuje subjektivní přitažlivost uskutečňovaného výsledku – jak moc po výsledku činnosti (odměně) toužíme. Expektance značí, do jaké míry věříme tomu, že dané chování skutečně povede k dosažení kýženého výsledku. Podle této teorie je motivace tedy výrazně ovlivněna tím, jak moc toužíme dosáhnout očekávaného výsledku (a s tím spojené odměny) a tím, do jaké míry věříme, že je reálné cíl splnit a odměnu získat. Ze vzorce můžeme vyvodit, že čím více je pro jedince cíl atraktivnější (V), tím je jedinec více motivován (M).

Přestože tvrzení, že lidé budou dostatečně motivováni, když očekávají, že jim vynaložené úsilí přinese odměnu, je docela přesvědčivé, tak se i tato teorie setkala s kritikou.

---

[37] Volně čerpáno z: ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2009. s. 112. ISBN 978-80-247-2890-2.
RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. s. 52. ISBN 80-7079- 626-X.

„Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech (upevňování přesvědčování), ale jedinci se často dostávají do nových situací – změny zaměstnání, systému odměňování nebo pracovních podmínek vnucené managementem – v nichž dosavadní zkušenosti nejsou přiměřeným vodítkem pro situaci související se změnami. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.“ [38] Slabou stránku této teorie vidím v tom, že není vždy reálné, že náš původní plán, který má vést k žádoucímu výsledku, nebude muset být vlivem vnějších nečekaných změn upraven – a je otázkou, jak tyto nové skutečnosti ovlivní motivaci pracovníků. Nelze stoprocentně spoléhat na to, že konkrétní naplánované chování nás skutečně dovede k cíli. Vlivem nečekaných vnějších událostí se situace skutečně může změnit a přestane být efektivní k cíli postupovat podle předem daného scénáře. Někteří pracovníci mohou na změny pružně a efektivně zareagovat, nenechat se odradit a k cíli dojít i za změněné situace pořád stejně motivovaní. Jiní pracovníci se ale změn mohou zaleknout, může je vyděsit a demotivovat, že je třeba upravit původní plán. Jejich motivace tedy může poklesnout v důsledku strachu z nové situace nebo nemusí být schopni zareagovat na změny a k cíli tedy nedojdou, což je může odradit, demotivovat i od plnění budoucích úkolů.

Kritika expektační teorie je velmi pestrá. Vzhledem k rozsahu práce a náročnosti tohoto tématu odkazuji na další literaturu.[39]

[38] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků.* 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2009. s. 113. ISBN 978-80-247-2890-2.
[39] Více např. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha. Management Press, 1992. s. 72-82. ISBN 80-85603-01-2.

4.1.4 Teorie X a Y

Tato teorie, jejímž autorem je humanistický psycholog D. McGregor, se zabývá tím, jak efektivně vést a motivovat pracovníky v závislosti na jejich odlišných postojích k práci.

Podstata spočívá v existenci dvou typů pracovníků - typ X a Y.

Typ X pracuje nerad, má vrozenou nechuť k práci. Raději je, když dělá to, co se mu uloží, než kdyby měl v zaměstnání přemýšlet. Vnitřní motivace u těchto pracovníků chybí, a proto pracují pouze kvůli penězům.

Teorie X tedy reprezentuje autoritářský styl vedení, kdy podřízení nemají žádné rozhodovací pravomoci a mají dbát pouze jasně stanových pravidel a příkazů. Na jejich pracovní činnost je třeba neustále dohlížet a kontrolovat ji.

Typ Y pokládá práci za přirozenou součást života. Má smysl pro zodpovědnost a plnění povinností. Nejsou pro něj důležité jen finanční odměny, ale také pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnost kreativně přemýšlet. K práci je motivován také vnitřně. Tito pracovníci jsou důležitým prvkem podniku a jsou využívány jejich schopnosti.

Teorie Y tedy představuje poněkud demokratičtější styl vedení – podřízení mají určité rozhodovací pravomoci a kontrola se omezuje na výsledky jejich práce.

„Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat, často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X. Stále většího významu tak nabývá řízení integrováním (spojováním cílů organizace s cíli zaměstnanců) a sebekontrolou (tj. předáváním stále většího dílu odpovědnosti za vlastní práci a její výsledky konkrétním výkonným pracovníkům).“ [40]

Na první pohled se může zdát, že žádanější budou pracovníci typu Y, to ale není tak jednoznačné, protože např. u výrobních dělníků s nízkou úrovní vzdělání by přílišná kreativita a snaha podílet se na vedení mohla být spíše na obtíž. U vzdělanějších pracovníků bývá ale větší angažovanost vítána. Sami vzdělaní pracovníci také více oceňují participativní styl vedení. Dobrý manažer by měl ovládat techniky obou stylů řízení a umět rozpoznat, kdy jaký uplatnit.

---

[40] BERDNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha. Management Press, 2007, s. 389. ISBN 978-80-7261-169-0

5 Empirická část

V praktické části budu prostřednictvím strukturovaných rozhovorů zjišťovat, jak probíhají hodnocení ve vybraných institucích veřejné správy. Provedu analýzu systému hodnocení každé vybrané instituce, na jejímž základě navrhnu možná zlepšení. Pro naplnění cílů bakalářské práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

1) **Využívají se kompetenční modely v praxi?**
2) **Mají systémy hodnocení dostatečnou motivační funkci?**

Vzhledem k přání respondentů zachovat anonymitu úřadů nebudou v bakalářské práci identifikovány konkrétní organizace, ale pouze jejich typy. Z tohoto důvodu také nebudou uvedeny ve zdrojích internetové odkazy na webové stránky daných institucí.

5.1 Metodika výzkumného šetření

Data potřebná pro praktickou část bakalářské práce byla získávána prostřednictvím strukturovaných rozhovorů. Jedná se o kvalitativní metodu výzkumu. Podklady pro analýzy systémů hodnocení jsem získávala převážně formou osobních rozhovorů, v případě, kdy byl konkrétní pracovník úřadu hůře dostupný, proběhl rozhovor telefonicky. Respondenti odpovídali na předem připravené, převážně otevřené otázky, které se týkaly několika oblastí hodnocení a odměňování pracovníků. Zaměřila jsem se například na hodnotící pohovory, kompetenční modely, tvorbu systému hodnocení, motivační funkci hodnocení a benefity.

5.2 Analýza systémů hodnocení vybraných institucí veřejné správy

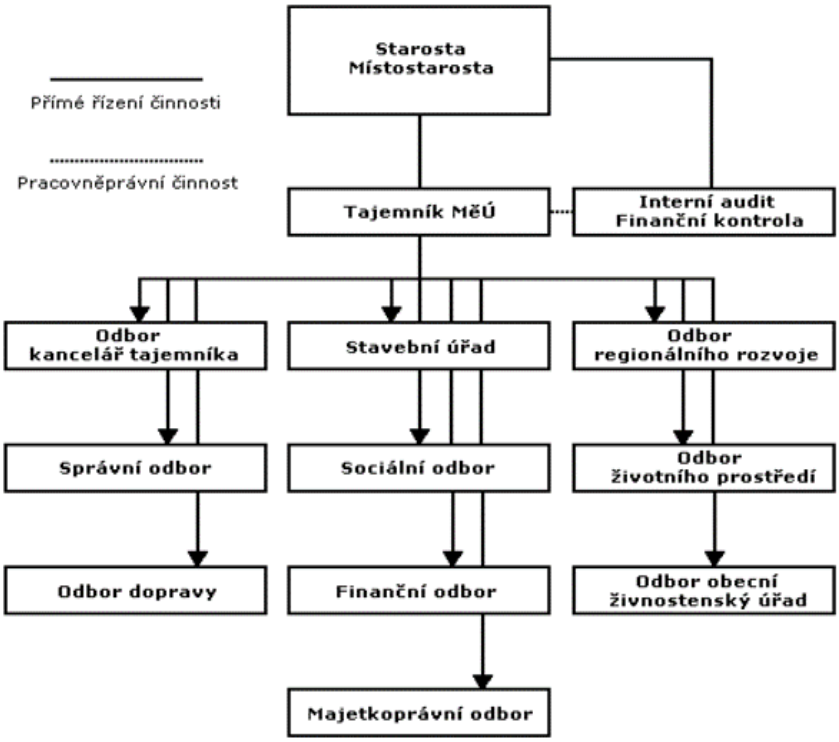
Na následujících stránkách nalezneme stručné charakteristiky oslovených institucí a rozhovory s personalisty, vztahující se k hodnocení a motivaci zaměstnanců. Vždy zhodnotím systém hodnocení konkrétního úřadu a navrhnu možná zlepšení.

