

Rozvoj lidských zdrojů na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm

Mgr. Eva Kolářová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Eva Kolářová**
Osobní číslo: **M210092**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Management veřejné správy a regionálního rozvoje**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Rozvoj lidských zdrojů na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši definující problematiku oblasti rozvoje lidských zdrojů a formulujte východiska pro zpracování praktické části diplomové práce.

II. Praktická část

- Popište současný stav řízení lidských zdrojů a proveďte analýzu spokojenosti zaměstnanců.
- Proveďte mystery shopping ve vybrané organizaci.
- Na základě analýz vypracujte návrh řešení vedoucí k rozvoji lidských zdrojů v organizaci.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page Limited, 2020, 766 s. ISBN 978-0-749-49828-3.
BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-724-8663-2.
FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS. *Introducing Human Resource Management*. 7th ed. Harlow: Pearson, 2016, 499 s. ISBN 978-1-292-06396-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základ moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 807-26-1288-3.
MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017, 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Filip Kučera, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.4.2023

Jméno a příjmení: Mgr. Eva Kolářová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Práce je zaměřená na rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. Cílem práce je pomocí vhodně navržených změn zlepšit systém rozvoje lidských zdrojů na městském úřadě. Důležitost práce spočívá ve vazbě rozvoje lidských zdrojů na zvyšování kvality služeb poskytovaných občanům města. V rámci řešení byla využita analýza spokojenosti zaměstnanců a metoda mystery shoppingu. Analytické metody byly doplněny o sběr a analýzu relevantních benchmarkingových dat. Klíčové výstupy z provedených analýz vypovídají o nedostatečném financování vzdělávání a chybějících kompetencích některých zaměstnanců. Navržené řešení je zaměřeno na systematické hodnocení zaměstnanců a jeho návaznost na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Hlavním výstupem práce je zpracovaný návrh směrnice pro hodnocení zaměstnanců, která má přímou vazbu na jejich odměňování a zajišťuje zvýšení motivace zaměstnanců. Výsledky práce také umožňují efektivnější vynakládání prostředků na vzdělávání zaměstnanců.

Klíčová slova: rozvoj lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, mystery shopping, veřejná správa, vzdělávání zaměstnanců.

ABSTRACT

The work is focused on the development of human resources in public administration. The aim of the thesis is to improve the system of human resources development in the municipal authority by means of suitably proposed interventions. The importance of the work lies in the link between human resources development and the improvement of the quality of services provided to the citizens of the city. The solution involved methods of employee satisfaction analysis and mystery shopping. The analytical methods were complemented by the collection and analysis of relevant benchmarking data. The key outputs from the conducted analyses indicate the lack of funding for training and the lack of competences of some employees. The proposed solution focuses on systematic employee evaluation and its

link to employee development and training. The main output of the thesis is a proposal for a guideline for employee appraisal, which is directly related to their remuneration and ensures an increase in their motivation. The results of the study also enable more efficient spending of resources on employee training.

Keywords: human resources development, employee evaluation, mystery shopping, public administration, employee training.

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Filipu Kučerovi, Ph.D., za odborné vedení při zpracování této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

MOTTO PRÁCE

„Pokud je váš finanční ředitel důležitější než váš ředitel lidských zdrojů, jste blázen!“

Jack Welch

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	15
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	17
1.2 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2 HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	20
2.1 PROCES HODNOCENÍ.....	20
2.1.1 Pracovní hodnocení, výkon a výkonnost	21
2.2 HODNOTÍCÍ ROZHOVOR	22
2.3 SEBEHODNOCENÍ.....	24
2.4 360STUPŇOVÁ VAZBA	25
3 ANALÝZY PRO HODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCŮ	28
3.1 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ.....	28
3.1.1 Význam spokojenosti zaměstnanců	28
3.1.2 Metody měření spokojenosti zaměstnanců	29
3.1.3 Kvadrantová analýza	30
3.2 MYSTERY SHOPPING.....	30
3.2.1 Postup při mystery shoppingu (metodika)	32
3.3 BENCHMARKING	33
4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ	35
4.1 HODNOCENÍ EFEKTIVITY INVESTIC DO VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE	37
4.2 PROCES VYHODNOCOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	37
4.3 VZDĚLÁVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ	39
5 ŘÍZENÍ ZMĚNY	41
5.1 ZÁSADY ÚČINNÉHO MOTIVOVÁNÍ.....	41
5.2 ZPĚTNÁ VAZBA A POROZUMĚNÍ.....	43
5.3 FORMY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	43
5.4 BARIÉRY ROZVOJE A JEJICH ODŠTRAŇOVÁNÍ.....	44
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
6 ZÁKLADNÍ SOCIOEKONOMICKÝ POPIS MĚSTA	47
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU ROŽNOV POD RADHOŠTĚM	49
7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚŠTNANCŮ S PRACÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ	52

7.2	INFORMACE O ZAMĚSTNANCÍCH, KTEŘÍ SE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ ZÚČASTNILI	55
7.2.1	Členění dle pohlaví	55
7.2.2	Členění dle nejvyššího dosaženého vzdělání	55
7.2.3	Členění dle délky zaměstnání.....	56
7.2.4	Členění dle lokality	56
7.2.5	Členění dle pracovního zařazení	57
7.3	VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ RESPONDENTŮ NA OTÁZKY DLE JEDNOTLIVÝCH OBLASTÍ.....	57
7.3.1	Oblast prostředí na pracovišti.....	58
7.3.2	Oblast odměňování.....	59
7.3.3	Oblast vazby vedoucí a podřízený	60
7.3.4	Oblast práce na úřadě	62
7.3.5	Hodnocení organizace jako celku	65
7.4	KVADRANTOVÁ ANALÝZA.....	66
8	ANALÝZA MYSTERY SHOPPINGU NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ	71
8.1	PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU	71
8.2	POPIS MYSTERY SHOPPINGU	72
8.3	VYHODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU	74
8.4	ZHODNOCENÍ MYSTERY SHOPPINGU	78
9	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM	80
9.1	HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ DLE PLATNÉ VNITŘNÍ SMĚRNICE	80
9.2.6	Periodicita	89
9.3	NÁVRH NOVÉ SMĚRNICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	89
10	EKONOMICKÉ NÁKLADY IMPLEMENTACE NOVÉ SMĚRNICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	90
11	ANALÝZA RIZIK IMPLEMENTACE NOVÉ SMĚRNICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	93
12	ZÁVĚR.....	96
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Lidský potenciál je cenným aktivem ve společnostech, úspěšných firmách a v úřadech, které chtějí být na špici ve svém oboru a současně vytvářet image veřejné správy.

Rozvoj lidských zdrojů je proces, který se zaměřuje na zvyšování produktivity a výkonnosti organizací prostřednictvím posilování schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců a jejich přizpůsobení se novým podmínkám.

Proces zahrnuje nejen vzdělávání a trénink, ale také motivaci a odměňování zaměstnanců, řízení výkonnosti a identifikaci talentů, které mohou přinést organizaci větší přidanou hodnotu.

Je důležité zabývat se rozvojem lidských zdrojů a věnovat mu dostatečnou pozornost, protože řízení lidských zdrojů může pomoci organizaci dosáhnout svých cílů.

Vedení Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm si je vědomo významu tématu a projevilo o něj zájem. Zaměstnanci městského úřadu jsou v denním kontaktu s občany města, kteří podle kvality poskytovaných služeb přímo, či nepřímo hodnotí, jak se město k občanům chová, co pro ně dělá, jak jim pomáhá v různých životních situacích. Kvalifikovaný a správně motivovaný zaměstnanec úřadu svou každodenní prací spoluvytváří image města.

Rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě má několik specifíků, kterými se liší od řízení lidských zdrojů v soukromém sektoru. Ve veřejné správě je například mnohem více regulace a byrokracie. Byrokracie zahrnuje například i předepsané postupy a pravidla pro nábor, výběr, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Regulované postupy často vyžadují více papírování a formalit. Zaměstnanci ve veřejné správě slouží veřejnosti a mají za úkol poskytovat služby občanům. Ve veřejné správě mohou politické orgány vyvíjet větší kontrolu nad řízením lidských zdrojů, což následně ovlivňuje různé způsoby rozhodování a preferencí. Veřejná správa má obvykle omezený rozpočet, což může ovlivnit nábor a odměňování zaměstnanců. Situace také vede k omezení financí uvolněných v oblasti odborného rozvoje a školení zaměstnanců.