5.2.1 Městský úřad

Městský úřad (dále jen MěÚ) se nachází ve městě, které má přibližně 6 000 obyvatel. V oblasti samostatné působnosti odpovídá radě města – plní úkoly, které mu uloží zastupitelstvo a rada a napomáhá výborům a komisím v jejich činnosti. Zejména „*vytváří podmínky pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.*“[41] V oblasti rozšířené působnosti vykonává státní správu a je odpovědný kraji.

Městský úřad se řídí svým vlastním organizačním řádem, který vyplývá ze zákona č. 128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších změn. Tento řád řeší organizační strukturu MěÚ, stanovuje úkoly jeho odborům, rozsah pravomocí, povinností a odpovědnosti vedoucích pracovníků.

Schéma 3: Organizační struktura městského úřadu



Zdroj: internetové stránky městského úřadu

[41] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, část první, hlava II , § 35, odst. 2.

V současnosti úřad zaměstnává přibližně 120 osob. V jeho čele stojí starosta, který zastupuje obec navenek a je odpovědný zastupitelstvu města. V době nepřítomnosti zastupuje starostu místostarosta, který je také odpovědný zastupitelstvu města. Jelikož se jedná o obec s rozšířenou působností, nemůže chybět tajemník. Za plnění úkolů městského úřadu v samostatné i přenesené působnosti odpovídá tajemník starostovi. Dále je úřad tvořen odbory a odděleními s přesně stanovenou působností a odpovědností. *„Obecní úřad se může členit na odbory; o dělení rozhoduje rada, tam, kde není zřízena, zastupitelstvo. V současnosti neexistuje povinnost členit úřad na odbory, a to dokonce ani v obcích s pověřeným obecním úřadem.“* [42]

[42] BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009, s. 77. ISBN 978-80-247-2908-4.

Rozhovor s personalistou

1) **Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnocení očekávací rozhovor?**

Na našem úřadě hodnotíme formou hodnotících pohovorů a tato hodnocení probíhají 1x ročně. Očekávací rozhovory spíše neprobíhají.

2) **Používáte metodu 360 °?**

Metodu 360 ° nepoužíváme, v případě neshody nastupuje arbitr.

3) **Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?**

Ano, vždy probíhá vzájemná diskuze mezi hodnoceným a hodnotitelem. V případě neshody je zde arbitr, kterým je vyšší nadřízený. Hodnocený si na hodnotící rozhovor přinese vyplněný sebehodnotící dotazník.

4) **Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?**

Ne, nemáme je zpracovány jako „kompetenční modely". Máme však zpracovány procesní kompetence jako takové a hlavně jsou součástí zpracovaných procesů a procesního modelování a náplní práce jednotlivých pracovníků, v nichž jsou kompetence opět popsány.

5) **Kdo se podílí na tvorbě systému hodnocení?**

Při prvotním zpracování procesů, cca před čtyřmi lety, pomáhala externí firma. V současné době to již umíme a popis si dělá úřad sám – na tvorbě se podílí vedoucí zaměstnanci a personalisté.

6) **Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?**

Ano, zaměstnanci jsou předem seznámeni s těmito kritérii, jejich procesní kompetence jsou součástí popisu jejich pracovní náplně a popisu funkce.

7) **V čem vidíte hlavní přínosy systému hodnocení?**

Ve zjednodušeném provádění hodnocení pracovníků, včetně jednoduššího procesu při změně pracovníka na dané pozici. Současně to umožňuje snazší „přípravy" mimořádných odměn.

8) **Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?**

Ohodnocení pracovníka cca odpovídá výsledku provedeného hodnocení. V případě výborného pracovního výkonu se hodnocení promítá do odměn, jejichž výše je závislá

na celkové částce na odměny. V případě, že pracovník dlouhodobě vykazuje nedostatečné výsledky do osobního příplatku.

9) **V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?**

Motivační funkci má, protože se od hodnocení odvíjí výše odměn a osobního ohodnocení, žádné výrazné nedostatky neshledávám.

10) **Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?**

Někteří zaměstnanci jsou motivováni pouze finančně, jiní mají rádi svou práci. Práce musí bavit, jinak zaměstnanci u nás nevydrží – na některých pozicích je velká fluktuace. Vzhledem k tomu, že v současné době je poměrně nedostatek „kvalitních a kvalifikovaných" pracovníků ve veřejné správě, snažíme se, aby naši zaměstnanci v rámci odvádění co nejkvalitnější práce byli motivováni oběma způsoby. V rámci motivace klademe důraz i na pracovní a sociální prostředí na pracovišti, včetně dalších nefinančních benefitů.

11) **Jaké benefity používáte na vašem úřadě?**

Výhodné tarify telefonů, obědy na pracovišti, společné akce pro zaměstnance, penzijní připojištění, pružná pracovní doba, příspěvek na parkovné soukromých vozidel zaměstnanců.

12) **Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn? (např. benefity, možnost vzdělání, ...)**

Výše platu je jistě významná, protože dnes je nástupní plat prodavačky v supermarketu vyšší než nástupní plat vysokoškoláka ve státní správě. Proto musí veřejná správa nabízet i jiné benefity – pružnou pracovní dobu a možnost dalšího studia při zaměstnání.

13) **Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?**

Penzijní připojištění a stravování.

14) **Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?**

Mezi hodnocením zaměstnance městského úřadu na pozici neúředníka a úředníka rozdíl není. Neúředníci mají v rámci odměňování odlišně postaveny cílové prémie.

Zhodnocení

Hodnocení zaměstnanců městského úřadu probíhá 1x ročně formou hodnotících rozhovorů. Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků musí být tito úředníci hodnoceni (konkrétně vyhodnocen jejich plán vzdělání) nejméně jednou za 3 roky. Četnost hodnocení je dle legislativy dostačující.

Velmi oceňuji, že je zde prostor pro diskuzi a hodnocení zahrnuje i sebehodnocení – tím spíše, že to ze zákona není povinné. Dále pozitivně hodnotím to, že v případě neshody nastupuje mediátor, jehož účastí je podpořena objektivnost hodnocení a proces snáze dospěje k požadovanému závěru.

Úřad nepoužívá přímo kompetenční modely, ale procesní kompetence jsou součástí popisu náplní práce jednotlivých pracovníků – požadovaným kompetencím je tedy věnována pozornost.

Pozitivní je, že zaměstnanci znají předem kritéria, podle kterých budou hodnoceni. Mohou tak své pracovní chování snáze nasměrovat k žádoucím výsledkům.

Výkon pracovníka se odráží do jeho osobního ohodnocení i do odměn, takže systém hodnocení má motivační funkci. Úřadu ale doporučuji lépe v rámci motivace zapracovat na těch pracovních pozicích, kde je vysoká fluktuace, aby tito lidé měli svou práci raději a méně odcházeli.

V řadě benefitů, které úřad nabízí, osobně trochu postrádám sportovní benefity. Líbí se mi, že je kladen důraz také na vzdělávání a pružnou pracovní dobu.

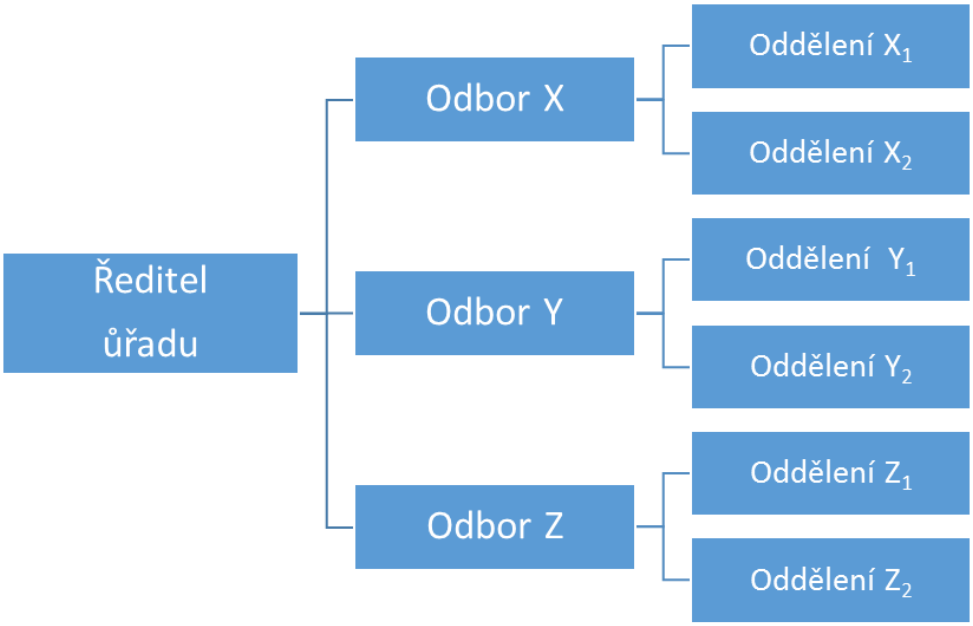
Systém hodnocení na zdejším úřadě považuji za velmi dobrý, protože se od výkonů zaměstnanců odvíjí jejich finanční ohodnocení a hodnocený se může k hodnocení vyjádřit.