Smyslem mé diplomové práce je rozvoj lidských zdrojů na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm. Zároveň ověřuji a uplatňuji metody měření spokojenosti zaměstnanců a mystery shoppingu v prostředí veřejné správy. Výstupy z uvedených metod jsou pak zohledněny

v závěrečné části diplomové práce, která přináší návrh zlepšení systému rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu v Rožnově pod Radhoštěm.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zaměřuji na východiska rozvoje lidských zdrojů a na jejich specifika ve veřejné správě, na problematiku hodnocení zaměstnanců. Podrobně se pak věnuji vybraným metodám používaných při hodnocení zaměstnanců. Další kapitoly věnuji rozboru analytických metod, které jsou použity v praktické části diplomové práce: měření spokojenosti zaměstnanců, mystery shoppingu a benchmarkingu. Teoretickou část diplomové práce uzavírají kapitoly o profesním vzdělávání v organizaci a o řízení změn.

Praktická část diplomové práce obsahuje popis Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm, analýza měření spokojenosti zaměstnanců, která na městském úřadě proběhla a v neposlední řadě průzkum spokojenosti občanů s prací městského úřadu, který byl proveden metodou mystery shoppingu.

Výstupy ze dvou analýz jsou pak, společně s dalšími vstupy, zpracovány do návrhu změn v systému rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Celé navržené řešení je následně podrobena časové, nákladové a rizikové analýze.

Návrh změn v systému rozvoje lidských zdrojů je hlavním výstupem z diplomové práce. Předkládaný návrh je rozpracován do příslušných organizačních směrnic a přispěje ke zkvalitnění práce městského úřadu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce je zaměřena na problematiku rozvoje lidských zdrojů v prostředí veřejné správy. Na rozvoj lidských zdrojů je v diplomové práci pohlíženo komplexně, přičemž je přihlédnuto k určitým specifickým řízení ve veřejné správě. Odlišnosti, které jsou v práci popsány, však nebrání použití obecně platných teorií a metod vztahující se k rozvoji a řízení lidských zdrojů. Téma diplomové práce vychází z teze, že rozvoj lidských zdrojů a jejich kvalitní řízení má i v případě organizace ve veřejné správě přímou vazbu na zvýšení kvality poskytovaných služeb občanům.

Hlavním cílem diplomové práce jsou návrhy, které povedou ke zlepšení systému rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Jedná se o komplexní návrh systému hodnocení zaměstnanců, který zahrnuje mimo jiné sebehodnocení a 360stupňovou zpětnou vazbu. Metody hodnocení jsou zpracovány do návrhu nové vnitřní směrnice Systém hodnocení kompetencí vedoucích zaměstnanců tajemníkem úřadu a zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu. Diplomová práce je zpracována z podnětu vedení městského úřadu, které má enormní zájem o postupné zlepšování oblasti, neboť si uvědomuje její klíčový význam.

Dílním cílem je ověření metod, které lze použít pro naplnění hlavního cíle. Jedná se o systém hodnocení zaměstnanců, mystery shopping a šetření spokojenosti zaměstnanců.

Obsahem teoretické části jsou rešerše a zpracování relevantních zdrojů pro vykreslení teoretického rámce diplomové práce.

V praktické části diplomové práce je záměrem provést analýzu spokojenosti zaměstnanců, která je řešena formou dotazníkového šetření na základě odpovědí respondentů z řad zaměstnanců. Dále je zpracována analýza kvality poskytovaných služeb na Městském úřadu za použití metody mystery shoppingu. V neposlední řadě je popsán systém hodnocení zaměstnanců.

Závěrečná část diplomové práce předloží návrhy na zlepšení současného stavu rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm. Smyslem zpracování nové směrnice je, aby zahrnovala všechny relevantní výstupy z diplomové práce.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců vztahující se k analytické části je proveden empirickou metodou – dotazováním. Byla zvolena metoda dotazníkového šetření, vzhledem k vysokému počtu respondentů a časové nenáročnosti. Získaná data jsou generalizována do tematických

celků. Jedná se o celkovou míru spokojenosti zaměstnanců, prostředí na pracovišti, odměňování zaměstnanců, práci na úradě a vztahy na pracovišti. Zároveň jsou zpracovány identifikační znaky respondentů – pohlaví, vzdělání, délka zaměstnání, lokalita (pracoviště) a pracovní zařazení.

Data z dotazníkového šetření jsou zpracována a interpretována formou kontingenčních tabulek a sloupcových a výsečových grafů.

Součástí dotazníkového šetření jsou i otevřené otázky, které mapují konkrétní potřeby zaměstnanců v jednotlivých oblastech.

Celkové hodnocení výstupů z dotazníkového šetření je podrobena kvadrantové analýze.

Vzhledem k tomu, že kvalitu služeb poskytovaných pracovníky Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm nelze měřit kvantitativně, je pro průzkum úrovně služeb použita metoda mystery shoppingu. Postup je popsán v analytické části. Výstupy jsou zpracovány ve formě kontingenčních tabulek.

V praktické části diplomové práce je pro znázornění harmonogramu realizace použit Ganttův diagram. Jsou vyčísleny očekávané náklady na jednotlivá opatření a odhad celkových nákladů na zavedení směrnice. Zároveň je navrženo hodnocení efektivnosti. Na závěr jsou identifikovaná zjištěná rizika, která jsou zobrazena v matici rizik a jsou navržena opatření k eliminaci rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Význam řízení lidských zdrojů je považován za zásadní pro zvýšení efektivity celkového řízení organizací. Aby organizace byla schopna dosahovat svých stanovených cílů, potřebuje co nejlépe řídit svoje pracovníky, a to promyšlenou strategií a logickým přístupem. Podstatou řízení lidských zdrojů je dosáhnout pomocí strategických cílů a vytvořením vhodné kultury organizace, za pomoci oddanosti a ochoty lidských zdrojů, co neefektivnějších vynikajících výsledků pro organizaci (Armstrong a Taylor, 2020).

Také Footová, Hooková a Jenkins (2016) zdůrazňují, že strategie v oblasti lidských zdrojů vycházejí z přijetí strategického přístupu k řízení lidí, který je v souladu s podnikatelskou strategií a který se odráží v souboru iniciativ v oblasti personální politiky, jež jsou specificky určeny k dosažení strategických cílů organizace. Z toho vyplývá, že vhodná strategie lidských zdrojů, propojená s podnikovou strategií, zajišťuje "nejlepší soulad" mezi celkovou podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů. Obdobně definuje Vojtovič (2011, s. 10) „Strategický přístup v řízení zaměstnanců se spojuje především s pojmem lidské zdroje, v jehož rámci se realizuje jejich rozvoj, plánování, zvyšování kvalifikace za účelem řešení dlouhodobých cílů organizace.“

Do řízení lidských zdrojů je zahrnováno vše, co s řízením a zaměstnáváním lidí v organizacích souvisí. Armstrongovou jsou uváděny především činnosti týkající se strategického řízení, řízení pracovního výkonu, odměňování, plánování lidských zdrojů, jejich získávání a rozvoj, řízení znalostí, odpovědností a rozvoj celé organizace.

Termíny řízení lidských zdrojů a lidské zdroje jsou podle Armstrongové do značné míry nahrazeny termínem personální řízení, ve smyslu popsání procesů týkající se řízení lidských zdrojů. „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong a Taylor, 2020)

Armstrongová a Taylor (2020) dále uvádějí, že personální činnosti lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou transformační (strategické) činnosti, tedy činnosti související s efektivitou organizace, druhou jsou činnosti transakční, ty zahrnují zabezpečování lidských zdrojů vzdělávání a rozvoj, odměňování a podobně, tedy celou hlavní oblast poskytování personálních služeb

Podrobněji člení personální činnosti Koubek (2011):

1. Vytváření a analýza pracovních míst – definování a vytváření pracovních úkolů a pravomocí, zkoumání povahy práce, zpracování popisů pracovních míst, specifikace pracovního místa a podobně. V poslední době se především v malých firmách přechází k volnějším systému pracovních rolí, upouští se tedy od klasického přesně vymezeného pracovního místa.
2. Personální plánování – odhad a plán potřeby pracovníků, plánování personálních činností a následný plán rozvoje pracovníků.
3. Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků – činnost, jejímž úkolem je zajistit dostatečné množství uchazečů o volná pracovní místa ve firmě, aby bylo možno tento nedostatek pokrýt nejlepším možným uchazečem.
4. Hodnocení pracovníků – to, jak pracovník svou práci vykonává, jaké jsou jeho předpoklady, rozvojový potenciál a následná opatření vyplývající z jeho hodnocení.
5. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru – zařazení pracovníka na konkrétní pozici či do role, následně povýšení či přeřazení na jinou práci, propouštění.
6. Odměňování – hmotné i nehmotné odměny, zaměstnanecké benefity a podobně.
7. Vzdělávání a rozvoj pracovníků – rozpoznání potřeb vzdělávání, plánování a hodnocení výsledků vzdělávání či vlastní vzdělávací plán pro firmu.
8. Pracovní vztahy – zejména organizace jednání mezi vedením firmy a vedoucími pracovníky nebo odbory, spadá sem také veškerá administrativa týkající se těchto jednání, jako zápisy z nich a podobně. Dále pak samotné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti, disciplinární jednání a podobně.
9. Péče o pracovníky – zaměřeno na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, pracovní dobu a pracovní režim, stravování, sociálně-hygienické podmínky práce či volnočasové aktivity.
10. Personální informační systém – zajišťování, uchovávání, pracování a analýza veškerých informací o pracovnících, jako je práce, mzda, sociální záležitosti, také šetření zvláštních záležitostí mezi pracovníky a mnoho dalšího.

Footová, Hooková a Jenkins (2016) uvádí hlavní činnosti řízení lidských zdrojů, z kterých jsou uvedeny ty, které se týkají rozvoje lidských zdrojů:

- vzdělávání, školení a rozvoj talentů
- motivace pracovníků k dosažení lepšího výkonu
- řízení talentů
- podpora zapojení a angažovanosti
- přidávání hodnoty
- řízení znalostí
- řízení změn
- řízení mezikulturních otázek nebo mezinárodní řízení lidských zdrojů

Význam lidských zdrojů nejen v rámci řízení firmy, ale i ve společnosti jako celku, se promítá i do veřejné správy. „Také kvalita veřejné správy velice úzce souvisí s lidskými zdroji, odvíjí se od otevřenosti, ochoty, kvalifikovanosti, kompetentnosti a vysoké produktivity jednotlivých zaměstnanců. I z tohoto důvodu lze management lidských zdrojů zařadit mezi klíčové činnosti organizací veřejné správy.“ (Kerlinová, 2014, s. 87)

1.1 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Kerlinová (2014) uvádí, že základním kritériem členění správy je to, zda se jedná o správu soukromou (soukromé právo), nebo veřejnou (veřejné právo). Rozdíl mezi soukromou a veřejnou správou spočívá zejména v míře právní vázanosti a také v cíli, který je soukromou nebo veřejnou správou sledován. Soukromá správa si své cíle, úkoly a metody určuje sama. Je zde důležitý aspekt ziskovost. Cíle a úkoly veřejné správy jsou stanoveny zákony a jinými právními předpisy. Soukromá správa má pro své jednání stanoveno, co nemůže dělat, její nositel je ve svém jednání volný. Oproti tomu správa veřejná je právním řádem vázána tzv. pozitivně, tzn. každému jejímu vykonavateli je stanovena působnost a pravomoc.

Veřejnou správu tvoří státní správa a samospráva. Peková (2002) upřesňuje, že státní správou je obvykle označována ta část veřejné správy, jejímž posláním je realizace výkonné moci státu. Vedle státní správy stojí samospráva, která je uskutečňována jinými subjekty než státem. Jedná se veřejnoprávní korporace, kterým stát předává část veřejné správy, což je považováno za významný projev decentralizace veřejné správy. Samospráva se obvykle dělí na zájmovou a územní. Mezi typické subjekty zájmové samosprávy patří např. advokátní,

lékařské, hospodářské komory a jiné. Územní samospráva je typická zastupováním zájmů občanů, kteří žijí na určitém území, menším než je území státu. Základní funkcí, kterou samospráva plní, je samostatná působnost, což znamená zajištění místních či regionálních veřejných statků.

Veřejná správa je formou společenského řízení. Veškeré činnosti jsou vykonávány úředníky v rámci veřejného zájmu. Hlavní náplní je poskytování veřejných služeb, řízení veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zařizování záležitostí ve veřejném zájmu. Činnost veřejné správy je vázána právem i ústavními zásadami. Nejdůležitějším zákonem je v této oblasti zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Dále se musí veřejná správa řídit zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích, respektive zákonem č. 131/2000 Sb., o hl. městě Praze, pokud se jedná o Prahu. Kromě toho musí být dodržováno i nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Osoby označené jako pracovníci veřejné správy, na svém postu reprezentují nejen sebe, ale jsou především reprezentanty veřejných institucí, tedy obce, úřadu či státu. Je proto nezbytné věnovat výběru zaměstnanců státní správy patřičnou pozornost. Základem správného managementu veřejné správy je dobrá znalost personálního managementu, a to především proto, že zde jde o správné řízení lidí a řešení vztahů mezi nimi. Oblast rozvoje lidských zdrojů se dnes stává největším bohatstvím organizace a jsou to právě pracovníci, kteří přímo ovlivňují a vytváří image organizace, což ve věcech veřejných platí stejně tak, ne-li více, jako v soukromém sektoru.

1.2 Rozvoj lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je východiskem pro rozvoj lidských zdrojů. „Rozvoj – dosažení žádoucí změny pomocí učení. Rozvoj obsahuje záměr, který je podstatnou částí ohraničených (diskrétních) a neohrazených (difuzních) rozvojových programů.“ (Hroník, 2007, s. 31)

Strategický rozvoj lidských zdrojů byl definován již Hallem a s ním souhlasí také Harrisonová a Walton in Armstrong (2020). Je uváděno, že strategický rozvoj lidských zdrojů představuje dlouhodobý pohled na personální politiku a jak rozvoj lidských zdrojů přispívá k uskutečnění podnikových strategií. Ty potom hrají hlavní roli při uskutečňování realizace podnikových cílů. Armstrongová dále uvádí, že mezi základní cíle strategického rozvoje lidských zdrojů patří zvýšení schopností. Zvyšování schopností lidských zdrojů je

potřeba modifikovat v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál je konkurenční výhodou, ať se již jedná o organizace v soukromé sféře nebo ve veřejném sektoru služeb. Politika rozvoje lidských zdrojů klade důraz na péči o zaměstnance uvnitř organizace i mimo ni. Organizace, která má v plánu rozvíjet lidské zdroje, musí vytvářet podmínky pro vzdělávání zaměstnanců.

V Manifestu agilního rozvoje lidských zdrojů je řečeno, že posláním řízení lidských zdrojů je podporovat zapojení lidí a jejich osobní růst; podporovat lidi v tom, aby vítali změny a přizpůsobovali se jim, když je to potřeba; pomáhat budovat zmocněné samo organizující se a spolupracující týmy, živit motivaci a schopnosti týmu; využívat různě silné stránky a talenty zaměstnanců a pomáhat jim budovat prostředí, které potřebují k tomu, aby mohli odvádět dobrou práci (Agile HR Development Manifesto, 2017)

Účinným nástrojem pro rozvoj lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců.

2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je základním stavebním kamenem pro rozvoj zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Podle Hroníka (2006) má tedy hodnocení zaměstnanců rozvojovou funkci. Předpokládá se, že hodnocený rozvine na základě hodnocení své kompetence. V minulosti bylo hodnocení pouze nástrojem pro stanovování odměn, v současnosti je právě rozvojová funkce hodnocení vyzdvižována a odměňování v návaznosti na hodnotící metodu má motivační charakter.