5.2.2 Krajský úřad

V rámci samostatné působnosti krajský úřad plní úkoly, které mu uloží zastupitelstvo nebo rada a napomáhá výboru a komisi v jejich činnosti. Angažuje se zejména v oblastech péče o komplexní rozvoj území a péče o potřeby občanů kraje (vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče, výchovy a vzdělání, kultury, ochrany veřejného pořádku, …). Při výkonu přenesené působnosti mimo jiné kontroluje činnost orgánů obcí.

V čele krajského úřadu stojí ředitel. V době jeho nepřítomnosti ho zastupují 3 zástupci, které si sám určil po projednání s hejtmanem. *Ředitel je zaměstnancem kraje. Za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné a přenesené působnosti je odpovědný hejtmanovi.*[43] Krajský úřad je tvořen odbory, které se člení na oddělení. V čele odborů je vždy vedoucí odboru. Následující schéma zachycuje zjednodušenou organizační strukturu úřadu (ve skutečnosti má tento úřad 16 odborů).

Schéma 4: Zjednodušená organizační struktura krajského úřadu



Zdroj: internetové stránky krajského úřadu, vlastní zpracování

[43] Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, hlava IV, § 69, odst. 1.

Rozhovor s personalistou

1) **Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnotícímu rozhovoru očekávací rozhovor?**

Očekávací rozhovory neprovádíme. Hodnocení, jehož součástí je i hodnotící rozhovor, se provádí jednou v kalendářním roce, a to vždy v průběhu měsíce listopadu zpětně za uplynulých 12 měsíců.

2) **Používáte metodu 360 °?**

Tuto metodu jsme zatím nepoužili.

3) **Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?**

Hodnocení zahrnuje prvek sebehodnocení, které se provádí elektronicky a zaměstnanec vkládá data přímo do systému. Při sebehodnocení provádí zaměstnanec hodnocení všech požadovaných oblastí hodnocení. Součástí hodnotícího rozhovoru je i diskuze hodnotitele s hodnoceným zaměstnancem.

4) **Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?**

Každé pracovní místo, které je zařazeno do systemizace pracovních míst krajského úřadu, má přiřazeno kompetenční model. Kompetenční modely jsou součástí hodnocení zaměstnanců, v rámci něhož dochází k porovnání požadovaných úrovní kompetencí s dosahovanými. Zároveň může být navrhováno vzdělávání, které bude rozvíjet jednotlivé kompetence.

5) **Kdo se podílel na tvorbě kompetenčních modelů?**

Kompetenční modely byly vytvořeny v rámci projektu spolufinancovaného z Evropského strukturálního fondu, kdy dodavatelská společnost ve spolupráci s personalisty navrhla a popsala určité typy kompetencí a jejich hodnotící škálu. Následně ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci došlo k jejich aplikaci na jednotlivá pracovní místa. Kompetenční modely byly průběžně aktualizovány, neměnily se kompetence, ale jejich požadovaná úroveň na dané pracovní pozici.

6) **Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?**

Kompetenční modely jsou zaměstnancům přístupné na jejich pracovních počítačích, jsou jim k dispozici každý den a mají možnost se s nimi důkladně seznámit. Součástí vnitřního předpisu „pracovní řád“ je také metodika vzdělávání a hodnocení, obě popisují jednotlivé kompetence, hodnotící škálu a práci s nimi v rámci těchto personálních činností.

7) **V čem vidíte hlavní přínosy kompetenčních modelů?**

Kompetenční modely dávají jasný a ucelený přehled o potřebách každého pracovního místa. Snadným porovnáním mezi potřebami pracovního místa a schopnostmi zaměstnance, který danou pracovní pozici zastává, pak lze určit, kde jsou případné nedostatky u zaměstnance. Zároveň lze při hodnocení zjistit, že z hlediska nastavení kompetencí je zaměstnanec vhodnější pro jiné pracovní místo nebo mu lze rozšířit či pozměnit jeho funkční náplň a využít tak potenciálu tohoto zaměstnance. Podle požadavků vyplývajících z kompetenčních modelů se také připravují vzdělávací akce. Zároveň při probíhajícím hodnocení zaměstnanců hodnotící škála jasně ukáže, nakolik se daný zaměstnanec rozvíjí a posouvá žádaným směrem.

8) **Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?**

Výstupy z hodnocení jsou dalším zdrojem informací o pracovním výkonu zaměstnanců. Na konci i v průběhu roku mají vedoucí zaměstnanci možnost navrhovat úpravy osobního příplatku jako nenárokové složky platu. Osobní příplatek zahrnuje dosahování velmi dobrých pracovních výsledků v porovnání s ostatními zaměstnanci. K výstupům z periodického hodnocení zaměstnanců při stanovování osobních příplatků se přihlíží. Neexistuje však přímé propojení mezi úrovní hodnocení zaměstnance a rozpětím pro přidělení osobního příplatku.

9) **V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?**

Současný model hodnocení byl zaveden v roce 2012. Vnímáme již prvky formálnosti při jeho používání. Stejný problém jsme řešili již před jeho zavedením s předchozím modelem hodnocení. Dalším problémem, který řešíme, je neprovádění hodnocení či jeho záznam do systému hodnocení ze strany vedoucích. V případě, že proběhne hodnocení čistě formálně, bez aktivního zapojení obou účastníků nebo neproběhne vůbec, ztrácí se plně význam hodnocení jako motivačního prvku při řízení výkonu zaměstnanců.

10) Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?

Motivace zaměstnanců je především vnější, kvalitní a výkonní zaměstnanci jsou odměňováni formou finanční odměny. Zároveň mají všichni zaměstnanci možnost využívat nabídku „zaměstnaneckého programu“, což je aplikace, která zahrnuje řadu benefitů, společenských a sportovních aktivit, které jsou pro zaměstnance organizovány a také poradnu pro zaměstnance, kde se mohou seznámit se situacemi jak pracovními tak soukromými a nalézt zde postup pro jejich řešení. Vnitřní motivaci lze zaznamenat jen u některých zaměstnanců. Vliv na to mají především jejich nadřízení zaměstnanci, kteří dokáží vhodně zacílit pracovní náplň a nadchnout zaměstnance pro danou činnost, což se pak pozitivně odrazí na jejich výkonu.

11) Jaké benefity používáte na vašem úřadě?

Na našem úřadě je k dispozici řada benefitů jak finančních, tak i nefinančních. Jedná se např. o: příspěvek na životní pojištění a stravování, zvýhodněné pojištění soukromých vozidel, jazykové kurzy, knihovnu, cvičební místnost, zdravotní a sociální volno hrazené zaměstnavatelem – 3 dny, společenské akce pro zaměstnance a mateřskou školu pro děti zaměstnanců.

12) Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn? (benefity, možnost vzdělání, …)

Uchazeči se zajímají o obě oblasti, ale vzhledem k faktu, že naši zaměstnanci jsou odměňováni dle tabulek, které jsou veřejně známy, a je tudíž snadné určit přibližnou výši budoucího platu, tak je u výběrových řízení častějším dotazem oblast benefitů a možnosti dalšího profesního rozvoje.

13) Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?

Zaměstnanci preferují především finanční benefity, nejčastěji pak příspěvek na ošatné a stravování, který dostávají všichni zaměstnanci, poté příspěvek na penzijní připojištění, o jehož vyplácení si musejí požádat. Hojně je také využíváno zdravotní a sociální volno a také zaměstnanecký program T-Mobile nebo zvýhodněné pojištění soukromých vozidel.

14) Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?

Neliší, způsob hodnocení je stejný.

Zhodnocení

Oceňuji, že systém hodnocení zahrnuje i sebehodnocení, a to přímo do elektronického systému, a hodnotící rozhovor probíhá formou diskuze. Už jen proto, že se jedná o hodnotící „rozhovor“ by se mělo jednat o dialog, nikoli o monolog hodnotitele. Z rozhovoru ale vyplynulo, že tomu bohužel tak vždy není. Existují i případy, kdy je hodnocení pouze formální a k hodnotícímu rozhovoru tedy nedojde. Hodnocený může své hodnocení snáze přijmout a porozumět mu, když mu hodnotitel některá svá stanoviska vysvětlí a diskuze může podle mého názoru i mírně změnit výsledek hodnocení - konkrétně například směr budoucího vývoje pracovníka.

Tento krajský úřad má zavedeny kompetenční modely, které jsou zaměstnancům každodenně přístupné. Považuji za správné, že jejich tvorba neprobíhala čistě externě. Přínosy kompetenčních modelů z pohledu personalisty se shodují s teoretickou částí práce, personalista také vidí jejich výhodu v tom, že mohou snadno odhalit vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců či kandidáty vhodné na přeložení na jiné pracovní místo. Přestože je tato moderní manažerské metoda, podle slov personalisty, pro krajský úřad přínosná, občas dojde k tomu, že je realizována pouze formálně a k hodnotícímu rozhovoru nebo k samotnému hodnocení vůbec nedojde. Neprovádět hodnocení považuji za závažný nedostatek, protože zaměstnanec tak nezíská zpětnou vazbu, která je přínosná nejen pro něj, ale i pro úřad.

Osobní příplatek je přidělován jen na základě velmi dobrých pracovních výsledků – je správné, že není přidělován plošně. Na druhou stranu neexistuje přímá spojitost mezi hodnocením a výší osobního příplatku. Tato tvrzení na mě působí tak, že osobní příplatek dostává jen pár pracovníků, kteří vynikají nad ostatními. Domnívám se ale, že by bylo vhodné, v rámci zachování motivační funkce hodnocení, osobní příplatky poskytovat většině pracovníků, ale v rozdílné výši – na základě výsledků hodnocení.

Za skvělý nápad považuji zavedení pracovní poradny, kde zaměstnanci můžou projednat své nejen pracovní, ale i osobní problémy. Bylo by přínosné tyto poradny zavést ve všech organizacích.

Velmi kladně hodnotím pestrou škálu benefitů, na své si přijdou příznivci nejen sportu a kultury.

Systém hodnocení považuji za poměrně zdařilý. Zejména oceňuji existenci pracovní poradny a širokou škálu benefitů. Kladně hodnotím, že hodnocení zahrnuje i sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze. Je třeba ale důsledně dbát na to, aby hodnocení nebyla pouze

formální a hodnocený i hodnotitel se vždy sešli. Výsledky hodnocení by se měly více projevovat ve výši osobního příplatku a odměn.

5.2.3 Ministerstvo

Ministerstvo je zřízeno zákonem č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstvech a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. V roce 2014 mělo 970[44] zaměstnanců. Vzhledem k zachování anonymity mohu ministerstvo charakterizovat pouze v obecné rovině. *„Ministerstva zkoumají společenskou problematiku v okruhu své působnosti, analyzují dosahované výsledky a činí opatření k řešení aktuálních otázek. Zpracovávají koncepce rozvoje svěřených odvětví a řešení stěžejních otázek, které předkládají vládě České republiky. O návrzích závažných opatření přiměřeným způsobem informují veřejnost.“* [45] Připravují návrhy právních předpisů, vztahující se k záležitostem, které spadají do jejich působnosti a navzájem si vyměňují potřebné informace. Nižší orgány státní správy jim povinně na vyžádání sdělují údaje, které příslušné ministerstva nezbytně potřebují pro plnění svých úkolů. Činnost ministerstev řídí, kontroluje a sjednocuje vláda České republiky.

Nejvyšším představitelem ministerstva je ministr. Dále je úřad tvořen sekcemi, které se zpravidla člení na odbory. Celou sekci, včetně odborů, které pod ni spadají, řídí náměstci. Výjimku tvoří sekce, v jejichž čele jsou náměstci členů vlády – tyto sekce se na odbory nečlení, političtí členové nemohou vést odbory.

---

[44] MFČR. *Státní závěrečný účet za rok 2014*, příloha H Výsledky rozpočtového hospodaření kapitol, tabulka 3 – Rozbor zaměstnanosti a čerpání mzdových prostředků. [online]. 2015, [cit. 2016-11-15]. dostupné z WWW: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpoctu/2014/statni-zaverecny-ucet-za-rok-2014-21750. (Vzhledem k zachování anonymity nemohu uvézt přesnou stránkovou lokaci).

[45] Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstvech a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů, část třetí, §22.

Rozhovor s personalistou

1) **Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnotícímu rozhovoru očekávací rozhovor?**

Hodnocení probíhá jednou ročně podle zákona o státní službě. Každý představený podle zákona o státní službě by si měl vést průběžné hodnocení zaměstnanců a z něho vycházet v rámci ročního hodnocení. Hodnocení je dáno služebním předpisem náměstka pro státní službu a vždy předpisem tajemníka.

2) **Používáte metodu 360 °?**

Nepoužíváme, je časově náročná a mohla by narušit vztahy uvnitř pracovního kolektivu.

3) **Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?**

Sebehodnocení nezahrnuje. Zaměstnanci jsou zhodnoceni svými nadřízenými, následně je jim hodnocení předáno a sdělí se jim, proč byli takto hodnoceni. Velkou diskuzi v podstatě nepřipouští.

4) **Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?**

Byly zavedeny před účinností zákona o státní službě, nyní hodnotíme podle zákona o státní službě.

5) **Kdo se podílel na tvorbě kompetenčních modelů?**

Kompetenční modely zpracovala externí firma v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost ve spolupráci se zaměstnanci ministerstva. Hodnotili se podle nich v rámci ministerstva zejména zaměstnanci, kteří implementovali evropské fondy. S účinností zákona o stání služně probíhá ale, jak již bylo řečeno, hodnocení jinak. Nyní se hodnotí v rámci hodnotících kritérií, což je vlastně něco podobného jako kompetence v kompetenčních modelech.

6) **Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?**

Ano.

7) **V čem vidíte hlavní přínosy kompetenčních modelů?**

Poskytovaly prostor pro zpětnou reakci zaměstnanců a diskuzi. Podřízený mohl říci i nějaké negativum, to ale nyní už není.

8) **Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?**

Ano promítají, podle zákona o státní službě tomu tak být musí. V době kompetenčních modelů tomu tak úplně nebylo – úplně nízký výkon se promítal do průběžného hodnocení zaměstnanců – třeba ve výši pololetních mimořádných odměn, ale do osobního ohodnocení příliš ne. Dle současných hodnotících kritérií se hodnocení promítají do osobních příplatků, které se buď ponechají, zvýší nebo sníží. Takže ano, dochází k tomu, že pracovníci na stejných pozicích jsou odlišně ohodnoceni.

9) **V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?**

Chybí diskuze, dostatečnou motivační funkci má.

10) **Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?**

Obojí, nelze říct plošně. Důležitou roli hraje vedení jednotlivých útvarů. Jestliže představení neumí spravedlivě finančně ohodnotit nebo dobrým slovem či každodenní slušnou komunikací, tak si dovedu představit, že lidé chodí do práce pouze z důvodu finančních prostředků. Je několik skupin zaměstnanců. Snažíme se, aby představení motivovali oběma způsoby.

11) **Jaké benefity používáte na vašem úřadě?**

Benefitů máme celou řadu, např. zajištění stravování, příspěvek na penzijní připojištění, MultiSport karty[46], možnost využití tělocvičny a posilovny zde v budově. Z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) možnost dalšího sportovního vyžití, zapojení se do sportovních aktivit – do budovy dochází lektoři na plavání, jógu, kondiční cvičení. Snažíme se dělat pro ně dost věcí, už druhým rokem bude pořádán společenský večer našeho úřadu a tajemníka. Dále se o ně kulturně staráme. Všichni zaměstnanci mají možnost navštěvovat se slevou kulturní akce – např. slevy na muzikál. V budově máme jídelnu. Zaměstnanci, kteří se zde stravují, pobírají příspěvek na stravování. Ti, co se zde ze zdravotních důvodů nemohou stravovat, dostávají stravenky. Dále příspěvky na rekreaci pro děti – tábory.

[46] Držitelé těchto karet mají levnější vstupy na mnoho sportovišť po České republice

12) Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn? (např. benefity, možnost vzdělání, …)

Všechny primárně zajímá, za co budou do práce chodit, na druhém místě jsou samozřejmě benefity, které organizace nabízí.

13) Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?

Všechny benefity velice uvítali – stravování plošně. Záleží na tom, jak je kdo založen. Někdo uvítá více sportovní benefity, jiní příspěvky na kulturní akce. MultiSport karty zaznamenávají velmi pozitivní odezvu. Zavedli jsme je v letošním roce a za zvýhodněnou cenu může sportovat i další příslušník rodiny. Velice také uvítávají možnosti jazykového vzdělávání, na kterém máme 30% spoluúčast.

14) Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?

V podstatě je rovné – stejná hodnotící kritéria, stejná bodová škála. Státní zaměstnanci jsou hodnoceni za výkon služby, zaměstnanci spadající pouze pod zákoník práce, za výkon práce.

Zhodnocení

Na ministerstvu hodnocení probíhá 1x ročně formou hodnotícího rozhovoru v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě.

Metoda 360 stupňů se nepoužívá. Kromě časové náročnosti vidím její úskalí, stejně jako personalista, v možném narušení vztahů na pracovišti, ke kterému by mohlo dojít, když se hodnotí např. kolegové na typově stejných pracovních pozicích.

Slabou stránku vidím, opět jako personalista v tom, že hodnocení nepřipouští téměř žádnou diskuzi. Doporučuji nechat zaměstnance před hodnotícím pohovorem vyplnit sebehodnotící dotazník a společně s hodnotitelem ho poté projít.