Základní otázkou zůstává, jaký je nejvhodnější způsob hodnocení. Ve firmách výrobního charakteru je hodnocení často vázáno na výkonnostní složku, ve veřejné správě to však nutně musí být jinak. Je preferováno hodnocení kompetencí a vazba na odměňování bude mít svá zákonná úskalí a specifika. (Hroník, 2006)

Kompetence v tomto pojetí vnímáme jako soubor schopností, předpokladů a způsobilostí. Aby se kompetence rozvíjely je potřeba zvolit jednu, více či kombinaci metod hodnocení zaměstnanců. Hroník třídí metody podle časového horizontu na metody zaměřené na minulost, metody zaměřené na přítomnost a zaměření na budoucnost. Orientujeme se v čase podle toho, zda činnosti či cíle byly již naplněny a na to, co se již stalo. Zaměřujeme se na stav aktuální situace nebo případně můžeme hodnotit stav, který předpovídá, co se stane, hodnotíme pak mimo jiné potenciál zaměstnance.

Je ideální, aby hodnocení zaměstnance pokrývalo všechny zmíněné časové průniky. Hroník (2006) zároveň upozorňuje, že tohoto ideálního stavu stěží dosáhneme, pokud v organizaci systém hodnocení nastaven nebyl.

Samotný proces hodnocení se popisuje v následující kapitole, neboť je třeba zdůraznit jeho základní principy.

2.1 Proces hodnocení

Proces hodnocení je v odborné literatuře popsán Palánem (2002), Hroníkem (2006), Arthur (2010) a dalšími jako průběh jevů, které po sobě následují, vzájemně spolu souvisí a mají mezi sebou příčinný stav. Jevy se následně mění v závislosti na situaci, v níž probíhají. V souvztáznosti k hodnocení zaměstnanců pak je zdůrazněno, že systémy hodnocení ujasňují oblasti zodpovědnosti, vzájemné si ujasnění rozsahu a povahy práce a zpětnou vazbu, jak si v zadaných úkolech zaměstnanci počínali. Získaná data jsou nástrojem k spravedlivému odměňování a řízení mezd. „Hodnocení výkonu navíc dokáže odhalit

aspirace zaměstnanců a vytyčit plány kariérního rozvoje, což organizacím umožňuje určit, zda je mezi jejich strategickými cíli a cíli zaměstnanců dostatečný soulad.“ (Arthur, 2008, s. 16)

V souladu s Pilařovou (2008) je konstatováno, že neexistuje žádný „jediný správný“ právě jeden nejlepší systém hodnocení. Je uváděno, že však existují principy, dobře nastavená kritéria, provázanost systému hodnocení s ostatními personálními činnostmi a správné načasování.

Popis procesu hodnocení standardně bývá popsán v interním dokumentu organizace, v interní směrnici nebo jiném dokumentu organizace. Podstatnými informacemi, které jsou popsány v dokumentu, jsou termín konání hodnocení, časová posloupnost hodnocení, kdo je hodnocený a kdo hodnotitel, jakým způsobem bude hodnocení zaznamenáno. Důležitými aspekty jsou vztah mezi systémem hodnocení a ostatními personálními systémy, například návaznost na odměňování, rozvoj zaměstnance, kariérní růst, potřeba vzdělávacích aktivit případně plán školení na předem dané období. Součástí procesu hodnocení je zpracování metodických pokynů, úrovně kompetencí, popis kritérií a popis, jakým způsobem bude hodnotící rozhovor veden. V procesu hodnocení se nemůžeme vyhnout ani jednotnému způsobu řešení rozporů a doporučena je spolupráce personalistů s manažery organizace. (Pilařová, 2008)

2.1.1 Pracovní hodnocení, výkon a výkonnost

Hyhlík a Růžička in Wagnerová (2011) v souladu uvádí význam pracovního hodnocení. Význam pracovního hodnocení je vystižen funkcemi, funkcí poznávací, motivační a personální. Wagnerová pak přidává další dílčí cíle. Pracovní hodnocení by mělo naplňovat:

- Připomenutí, jaké je vyžadováno pracovní chování a jaký je kladen požadavek na výkon zaměstnance.
- Motivování zaměstnance za cílem podání, co nejkvalitnějšího výkonu. V případě neuspokojivého výkonu je motivování zaměřeno na rozvoj potřebných znalostí a dovedností.
- Definování cílů pro další vzdělávání.
- Zhodnocení výkonu zaměstnance za hodnocené období, ujasnění si rozdílů ve vnímání hodnoceného a hodnotitele
- Vytvoření podkladů pro odměňování zaměstnanců

Podle Štikara, Rymeše, Riegela a Hoskovce (2003) i Wagnerové (2011) je potřeba rozlišit pojmy výkon a výkonnost. Výkon je „výsledek určité pracovní činnosti člověka, dosažený v daném čase a za daných podmínek“.

Armstrongová (2020) i Šikýř (2014) tvrdí, že řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za flexibilní proces, a nikoliv za systém, neboť používání termínu „systém“ navádí k tomu, že jde o stabilní a standardizovaný přístup, který není v souladu s potřebou řízení, které musí reagovat na měnící se podmínky, ve kterých fungují.



Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2020)

„Výkonnost pracovníků se naopak úzce váže na vlastnosti a dispozice, které podmiňují to, jak pracovníci plní zadané úkoly.“ (Štikar, Rymeš, Riegel a Hoskovec, 2003).

V následujících podkapitolách jsou popsány ty metody, s kterými budeme pracovat v praktické části diplomové práce, a to z důvodu kapacitních možností, jelikož metod hodnocení je celá nepřehledná škála.

Jedná se o hodnotící pohovor, metodu sebehodnocení, a metodu 360stupňové vazby.

2.2 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je součástí hodnocení zaměstnanců. Je součástí procesu a příležitostí jak k výměně názorů, tak k osvětlení požadavků na následné období. Nadřízený má podřízenému možnost poskytnout svůj pohled na plnění cílů, sladění cílů požadavků kladených na nároky pracovních činností. Je uváděno, že hodnotící rozhovor je zároveň bilancí uplynulého období a diskusí na cíli a plány, které zaměstnanec čekají v dalším periodickém období, tedy v období budoucím. Musí být ujasněny nároky a požadavky na pracovní místo, připraveny podklady pro hodnocení činností za uplynulé období. Nadřízený musí mít představu o cílech a působení pracovníka v příštím období.

Kociánová (2010), Hroník (2006) a Pavlík (2014) používají termín „pracovní pohovor“, zatímco Jay a Templar (2004) Koubek (2015) a Armstrongová (2020) termín „pracovní rozhovor“. V diplomové práci jsou termíny považovány za synonyma.

2.2.1 Vedení hodnotícího rozhovoru

Podle Kociánové (2010) je potřeba dodržovat obecné zásady hodnotícího pohovoru:

- Přípravenost na rozhovor ze strany hodnotitele;
- Dodržování oboustranné diskuse – hodnotící pohovor není monologem hodnotitele;
- Hodnocení se musí týkat práce, osobnosti samotné jen v souvislostech s kompetencemi a pracovními činnostmi;
- Musí být vycházeno z popisů pracovních míst – z jejich specifických nároků;
- Hodnotitel musí vycházet z relevantních, spravedlivých a dostatečných informací;
- Uváděna musí být skutečná, konkrétní fakta. Musí být zdůrazněn cíl hodnocení. Základním cílem je zlepšení práce a rozvoj zaměstnance nikoliv kritika hodnoceného;
- Rozhovor by měl být veden ve vhodném prostředí, především v nerušeném prostředí, měla by být navozena klidná, přátelská atmosféra plná důvěry bez pocitů napětí hodnoceného;
- Hodnotící rozhovor by neměl být řízením, ve kterém se hodnotící permanentně brání kritice, v žádném případě však nezávazným povídáním;
- Měly by být kladeny otevřené otázky, mělo by být nasloucháno hodnocenému, informace by měly být ověřovány;
- Těžiště rozhovoru by mělo být v radě a společným záměrem by mělo být dosažení zlepšení schopností a dovedností a rozvoj zaměstnance;
- Hodnotitel by měl formulovat pozitivně a mělo by být využíváno sendvičové metody rozhovoru, která střídá formulace pozitivní, kritické a následuje zase pozitivní zprávy;
- Opomenuta by neměla být chvála za dobré pracovní výsledky a zdůrazněny by měly být pozitivní aspekty výkonu zaměstnance;

- Mezi zásady také patří, že je hodnoceným zpravidla lépe snášena kritika práce než osoby samotné;
- Z hodnotícího rozhovoru by měly být zaznamenány písemné závěry;
- Hodnotícímu rozhovoru musí být věnovat dostatek času.