Kompetenční modely se používaly předtím, než se hodnotilo podle již zmiňovaného zákona o státní službě. Domnívám se, že hodnocení podle tohoto zákona je samo o sobě poměrně náročné, a proto se navíc už nehodnotí podle kompetenčních modelů. Oceňuji, že se na tvorbě kompetenčních modelů podíleli i zaměstnanci ministerstva - mohou lépe než externisté vystihnout potřebné kompetence k typovým pracovním pozicím.

Hodnocení se promítá do finančního ohodnocení zaměstnance, zejména do osobního příplatku, takže motivační funkce nechybí. Oceňuji apelaci na vedoucí pracovníky motivovat

své podřízené vnitřně i z vnějšku, protože právě pracovníci, kteří jsou motivováni oběma způsoby, dosahují, dle mého názoru, nejlepších výsledků.

Pozitivně hodnotím také velmi pestrou škálu benefitů, které úřad poskytuje. Některé ze zaměstnaneckých výhod mohou vést k upevňování vztahů na pracovišti např. hodiny vedených sportovních lekcí či společenský večer. Sportovní nadšence kromě již zmiňovaných lekcí jistě potěší posilovna v budově ministerstva a MultiSport karta. Dále velmi kladně hodnotím příspěvek na jazykové vzdělávání ve výši 30 %, které je v dnešní době velmi důležité a zvyšuje hodnotu zaměstnance na trhu práce.

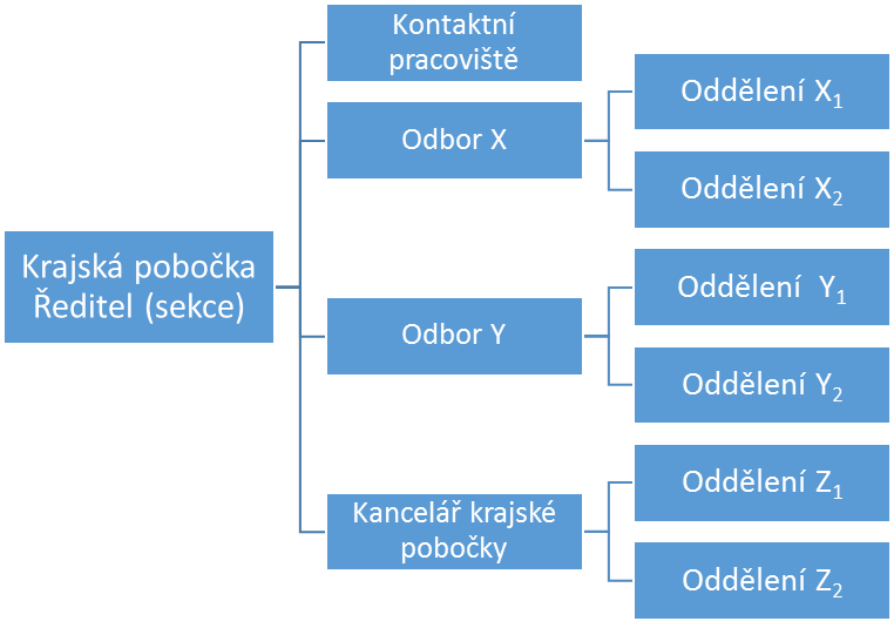
Systém hodnocení na ministerstvu považuji za dobrý – má motivační funkci a zaměstnanci znají kritéria, podle kterých budou hodnoceni. Velmi kladně hodnotím pestrou škálu zaměstnaneckých výhod, které instituce nabízí. Uvítala bych zahrnout do hodnotícího rozhovoru i sebehodnocení.

5.2.4 Úřad práce

Úřad práce České republiky (dále jen „Úřad práce ČR“) je správní úřad s celostátní působností a organizační složka státu. 1. 4. 2011 došlo k jeho vymezení a zřízení zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. Nadřízeným a řídícím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Úřad práce ČR plní úkoly zejména v oblastech: zaměstnanosti, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, státní sociální podpory, dávek pro osoby se zdravotním postižením, příspěvku na péči, pomoci v hmotné nouzi, inspekce poskytování sociálně-právní ochrany a dávek pěstounské péče.“ [47]

Schéma 5 : Zjednodušená organizační struktura Úřadu práce ČR



Zdroj: internetové stránky Úřadu práce ČR, vlastní zpracování

Organizačně je úřad práce členěn na generální ředitelství a krajské pobočky. V čele Úřadu práce ČR je generální ředitel, v čele krajských poboček jsou ředitelé a v čele kontaktních pracovišť krajských poboček ředitelé nebo vedoucí. Jednotlivé krajské pobočky jsou tvořeny kanceláří krajské pobočky, kontaktním pracovištěm a odbory, přičemž všechny tyto části, vyjma kontaktního pracoviště, se dělí na oddělení. V současnosti činí počet zaměstnanců Úřadu práce ČR přibližně 12 000.

---

[47] MPSV. *Úřad práce České republiky – Důvod a způsob založení povinného subjektu.* [online], [cit. 2016-11-08]. Dostupný z WWW: http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/info

Rozhovor s personalistou

1) **Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnotícímu rozhovoru očekávací rozhovor?**

V souladu s ustanoveními zákona o státní službě se hodnocení zaměstnanců provádí 1x ročně a to v prvém čtvrtletí kalendářního roku a probíhá formou hodnotícího rozhovoru. Očekávací rozhovory neprovádíme.

2) **Používáte metodu 360 °?**

Nepoužíváme, mohla by přinést zajímavé poznatky, ale je časově náročná.

3) **Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?**

V souladu s ustanoveními zákona o státní službě se hodnocení zaměstnanců provádí 1x ročně a to v prvém čtvrtletí kalendářního roku s tím, že celému procesu hodnocení předchází sebehodnocení každého zaměstnance a v některých případech probíhá i diskuze.

4) **Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?**

Náš úřad nemá nastaveny kompetenční modely, ale hodnotící kritéria jak pro zaměstnance – referenty, tak pro zaměstnance na pozicích představených (vedoucích). Ve státní správě musí probíhat v první řadě hodnocení podle zákona o státní službě a navíc mohou být použity kompetenční modely. Vzhledem k tomu, že hodnocení podle tohoto zákona je samo o sobě poměrně dost náročné se domnívám, že nikomu se nechce už navíc hodnotit ještě podle kompetenčních modelů.

5) **Kdo se podílel na tvorbě systému hodnocení?**

Celkový rozsah hodnotících kritérií byl zpracován týmem odborníků z jednotlivých ústředních orgánů a byl schválen vládou ČR. Z těchto hodnotících kritérií si každý úřad vybere ta kritéria, která považuje za podstatné. V neposlední řadě je třeba říci, že celkový rozsah hodnotících kritérií byl podroben revizi i ze strany orgánů EU.

6) **Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?**

Ano, všichni zaměstnanci jsou seznámeni s hodnotícími kritérii.

7) **V čem vidíte hlavní přínosy systému hodnocení?**

Přínos hodnotících kritérií vidím především v jednotnosti při hodnocení zaměstnanců, kdy se hodnotí u každého zaměstnance stejně.

8) **Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?**

Ano, hodnocení zaměstnanců má vliv na výši platu, konkrétně na výši osobního příplatku a na stejných pozicích jsou zaměstnanci různě hodnoceni.

9) V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?

Osobně nevidím nedostatky, jen je nezbytné provádět hodnocení zodpovědně a objektivně.

10) Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?

Musím říci, že z celkového počtu zaměstnanců, cca 12 000, je minimum osob, kteří jsou motivováni vnitřně.

11) Jaké benefity používáte na vašem úřadě?

Stravenky, odměny při dosažení pracovních a životních výročích jednotlivých zaměstnanců, možnost využití určité finanční částky pro potřeby v oblasti kultury, sportu, rehabilitace a možnosti libovolného nákupu podle svého výběru.

12) Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn? (benefity, vzdělání, …)

U mladších nastupujících zaměstnanců je zájem i o benefity a to zejména v oblasti dalšího vzdělávání a home office, u starších zaměstnanců je to pouze výše platu a možnosti využití home office.

13) Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?

Stravenky, odměny při pracovních a životních výročích, home office (v tomto pořadí).

14) **Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?**

Systém hodnocení je stejný. Zaměstnanci ve služebním poměru ale hodnoceni být musí a to podle pravidel jasně daných ze zákona. V případě, že představený hodnocení neprovede, nastupuje před kárnou komisi. Zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni podle zákoníku práce, a nejsou ve služebním poměru, by také měli být hodnoceni, ale zde je hodnocení benevolentnější, v případě, že k němu nedojde, se v podstatě nic neděje.

Zhodnocení

Hodnocení probíhá v souladu se zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě 1x ročně formou hodnotícího pohovoru. Pozitivně hodnotím, že součástí hodnocení je i sebehodnocení a může dojít k diskuzi.