Jay a Templar (2004) k zásadě vhodného prostředí uvádí i místa zcela nevhodná pro hodnotící rozhovory např. jídelny, kantýny, chodby, dílny, v místnostech, kde není hodnocený s hodnotícím osamocen. Také upozorňuje na fakt, že ani kancelář hodnoceného není ideální variantou, a to z důvodu vyloučení neutrálního prostředí. Pokud v organizaci nejsou vhodné prostory pro hodnotící rozhovory, je možno zapůjčit si kancelář kolegy, ale je nutno si zajistit, aby chom nebyli v rozhovoru rušeni. Také zajistěte, aby Vás jako nadřízeného, nerušili jiní kolegové a je-li to možné ani nadřízení. Je důležité dát ostatním vědět, že si nepřejete být rušeni. Hodnotící rozhovory by měly mít takovou prioritu, jakou si zasluhují. Joy s Teplarem také doporučují si nechat ihned podepsat hodnotící formulář, a to z důvodu, že si ověříte na místě, že jak nadřízený tak podřízený rozuměli stejně všemu, o čem se jednalo a rozhodlo.

Jako podklad pro hodnotící rozhovor často slouží sebehodnocení zaměstnance nebo je alespoň jeho součástí. Informace o sebehodnocení zaměstnance navazují na kapitulu hodnotící rozhovor.

2.3 Sebehodnocení

Armstrongová (2020) uvádí, že úroveň požadovaných schopností je hodnocena v návaznosti na popisy jednotlivých pracovních míst. Sebehodnocení zaměstnanců je využíváno k hodnocení pracovních výkonů, dosažení hlavních i dílčích cílů zaměstnance k analýze a identifikaci potřeb vzdělávání. Podpora sebehodnocení umožňuje poznat pohled zaměstnance a pokládá tak podněty k diskusi.

Bláhou, Čopíkovou a Horváthovou (2016) je sebehodnocení popisováno jako realistický a opodstatněný názor na sebe sama. V sebehodnocení zaměstnanec hodnotí kompetence, při čemž je hodnocení rozděleno na kompetence klíčové, které má specifikovány každý zaměstnanec. Kompetence týmová podle toho, zda je zaměstnanec začleněn do určité skupiny, která je vzájemně závislá na činnostech, projektově a týmově zaměřená. Funkční neboli profesní kompetence jsou připisovány v oblastech personalistiky, ve finančních

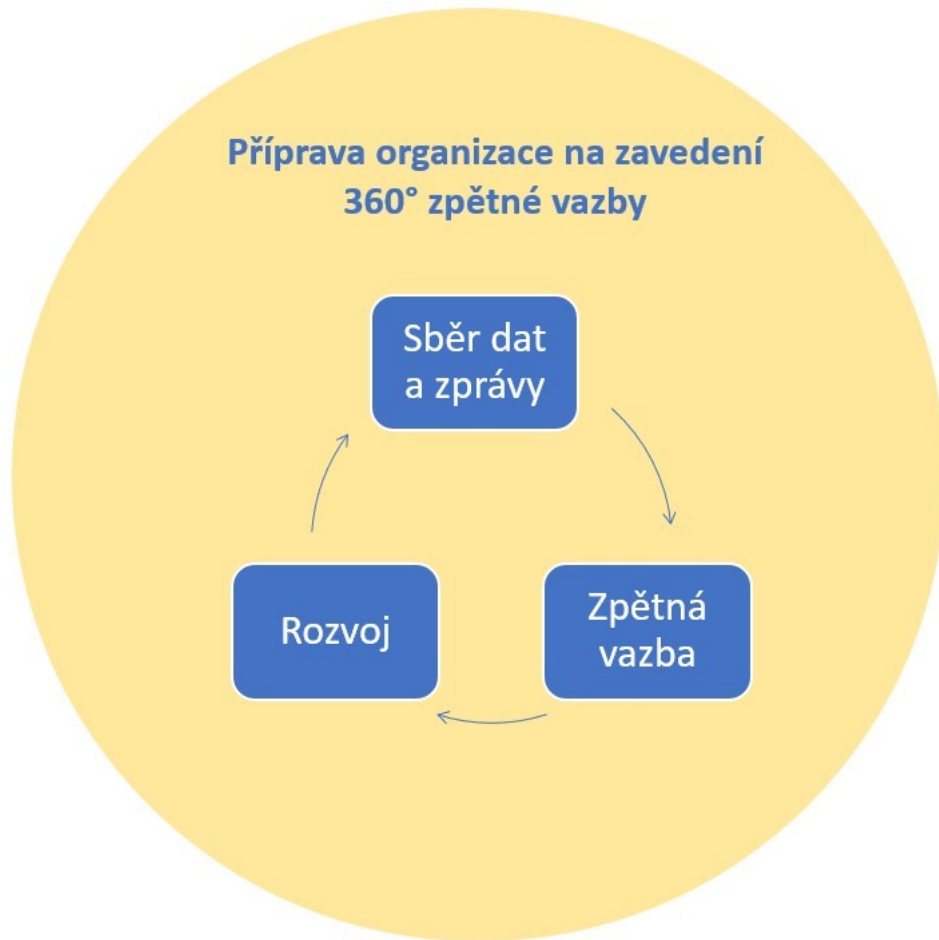
oblastech a v oblastech marketingu. S manažerskými a vůdcovskými kompetencemi se setkáváme ve vedoucích pozicích.

K efektivnímu vykonávání svěřené práce je vyžadováno hodnocení schopností chování. Jak hodnotící rozhovor, tak sebehodnocení i 360stupňová vazba, pak slouží k rozvoji znalostí, dovedností a schopností. Všechny metody se prolínají, a ne vždy a za všech okolností jsou vhodné. 360stupňová vazba je vhodnější pro vedoucí zaměstnance, ale záleží na zralosti organizace, jak je popsáno v následující kapitole.

2.4 360stupňová vazba

360stupňová neboli vícezdrojová zpětná vazba je vysvětlována Armstrongovou a Taylorem (2020) jako hodnocení pracovního výkonu. Každému hodnocenému zaměstnanci je poskytována zpětná vazba ze stran lidí, kteří jsou osloveni. Hodnocení zaměstnance je prováděno formou klasifikování rozmanitých stránek pracovního výkonu. Armstrongová spolu s Bernardinem uvádějí, že po hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou nastalo zlepšení jak ze strany podřízených, tak ostatních kolegů.

Pomocí 360stupňové vazby jsou získávány vstupy do hodnotícího systému z několika úrovní a z různých zdrojů. Metoda byla vytvořena pro hodnocení řídicích zaměstnanců, ale často je využívána jako nástroj vhodný pro všechny zaměstnance podniku. Zaměstnanci jsou hodnoceni libovolným počtem hodnotících jedinců. Jedná se o podřízené, nadřízené, kolegy, ale hodnotícími mohou být klienti, zákazníci, konzultanti, externí prodejci a jiní. Všichni zúčastnění jsou požádáni o vyplnění stejného formuláře. Jsou tedy hodnoceny stejné kompetence všemi zainteresovanými stranami. 360stupňová zpětná vazba poskytuje porovnání sebehodnocení a hodnocení jinými a je dobrým diagnostickým nástrojem pro rozvoj zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců. Je možno potom klást větší důraz na potenciál manažerů, na rozvoj, který zohledňuje budoucí potřeby organizace. Personalisté, kteří pracují s 360stupňovou zpětnou vazbou, vedou své zaměstnance k převzetí vlastní zodpovědnosti za budoucí rozvoj.



Obrázek 2 Model fungování 360stupňové vazby (Kubeš, Šebestová, 2008)

„Samotná aplikace 360stupňové vazby je poměrně strukturovaný proces a její použití různými firmami se v základních krocích mnoho neliší. Příprava na její zavedení je však velmi individuální záležitostí. Firmy se nacházejí v různé etapě rozvoje.“ (Kubeš, Šebestová, 2008, s. 50)

2.4.1 Zavedení 360stupňové vazby

Pečlivá příprava pro zavedení 360stupňové vazby je základem úspěchu. Kubešem (2008) jsme ujišťováni, že se nám dobrá příprava mnohonásobně vrátí. Jsme upozorňováni a varováni také na nedostatečnou přípravu, povrchní a rychlé postupy při její realizaci se většinou negativně otočí proti dobrým úmyslům a původním záměrům a nepřipravený projekt může firmě způsobit mnoho škod. Zavedení zpětné vazby je nutno předem plánovat a připravit aby k nežádoucím účinkům nedošlo. Důraz je kladen mimo jiné na komunikaci a

získání podpory klíčových aktérů projektu. John P. Kotter (2005) definoval model osmi kroků změny:

Krok 1: Vyvolání vědomí naléhavosti;

Krok 2: Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny;

Krok 3: Vytvoření vize a strategie;

Krok 4: Komunikace transformační vize;

Krok 5: Delegation v širokém měřítku;

Krok 6: Vytváření krátkodobých vítězství;

Krok 7: Využití výsledků a podpora dalších změn;

Krok 8: Zakotvení nových přístupů do firemní kultury.

Spolu s personálním oddělením musí definovat klíčové kompetence. Kompetence a jejich behaviorální projevy jsou pak definovány jako položky do dotazníkových šetření. Je zcela nutné, aby byl projekt aktivně podporován a komunikován vrcholovým vedením. Pokud se 360stupňová vazba zavádí jako nástroj rozvoje lidských zdrojů do firmy poprvé, je na podporu nejvyšších úrovní vedení kladen o to větší důraz. (Jay a Templar, 2004)

Popsané metody hodnocení zaměstnanců je nutné doplnit vhodnými analytickými metodami. Pro komplexní systém hodnocení zaměstnanců jsou navrženy měření spokojenosti zaměstnanců, mystery shopping a benchmarking.

3 ANALÝZY PRO HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Měření spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců ukazuje, do jaké míry je jedinec spokojen se svou prací a s rolí, kterou hraje v jeho životě. Je nekvantifikovatelná a je definována jako pozitivní emocionální reakce, kterou zaměstnanec zažívá při výkonu své práce nebo při přítomnosti v práci. Přední organizace se nyní snaží tento pocit měřit a průzkumy spokojenosti zaměstnanců se na většině pracovišť stávají základem. (BasuMallick, 2021)

3.1.1 Význam spokojenosti zaměstnanců

„Pracovní spokojenost je významným aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v souvislosti s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, v souvislosti s jejich pracovní stabilizací, organizačními změnami ad.“ (Kocianová, 2010, s. 34).

Koubek (2015) vyzdvihuje orientaci na pracovní spokojenost zaměstnanců, jako základní znak řízení lidských zdrojů. Dále uvádí, že pokud je rozvoj zaměstnance jeho zaměstnavatelem iniciován správným směrem, nevzniká zde pouze interakce k plnění cílů organizace, ale dochází k hlubšímu porozumění obsahu práce, zvýšení pracovního výkonu a přichází především zvýšená míra uspokojení z vykonané práce.

Podobně Armstrongová a Taylor (2020) definují spokojenost zaměstnanců jako postoje a pocity, které zaujímají lidé ke své práci, jako míru, do jaké je jednotlivec spokojený se svou pracovní rolí, kterou hraje ve svém životě. Zároveň uvádí, že, že pozitivní a příznivý postoj k práci naznačuje spokojenost s daným pracovním místem a jeho náplní a naopak negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost, jak s daným pracovním místem, tak i náplní této práce.

Spokojenost zaměstnanců je Koubkem (2015) identifikována rozdělována jako afektivní spokojenost a kognitivní spokojenost. Afektivní spokojenost je souhrn příjemných emocí a pocitů spojených s prací a jejím místem v životě jednotlivce. Kognitivní spokojenost označuje racionální spokojenost nad konkrétními aspekty práce, např. ohodnocením a každodenními povinnostmi.

Vztah mezi spokojeností zaměstnanců a produktivitou je předmětem mnoha studií a výzkumů. Krekel, Ward a De Neve (2019) provedli meta analýzu 339 nezávislých

výzkumných studií, zahrnujících pohodu 1 882 131 zaměstnanců a výkonnost 82 248 obchodních jednotek, které pocházejí od 230 nezávislých organizací ze 49 odvětví z databáze klientů společnosti Gallup. Zjistili významnou, silnou pozitivní korelaci mezi spokojeností zaměstnanců s jejich podnikem a produktivitou zaměstnanců a loajalitou zákazníků a silnou negativní korelaci s fluktuací zaměstnanců. V konečném důsledku vyšší pracovní pohoda pozitivně koreluje s vyšší ziskovostí na úrovni podnikatelských jednotek. Udávaná zjištění dávají význam měření spokojenosti zaměstnanců, jako metody, která umožňuje zjišťovat příčiny a souvislosti pracovní spokojenosti.

3.1.2 Metody měření spokojenosti zaměstnanců

Podle Pauknerové (2012) jsou základními metodami měření spokojenosti zaměstnanců kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Obvyklou metodou je dotazníkový průzkum, který se řadí do kvantitativního výzkumu. Dále se používá řízený hodnotící rozhovor, který je metodou kvalitativního výzkumu. Podrobněji byl popsán v předchozí kapitole diplomové práce.

Pro obě nejčastěji používané metody se využívá job deskription index (JDI) – který zahrnuje popis pěti základních aspektů v oblasti zaměstnanecké spokojenosti:

- mzda,
- možnost postupu,
- nadřazení pracovníci,
- spolupracovníci,
- náplň či obsah vlastní práce.

Bedrnová a Velehradský in Pauknerová (2012) rozšiřují vyjmenované aspekty o tři další: jedná se o fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči organizace o své zaměstnance.

V případě kvantitativního šetření je vhodné použít čtyřstupňovou škálu pro hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Čtyřstupňová škála přináší dobře analyzovatelné a měřitelné výsledky. Její výhodou je, že na rozdíl od pětistupňové hodnotící škály, není nejednoznačná. Podobně nevhodné se jeví použití vyjádření pouhé spokojenosti či nespokojenosti.

Spokojenost zaměstnanců lze často odhalit i metodou mystery shopping. Spokojený zaměstnanec bude mít u mystery shopperů dobré výsledky a nespokojený ve většině případů právě naopak.

3.1.3 Kvadrantová analýza

Kvadrantová analýza je metoda, která se používá k rozřídění informací nebo dat do čtyř skupin nebo kvadrantů na základě dvou kritérií. Lze ji definovat jako grafický model, ve kterém se na jedné ose zobrazuje jedna charakteristika nebo kritérium, zatímco na druhé ose se zobrazuje druhá charakteristika nebo kritérium. Poté se data nebo informace, které se mají analyzovat, rozřídí do čtyř kvadrantů v závislosti na jejich umístění na osách.

Kvadrantová analýza je metoda analýzy dat, která se používá k vizualizaci a hodnocení informací získaných z různých zdrojů. Je to nástroj, který pomáhá při rozhodování se a plánování strategie na základě důležitých faktorů. Obvykle používá k identifikaci silných a slabých stránek v různých oblastech, jako jsou trhy, výrobky, zákazníci a konkurence

Kvadrantová analýza není přímo statistickou metodou, ale spíše grafickou a analytickou metodou, která se používá k organizaci a vizualizaci dat a informací. Jejím cílem není vytvořit matematický model nebo přesné statistické odhady, ale spíše poskytnout přehled o tom, jak jsou data uspořádána vzhledem ke dvěma kritériím.

Kvadrantová analýza je nástrojem, kde je na jedné straně měřena spokojenost s atributy a na druhé straně jejich důležitost vyjádřena respondentem. Cílem je pak zlepšit ty atributy, které vykazují kombinaci vysoké důležitosti a nízké spokojenosti. (Fontenotová, Henkeová a Carson, 2005)

3.2 Mystery shopping

Mystery shopping je proces, kdy organizace najme anonymního zákazníka, aby provedl nákup nebo jinou interakci s danou firmou a poskytl jí zpětnou vazbu. „Mystery shopping je jednou z nejvýznamnějších metod, která by měla podstatně přispět k ověření současné kvality poskytovaných služeb“ (Burda, 2011, str. 8).