Kompetenční modely se na úřadě v současnosti nepoužívají. Z většiny rozhovorů se mi potvrdila slova zdejšího personalisty – v první řadě se musí povinně hodnotit podle zákona o státní službě, tento proces hodnocení jistě vyžaduje nějaký čas, a proto se v oslovených organizacích veřejné správy navíc ještě neuplatňuje hodnocení prostřednictvím kompetenčních modelů.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou předem seznámeni s hodnotícími kritérii nehrozí, že budou nepříjemně překvapeni u hodnotícího pohovoru tím, co se všechno hodnotí.

Oceňuji, že výsledky hodnocení se promítají do osobního příplatku, podporuje to motivační funkci systému hodnocení – tím spíše, že z většiny zaměstnanců nevychází vnitřní motivace. Doporučuji snažit se pro zaměstnance práci nějak zpříjemnit – například prodiskutovat se zaměstnanci, u kterých by to přicházelo v úvahu, přesuny na takové pracovní pozice, které by jim mohly být bližší.

Očekávací rozhovory se na Úřadu práce ČR neodehrávají. Nepovažuji to za závažný nedostatek. Zaměstnanci by ale měli být informováni o smyslu hodnocení, termínu hodnocení a upozorněni na vyplnění sebehodnotícího dotazníků. To vše je možno provést i méně formální cestou.

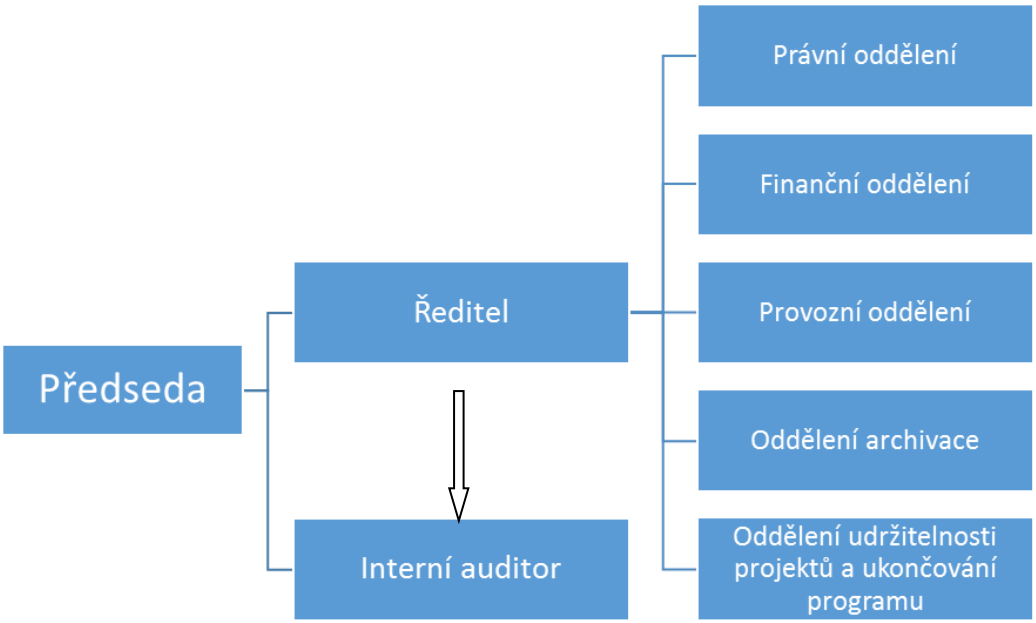
Úřad nabízí širokou škálu benefitů, na své si přijdou různě zaměření jedinci.

Zdejší systém hodnocení považuji za adekvátní, probíhá v souladu se zákonem, k celému procesu se má možnost vyjádřit i samotný hodnocený. Výkon se promítá do osobního příplatku, je tedy zachována motivační funkce. Úřadu doporučuji hledat způsoby, jak zařídit, aby motivace zaměstnanců byla také vnitřní.

5.2.5 Úřad Regionální rady

Úřad Regionální rady je výkonným orgánem Regionální rady. Zabezpečuje veškeré úkoly spojené s funkcí řídícího orgánu regionálního operačního programu daného regionu s výjimkou těch záležitostí, které jsou svěřeny Výboru Regionální rady. Dále plní úkoly spojené s odborným, organizačním a technickým zabezpečením činnosti Regionální rady a vykonává další působnosti svěřené mu zákonem. Postavení a působnost Regionální rady a jejich orgánů upravuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. *„Na postavení, práva a povinnosti zaměstnanců Regionální rady se vztahují ustanovení zákona o úřednících územních samosprávných celků.“* [48]

Schéma 6: Organizační struktura úřadu Regionální rady



Zdroj: internetové stránky úřadu Regionální rady, vlastní zpracování

Organizační strukturu a počet zaměstnanců úřadu Regionální rady stanovuje výbor. V čele úřadu Regionální rady stojí ředitel, který je podřízený předsedovi. Činnosti v oblasti interního auditu a hlášení nesrovnalostí provádí interní auditor, který zodpovídá řediteli a předsedovi. Úřad je tvořen odděleními. V současnosti má přibližně 35 zaměstnanců.

[48] Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, část III., § 17

Rozhovor s personalistou

1) **Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnotícímu rozhovoru očekávací rozhovor?**

Na našem úřadě probíhají roční a kvartální hodnocení, vše písemně. Roční hodnocení slouží mimo jiné ke stanovení osobního příplatku, kvartální je podklad pro vyplácení odměn. Očekávací rozhovory neprovádíme.

2) Používáte metodu 360 °?

Tuto metodu nepoužíváme, je časově náročná a hodnocení probíhají poměrně hladce i bez ní.

3) Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?

Sebehodnocení není součástí hodnocení. Zaměstnanec si své hodnocení přečte v přítomnosti hodnotitele a stvrzuje ho podpisem - přitom může nastat diskuze.

4) Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?

Nemáme, používáme jiné hodnotící nástroje. Řídíme se metodickým pokynem k řízení lidských zdrojů Ministerstva pro místní rozvoj ČR.

5) Kdo se podílel na tvorbě systému hodnocení?

Systém hodnocení vytvořilo Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Cíle dalšího rozvoje stanovuje vedoucí a na vzdělávání dohlíží personalisté.

6) Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?

Ano, mají možnost se na hodnotící dotazník podívat prostřednictvím vnitřní sítě.

7) V čem vidíte hlavní přínosy systému hodnocení?

V motivaci zaměstnanců, protože se výsledky hodnocení promítají do odměn a osobního příplatku.

8) Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?

Ano, promítají. Výsledky ročního hodnocení se odrážejí do osobního příplatku, výsledky kvartálního hodnocení do výše odměn. Zaměstnanci na stejných pozicích mohou být různě ohodnoceni, rozdíl je dán výší odměn a osobního příplatku.

9) **V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?**

Má dostatečnou motivační funkci.

10) **Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?**

To se nedá plošně příliš posoudit, ale nemyslím si, že by práci vyloženě neměli rádi a dělali ji čistě jen pro peníze.

11) **Jaké benefity používáte ve vašem úřadě?**

Příspěvky na penzijní pojištění, dopravu, kulturu a sport, stravenky, možnost čerpání tří dnů zdravotního nebo sociálního volna hrazeného zaměstnavatelem.

12) **Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn? (benefity, možnost vzdělání,…)**

Stále více o výši platu, ale musím uznat, že v poslední době roste i zájem o benefity.

13) **Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?**

Stravenky.

14) **Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?**

Ano, dohodáři[49] *se na rozdíl od úředníků nehodnotí a nemají nárok na benefity.*

[49] Pracovníci, kteří jsou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti (DPČ) nebo na dohodu o provedení práce (DPP)

Zhodnocení

Hodnocení na úřadu Regionální rady nemusí probíhat podle zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě. Pro systém hodnocení je závazný Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů v programovém období 2014 - 2020 a v programovém období 2007 – 2013. Hodnocení se odehrávají kvartálně a ročně.

Je přínosné, že se hodnotí častěji než 1x ročně, protože hodnocení získávají dříve zpětnou vazbu na svůj výkon a mohou na sobě zapracovat s větším předstihem. V případě nesouhlasu s hodnocením je prostor pro diskuzi, takže z mého pohledu nutně nevidím absenci sebehodnocení.

Oceňuji, že zaměstnanci mají možnost se předem seznámit s hodnotícími kritérii.

Systém má dostatečnou motivační funkci, protože se výkon promítá do osobního příplatku i odměn. K tomu dochází čtvrtletně, takže zaměstnanci jsou motivováni pracovat pilně po dobu celého roku.

Jako hodnotící nástroj úřad nepoužívá kompetenční modely, dokonce ani neprobíhají hodnotící pohovory. K samotnému hodnocení pracovníků ale dochází.

Úřad nabízí optimální škálu benefitů, i zde si přijdou na své různě zaměření jedinci. Personalista tvrdí, v souladu s teoretickou částí práce, že v poslední době roste atraktivnost benefitů, a proto je správné věnovat jim dostatečnou pozornost. Oceňuji zejména možnost čerpání tří dnů volna ze zdravotních důvodů – zaměstnanci se mohou alespoň trochu zotavit, aniž by se jim krátilo finanční ohodnocení a jsou tedy méně motivováni nemoc přecházet a docházet do zaměstnání mezi zdravé kolegy. Ale nepřekvapilo by mě, kdyby tyto dny volna byly v praxi využívány k jiným účelům. Pracovníci, kteří mají uzavřenou DPČ nebo DPP nejsou hodnoceni ani nemají nárok na benefity, což je v České republice běžné.

Systém hodnocení považuji za poměrně zdařilý, jeho silnou stránku vidím v četnostech hodnocení. Má dostatečnou motivační funkci. Navrhuji ale pojmout hodnocení formou rozhovoru – pokud si zaměstnanec své hodnocení pouze čte, může se zdráhat na něco zeptat nebo vyjádřit svůj odlišný názor. Vyjádřit se během dialogu k hodnocení by mohlo být pro hodnoceného přirozenější.

5.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Výzkumná otázka č. 1: **Využívají se v praxi moderní manažerské metody?**

Ano, využívají. K hodnocení jako takovému dochází ve všech výše uvedených institucích, přičemž hodnocení (s výjimkou úřadu Regionální rady) probíhají formou hodnotících rozhovorů.

Instituce, které musí hodnotit podle zákona č. 234/2014 Sb, o státní službě kompetenční modely nepoužívají. Oproti tomu instituce, na které se tento zákon nevztahuje kompetenční modely využívají nebo mají zpracovány procesní kompetence. Výjimkou je opět úřad Regionální rady, který kompetenční modely zpracovány nemá.

Výzkumná otázka č. 2: **Mají systémy hodnocení dostatečnou motivační funkci?**

Systémy hodnocení oslovených institucí dostatečně motivují prostřednictvím vnějších stimulů. Podle slov respondentů se nenárokové složky platu odvíjejí od výkonů pracovníků a pracovníci na stejných pozicích jsou různě ohodnoceni.

Značná část zaměstnanců veřejné správy postrádá dostatečnou vnitřní motivaci k práci, systémy hodnocení ji tedy dostatečně nepodporují. Nutno uznat, že ji ale nemohou ovlivnit příliš, protože vychází především z daného jedince. Za účelem zvýšení vnitřní motivace by bylo vhodné, aby hodnotitelé během hodnocení zdůrazňovali například smysluplnost práce hodnoceného či mu nabídli určitou míru autonomie v rozhodování během pracovní činnosti, pokud by to bylo možné a hodnocený by o to stál.

Závěr

Tato bakalářská práce se věnovala hodnocení a motivaci ve veřejné správě. Veřejná správa realizuje politiku státu, zakotvenou v právních předpisech, a poskytuje občanům veřejné statky. Je velmi významná pro chod státu a i život jeho občanů. Jelikož je financována z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní, je v zájmu každého daňového poplatníka, aby správně fungovala a její výstupy byly co nejefektivnější. Úroveň veřejné správy udávají její zaměstnanci, a proto je třeba věnovat jejich motivaci a hodnocení zvýšenou pozornost.

Téma práce se i nadále jeví jako skutečně aktuální také proto, že se z výzkumného šetření potvrdilo, že účinnost zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě přinesla změny. Některé z institucí přešly od kompetenčních modelů k hodnocení podle zákona. V neposlední řadě dochází dnes a denně na úřadech ke styku úředníků s veřejností a je zapotřebí, aby se obě strany k sobě chovaly s úctou a respektem, snažily se si vyjít maximálně vstříc. Tomu ale tak vždy nebývá. Chování veřejnosti na úřadech přímo nespadá do tématu práce, ale zlepšení přístupu ke klientům ze strany zaměstnanců můžeme dosáhnout tím, že budou efektivně motivováni a spravedlivě hodnoceni. Nemůžu ale opomenout, že ve veřejné správě pracují i osoby, které nepřichází přímo do styku přímo s veřejností, a ty je třeba také motivovat právě např. pro co nejefektivnější výstupy veřejné správy.

Podle teoretické části práce je hodnocení státních pracovníků upraveno zákonem, přičemž si úřad může vybrat z celkových hodnotících kritérií výčet těch, které použije – ta, která se mu jeví pro danou pozici jako nejvhodnější. Oceňuji, že zákon poskytuje určitou volnost, protože přesto, že zde obsažená hodnotící kritéria jistě sestavoval tým vynikajících expertů se domnívám, že pracovníci úřadu znají více specifika dané pracovní pozice a dokáží vhodně vybrat, co je validní pro hodnocení daného pracovníka. Odměňování státních zaměstnanců je taktéž stanoveno právními předpisy a výši platu determinuje především vzdělání a délka započítané praxe. Výjimku tvoří nenárokové složky platu, jejichž efekt může být zpochybňován z důvodu podezření jejich plošného přidělování. V teoretické části je zmíněn také nárůst popularity benefitů a jejich vlivu při volbě zaměstnavatele. Na všechny tyto záležitosti byla soustředěna pozornost ve výzkumné části.

Výsledky výzkumného šetření přinesly mnoho zajímavých poznatků.

Samotný zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě implementoval do systému hodnocení státních zaměstnancům některé moderní manažerské metody, konkrétně povinnost provádět

hodnocení jako takové a hodnotící rozhovory. Kompetenční modely, další z těchto metod, ale byly vytěsněny. Některé z těchto institucí dříve používaly jako hodnotící nástroje kompetenční modely, dnes je ale nepoužívají, protože musí hodnotit podle tohoto zákona. Provádět hodnocení dvojím způsobem by znamenalo vyšší časovou a administrativní náročnost. Také by mohlo dojít k situaci, kdy se budou lišit výsledky hodnocení podle zákona od výsledků hodnocení těchto modelů. V případě, že by tato situace nastala, by měl jistě přednost zákon a možnost využití výsledků hodnocení, které přinesly tyto modely, by výrazně klesla. V případě, že by kompetenční model ale odhalil např. kandidáty na povýšení či jinou pracovní pozici by se daly výsledky dále využít. Kompetenční modely hodnotím jako zdařilé, avšak jejich využití vidím spíše v soukromém sektoru, kde není povinnost hodnotit podle zákona, nebo při hodnocení úředníků územních samosprávných celků.

V systémech hodnocení v oslovených organizacích nevidím závažné nedostatky. Z výpovědí respondentů vyplynulo, že nenárokované složky platu nejsou udělovány plošně, ale na základě výsledků hodnocení. Proto tyto systémy podporují vnější motivaci zaměstnanců. Bylo ale zjištěno, že ze zaměstnanců veřejné správy spíše nevychází dostatečná vnitřní motivace k práci. Jejího zvýšení mohou dosáhnout nadřízení například tím, že připomenou svým podřízeným smysl jejich práce či se jim v rámci možností pokusí najít vhodnější pracovní pozici nebo poskytnout větší míru autonomie v rozhodování. Kladný vztah k práci může také podpořit příjemné pracovní prostředí.

U některých institucí veřejné správy postrádám jako součást hodnocení možnost hodnoceného vyjádřit svůj názor. Doporučuji do hodnocení zaimplementovat i sebehodnocení pracovníka, porovnat ho s hodnocením nadřízeného a poté, na základě diskuze, dojít oběma stranám ke shodnému závěru.

V žádné z oslovených institucí neprobíhá před samotným hodnotícím pohovorem očekávací rozhovor. Nevidím to jako závažný nedostatek, ale myslím si, že by zaměstnanci měli být informováni, i méně formální cestou, o funkci a smyslu hodnocení.

Hodnotící metoda 360 stupňů se na úřadech neuplatňuje, důvody shledávám podobné jako při nepoužívání kompetenčních modelů. Domnívám se, že při dvojím hodnocení (podle zákona a touto metodou) by přínosy této metody nepřevýšily nárůst časové náročnosti hodnocení. Také by mohly být narušeny vztahy na pracovišti, kdyby kolegové věděli, jak se navzájem hodnotili.

Všechny úřady nabízejí dostatečně pestrou škálu benefitů. Na své si přijdou různě zaměření jedinci. Tím se potvrzuje nárůst popularity benefitů a jejich vlivu při výběru

zaměstnání, který byl zmíněn v teoretické části práce. Proto by nebylo od věci, v rámci podpoření motivace, neudělovat některé z benefitů plošně, ale na základě výkonů pracovníků.