Foretem a Melasem (2021) je uváděno, že mystery shopping lze definovat jako předstíraný či klamný obchod. Může být využíváno telefonického hovoru, osobní návštěvy, různých podob dotazování, jak písemných, tak ústních. Mystery shopping se může také omezit na zúčastněné i nezúčastněné pozorování.

Burda definuje mystery shopping jako „celosvětově využívanou kvalitativní metodu výzkumu trhu zaměřenou na získávání informací o produktech a službách vlastní, ale i konkurenčních firem, a zejména na získávání informací o kvalitě poskytovaných služeb“ (Burda, 2011, str. 18)

Fiktivní situace je podstatou mystery shoppingu. Tazatel se vydává za klienta, zákazníka, obchodníka, který se chová tak, aby nebylo poznat, že je mystery shopperem a získá potřebné informace. Jednou z variant mystery shoppingu je kontrolování vlastních zaměstnanců, jak se chovají a jak v praxi vystupují. Takto jsou získávána potřebná data ke kontrole zaměstnanců, využívána zejména ve službách při kontaktu se zákazníkem. (Foret a Melas, 2021).

Proces mystery shoppingu by měl mít ucelený a předem připravený harmonogram. Burda uvádí: „Podle předem domluvených zásad a pravidel pak mystery shopper provede kontrolní nákup, během kterého pozorně sleduje chování, znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu.“ (Burda, 2011, str. 12).

Pechová a Šišová (2016) uvádí obdobně jako Foret s Melasem (2021), že mystery shopping je tajný či fiktivní nákup. Popisují, že mystery shopping je zařazován jako kvalitativní výzkum často na pomezí výzkumu kvantitativního. Definice podle Böhmové (2008) zní, že mystery shopping je skryté zúčastněné pozorování. Zkoumaný netuší, že je předmětem výzkumu, protože kdyby byl informován, vedlo by jej to k netypickému chování, které by danou situaci zkreslovalo.

Pechová a Šišová (2016), Wagnerová (2011) i další se shodnou na tom, že anglický název mystery shopping do češtiny není překládán a je takto používán v našich odborných kruzích.

Mystery shopping je v diplomové práci uváděn jako hodnotící metoda. Jedná se o metodu, která je řazena k behaviorálním systémům. Posuzovatelem je nejčastěji externí hodnotitel, který je odborně k pozorování a dotazování vyškolen. Podle Wagnerové (2011) je mystery shopping nejčastěji využíván k posouzení pracovníků v oblasti služeb. V procesu je využíváno manipulace s proměnnými podněty či podnětovými situacemi. Hodnotitel pak sleduje reakce pozorovaných subjektů na tyto podněty, tedy na závislé proměnné.

„Ve vztahu k nákupní situaci to znamená, že mystery shopper, který není pro prodejce rozpoznatelný, simuluje zájem o koupi výrobku nebo služby a žádá v této souvislosti o radu. Tímto způsobem dochází ke kvazireálné prodejní situaci, kterou lze zaznamenat dotazováním mystery shoppera, nebo pomocí zařízení.“ (Böhm, 2008, s. 2)

Mystery shopping se může stát spolehlivou výzkumnou metodou, ovšem pouze za předpokladu, že je prováděn profesionálně. Příslušné garance standardizovaného výzkumu pak zaručují, že je výzkum, kvalitně proveden. Wagnerová (2011) uvádí závěry z pilotních studií:

- Srovnání mystery shoppingu ukázalo, že tato metoda dosahuje reliabilních výsledků při nízkých nákladech;
- Metody mystery shoppingu je spolehlivá, méně subjektivně zkreslována. Mystery shopper je finančně motivován, přistupuje k výzkumu pečlivě a pozorování věnuje dostatek času;
- Mystery shopping je závislý na reprezentativním vzorku populace, při splnění takové podmínky však produkuje kvalitní a spolehlivá data.

„Mystery shopping provádějí pracovníci, kteří jsou speciálně školeni v technice pozorování, hodnocení a měření kvality služeb zákazníkům. Tito pracovníci zjišťují požadované informace tak, že navštíví nebo kontaktují příslušná prodejní místa či jiná místa pro kontakt se zákazníky, a při tom jednají, jako by byli skutečnými či potencionálními zákazníky, a provádějí řadu předem stanovených činností, které zahrnují zejména pozorování a/nebo dotazování.“ (Wagnerová, 2011, s. 72)

3.2.1 Postup při mystery shoppingu (metodika)

Výzkumné agentury, které provádějí šetření metodou mystery shoppingu uvádějí některé základní kroky, které by měly předcházet nasazení této metody (Essential Guide to Mystery Shopping, 2023):

1. Určit klíčové metriky – co má být objektem výzkumu a jakým způsobem se dá změřit
2. Definovat strategii nasazení – koho se bude výzkum týkat, jaký bude mít rozsah, v jakém časovém období bude probíhat
3. Určit potřeby reportování – jakým způsobem se budou výstupy z výzkumu vyhodnocovat, jak často, jaké metody budou použity

Podobně člení použití metody (Mystery shopping agentury Focus, 2012):

1. Analýza potřeb zákazníka
2. Identifikace klíčových prvků nákupního procesu
3. Tvorba scénáře – definování indikátorů
4. Realizace mystery shopping
5. Analýza a tvorba závěrečné zprávy

Metoda mystery shopping byla použita na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm pro získání dat k hodnocení úředníků tak, jak je popisováno v praktické části diplomové práce.

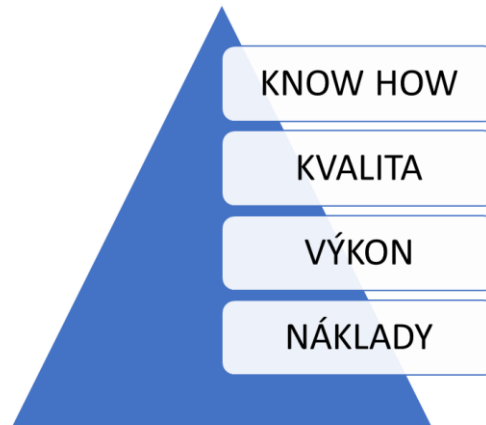
Analýzy spokojenosti zaměstnanců a mystery shopping jsou přímo využity pro rozvoj zaměstnanců. Analýza benchmarking slouží nejen k rozvoji zaměstnanců, ale ve vazbě na diplomovou práci poslouží především k ekonomickému rozboru.

3.3 Benchmarking

Benchmarking můžeme definovat jako manažerský nástroj k hodnocení výkonnosti podnikatelských subjektů a významnou techniku kontinuálního zdokonalování. Přínos využívání benchmarkingu spočívá především v neustálém rozvíjení a zlepšování činností za účelem prosperity, učení se od ostatních a udržení konkurenceschopnosti. (Vochozka, 2020)

„V současnosti existuje pod patronací Vzdělávacího centra pro veřejnou správu České republiky, o. p. s. tzv. Benchmarkingová iniciativa 2005.“ (Provazníková, 2009) Jak v komerční sféře, tak ve veřejné správě jsou organizace nuceny se přizpůsobovat měnícím se požadavkům trhu. Klienti organizací veřejné správy vyžadují kvalitní služby a benchmarkingová iniciativa napomáhá porovnání s jinými městy a úřady – benchmarkingem zlepšit výkonnost, efektivitu a řešit procesní modely a audity, řídit kvalitu služeb. Iniciativa v současnosti sdružuje více než 80 měst České republiky, která spolupracují při výměně dat., informací a vývoji dalších metodik vzájemného srovnávání v oblasti přenesené a samostatné působnosti.