Podle mého názoru se mi podařilo naplnit všechny cíle práce. V teoretické části byly zanalyzovány současné způsoby hodnocení a motivace zaměstnanců v souvislosti s platnou legislativou. Považovala jsem za nezbytné dotknout se také tématu odměňování státních zaměstnanců, protože jinak by nebylo možné dostatečně zhodnotit a znalyzovat všechny možnosti jejich motivace. Prostor byl věnován také moderním trendům v oblasti personalistiky (hodnotící pohovory, kompetenční modely, očekávací rozhovory, …). Cílem praktické části bylo analyzovat a zhodnotit systém hodnocení ve vybraných institucích a navrhnout možná zlepšení a zjistit, jestli se uplatňují moderní trendy z oblasti personalistiky a pokud ano, zda jsou přínosem. Těchto cílů bylo dosaženo prostřednictvím rozhovorů s personalisty vybraných institucí a následného zhodnocení jejich výstupů. Podařilo se mi také odpovědět na všechny výzkumné otázky, které jsem si stanovila. Výzkum přinesl ještě další zajímavé informace (nad rámec stanovených cílů) např. ohledně benefitů či motivace zaměstnanců.

Práce otevírá a nabízí k řešení další problematiku, která si vyžaduje zvýšenou pozornost, ale vzhledem k rozsahu práce pro ní nebylo příliš prostoru. Jedná se o odměňování státních zaměstnanců. Tento systém by měl být přepracován tak, aby zvyšoval motivaci těchto zaměstnanců. Plat by nemělo determinovat dosažené vzdělání a praxe, jeho výše by měla být více založena na individuálních výkonech pracovníků.

Seznam použitých zdrojů

Bibliografie:

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha. Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

AMRSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 13. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BAILEY, J. S. *Veřejný sektor: Teorie, politika a praxe.* 1. vyd. Praha. Eurolex Bohemia, 2004. 455 s. ISBN 80-86432-61-0.

BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2908-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení.* 3. vyd. Praha. Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, J. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha. C. H. Beck, 2007. 132 s. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha. Management Press, 2008. 398 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování.* 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer ČR, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. vyd. Praha. ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.

PLAMÍNEK. J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha. Grada Publishing, 2015. s. 159. ISBN 978-80-247-5515-1.

POTŮČEK, M. a kol. *Veřejná politika.* Ediční řada Studjní texty, 35. svazek. Praha. SOCIOLOGICKÉ NAKLADATELSTVÍ SLON, 2005. 399 s. ISBN 80-86429-50-4.

RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha. Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 174 s. ISBN 80-7079- 626-X.

ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., LHOTKOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy.* 1. vyd. Praha. Wolters Kluwer, 2012. s. 200. ISBN 978-80-7357-901-2.

ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha. Grada Publishing, 2010. 108 s. ISBN 978-80-247-2494-2.

TETŘEVOVÁ, L. a kol. *Veřejný a podnikatelský sektor.* 1. vyd. Praha. Professional Publishing. 190 s. 11. ISBN 978-80-86946-90-0.

Internetové zdroje:

MFČR. *Státní závěrečný účet za rok 2014*, příloha H Výsledky rozpočtového hospodaření kapitol, tabulka 3 – Rozbor zaměstnanosti a čerpání mzdových prostředků. [online]. 2015, [cit. 2016-11-15]. Dostupný z WWW: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/statni-rozpocet/plneni-statniho-rozpoctu/2014/statni-zaverecny-ucet-za-rok-2014-21750.

MPSV. *Úřad práce České republiky – Důvod a způsob založení povinného subjektu.* [online], [cit. 2016-11-08]. Dostupný z WWW: http://portal.mpsv.cz/upcr/oup/info.

PLANTINGA, M. a kol. *The Relation Between Market Forces and Employee Motivation: Consequences of the Introduction of Market Forces in the Dutch Childcare Sector*. European Sociological Review. [online] 2010, s. 401, [cit. 2016-10-20]. Dostupný z WWW: http://www.jstor.org/stable/40784569?seq=1#page_scan_tab_contents.

Právní předpisy:

Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstvech a jiných ústředních orgánů státní správy České socialistické republiky, ve znění pozdějších předpisů, část třetí, §22.
Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, část první, hlava II, § 35, odst. 2.
Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, hlava IV, § 69, odst. 1.
Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, část třetí, § 17
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část šestá, hlava III, § 131.

Jiné

Pracovní materiál BNV Consulting, s.r.o určený pro školení zaměstnanců ve veřejné správě

Seznam tabulek, obrázků a schémat

Tabulka 1: Kompetenční model – porovnávání požadované a dosažené úrovně kompetencí

Tabulka 2: Kompetenční model – záznam neshody

Obrázek 1: Maslowova Hierarchie potřeb

Schéma 2: Působení motivačních faktorů

Schéma 2: Působení hygienických faktorů

Schéma 3: Organizační struktura městského úřadu

Schéma 4: Zjednodušená organizační struktura krajského úřadu

Schéma 5: Zjednodušená organizační struktura Úřadu práce ČR

Schéma 6: Organizační struktura úřadu Regionální rady

Příloha 1

Seznam otázek položených personalistům vybraných institucí veřejné správy

1) Jak často ve vaší organizaci probíhá hodnocení formou hodnotícího rozhovoru? Předchází hodnotícímu rozhovoru očekávací rozhovor?
2) Používáte metodu 360° ?
3) Zahrnuje hodnocení také sebehodnocení a obsahuje prvky diskuze?
4) Máte zavedeny jako hodnotící nástroje kompetenční modely? Uplatňují se i v praxi?
5) Kdo se podílel na tvorbě systému hodnocení/na tvorbě kompetenčních modelů?[50]
6) Jsou zaměstnanci předem seznámeni s kritérii, podle kterých budou hodnoceni?
7) V čem vidíte hlavní přínosy současného systému hodnocení/kompetenčních modelů?
8) Promítají se závěry hodnocení do odměňování pracovníků? Jsou pracovníci na stejných pozicích různě ohodnoceni?
9) V čem vidíte nedostatky současného systému hodnocení? Má dostatečnou motivační funkci?
10) Jsou vaši zaměstnanci motivováni také vnitřně, nebo pociťujete, že motivace je jen vnější?
11) Jaké benefity používáte na vašem úřadě?
12) Myslíte si, že se uchazeči o zaměstnání zajímají spíše o výši budoucího platu nebo o jiné formy odměn?
13) Co z benefitů preferují vaši zaměstnanci nejvíce?
14) Liší se na vašem úřadě hodnocení úředníků a neúředníků?

[50] V případě, že ze 4. otázky vyplynulo, že personalista přišel do styku s kompetenčními modely, ptala jsem se na tyto modely ještě v 5. a 7. otázce, abych o nich zjistila více informací.

Příloha 2

Hodnotící kritéria podle nařízení vlády č. 134/2015, o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance

Seznam hodnotících kritérií pro hodnocené oblasti[51]

I. Znalosti a dovednosti

A) Znalost právních předpisů, stanovených postupů, nároků a pravidel potřebných pro výkon státní služby

B) Dovednosti

1. Komunikace
- **1.1.** ústní a písemný projev
- **1.2.** komunikace při jednání
- **1.3.** schopnost jednat

2. Týmová práce a spolupráce
- **2.1.** schopnost udržovat konstruktivní mezilidské vztahy
- **2.2.** schopnost týmové spolupráce
- **2.3.** schopnost a ochota sdílet své znalosti a dovednosti s ostatními

3. Osobní přístup a iniciativa
- **3.1.** otevřenost novým přístupům
- **3.2.** schopnost přizpůsobit se změnám
- **3.3.** tvůrčí schopnosti
- **3.4.** strategické myšlení
- **3.5.** rozhodnost, schopnost a ochota nést odpovědnost

4. Sebereflexe a sebeřízení

5. Přesnost, pečlivost a smysl pro detail

---

[51] Zdroj: Nařízení vlády, ze dne 8. června 2015, o podrobnostech služebního hodnocení státních zaměstnanců a vazbě výsledku služebního hodnocení na osobní příplatek státního zaměstnance, příloha č. 1

6. Součinnost s klientem

6.1. schopnost profesionálně jednat s klienty (interní, externí) ve standardních i nestandardních situacích

6.2. zjišťování a vnímání potřeb klienta

7. Zvládání obtížných situací a řešení konfliktů

8. Vedení a motivace

8.1. schopnost vést a organizovat

8.2. schopnost povzbudit, ocenit a objektivně a spravedlivě hodnotit

II. Výkon státní služby z hlediska správnosti, rychlosti a samostatnosti v souladu se stanovenými individuálními cíli

1. Dosahování výsledků - organizace výkonu státní služby

1.1. plánování výkonu státní služby

1.2. provádění úkolů

1.3. organizování výkonu státní služby a zajištění kvality plněných úkolů

2. Řešení problémů a úsudek

2.1. analýza problémů

2.2. výběr řešení

2.3. aplikace řešení

III. Dodržování služební kázně

Přístup k dodržování povinností vyplývajících z právních předpisů, které se vztahují ke státní službě ve vykonávaném oboru státní služby, ze služebních předpisů a z příkazů.

IV. Výsledky vzdělávání

Osobní rozvoj v kontextu státní služby.