„Benchmarking chápeme jako využití strukturovaného porovnání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy na principu učení se od druhých. Jinými slovy, na základě porovnání personálních, výdajových a výkonnostních parametrů s ostatními městy, hledáme možnosti pro zlepšení v oblasti nákladů, efektivity a kvality zajišťovaných činností.“ (Benchmarkingová iniciativa 2005, 2017)



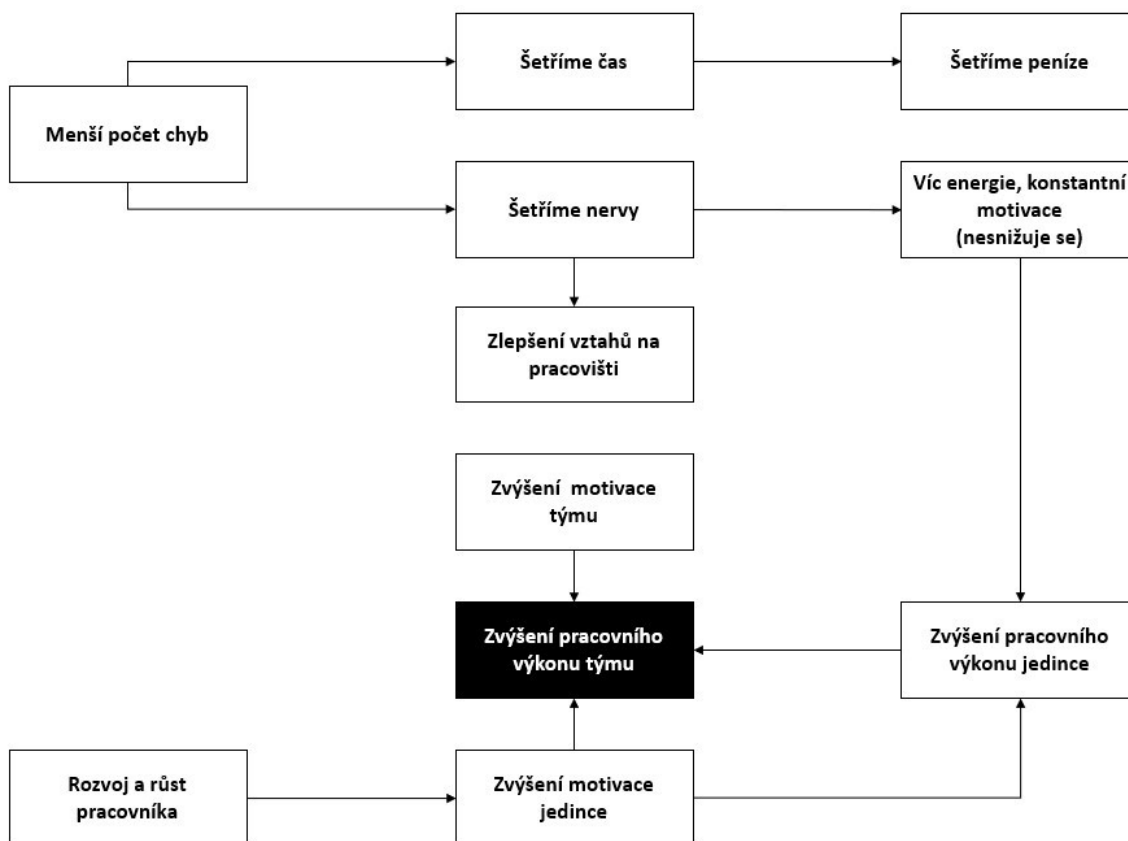
Obrázek 3 Hlavní přínosy benchmarkingu (Benchmarkingová iniciativa 2005, 2017)

Analýzy spokojenosti zaměstnanců i mystery shopping mají přímou vazbu na profesní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Holešinská (2022) říká, že benchmarking je často popisován jako metoda, jak se stát lepším. V diplomové práci byl použit sběr a analýza dat z benchmarkingu pro ekonomickou rozvahu a soulad s rozpočtem, tedy s uvolněnými financemi do profesního vzdělávání.

4 PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Koubek (2015) definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost, která úzce koreluje s rozvojem zaměstnanců. Upozorňuje na aktivity, přizpůsobování se pracovních schopností požadavkům na pracovní místa v souvislostech s prohlubováním pracovních schopností. Připomíná důležitost lungitudiální flexibility a rekvalifikačních potřeb odvislých od příčné, transverzální flexibility.

Mužik s Krpálkem uvádějí pojmy, které jsou jednoznačně spojeny se vzděláváním a rozvojem pracovníků. Zdůrazňují, že se jedná o klíčovou otázku budování podniků, organizací a institucí, jak je uvedeno již v první kapitole diplomové práce. „Všechny otázky adaptace člověka na život v současné společnosti a hospodářství jsou řešeny na úrovni osvěty, edukace, výchovy, vzdělávání či sebevzdělávání.“ Důraz je kladen na vzdělávací aktivity, profesní a rekvalifikační kurzy. (Mužik a Krpálek, 2017, s. 57)



Obrázek 4 Podnikový systém vzdělávání (Mužik a Krpálek, 2017)

Kvalifikace a rekvalifikace jsou základní pojmy nejen ve veřejné správě.

Palán (2002) popisuje kvalifikaci jako odbornou profesní přípravu a upozorňuje na fakt, že v dnešní době samotná příprava na povolání nestačí. S Palánem souhlasí Mužík a Krpálek, uvádějí totožně, že kvalifikace je profil přípravy na povolání, ale rozdílně od Palána uvádějí, že významná je kombinace s délkou v praxi v oboru. Důraz je kladen na potenciál dalšího zdokonalování člověka v oboru. Kvalifikační a hodnotící standardy jsou pak popsány a určují, co má člověk znát a umět. Mužík s Krpálkem definují kvalifikaci jako: „celek zahrnující stupeň, kvalitu a obor školního vzdělávání, délku, resp. rozsah a úroveň dosavadní profesní praxe a rozvojový potenciál toho kterého pracovníka.“ (Mužík a Krpálek, 2017, s. 52)

Podle Palána (2002) je zároveň součástí aktivní politiky zaměstnanosti a dalšího profesního vzdělávání rekvalifikace. Změna dosavadní kvalifikace, kterou nabude nové znalosti a dovednosti, jejímž důsledkem je možnost uplatnění na trhu práce v jiném oboru či jiné profesi. S profesním vzděláváním úzce souvisí, ale i další pojmy: potřeba profesního vzdělávání, poptávka po profesním vzdělávání, nabídka profesního vzdělávání a produkt.

- Potřeba profesního vzdělávání je Mužíkem a Krpálkem (2017) vysvětlována jako nedostatek vědomostí, pracovních návyků a informací v souvislosti s měnícím se prostředím a jeho dynamikou.
- Poptávka po profesním vzdělávání je vysvětlována jako stav, kdy jsme se rozhodli vydat finanční částku za školení a kurzy protihodnotou za nové získání dovedností, vědomostí, návyků a informací.
- Nabídka profesního vzdělávání je nabízena školícími institucemi na trhu nebo podle požadavků organizace připravována přímo na míru vzdělávacích potřeb.
- Produktem profesního vzdělávání je kurz, vzdělávací program či projekt, a to včetně anotace kurzu, cílů vzdělávání, metod vzdělávání, technologií atd.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou jedním z nejdůležitějších faktorů zvyšování konkurenceschopnosti a současně jednou z nejdůležitějších povinností manažerů. Zároveň je ovšem nutné věnovat zvýšenou pozornost efektivitě vynaložených investic do vzdělávání.

4.1 Hodnocení efektivity investic do vzdělávání a rozvoje

„Pokud se hodnocení vzdělávání a rozvoje vůbec neprovádí, pak organizace neví, zda se jí líbilo, zda bylo úspěšné, nebo dokonce zda byly splněny cíle vzdělávání a rozvoje, takže může dojít k plýtvání penězi a zdroji na akce, které nebyly příliš efektivní a které nepomohly organizaci splnit její strategické cíle (Foot, 2016 s. 276).

Folwarczná (2010) říká, že hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje spočívá v měření hodnoty, kterou vzdělávací aktivity firmě přinesly. Netýká se měření zkoumání rozsahu učení a přenosu dovedností, ale hodnocení efektivity se opírá o tři faktory:

- volbu zaměření vzdělávání a rozvoje organizací – stanovení potřeb vzdělávání;
- výběr vhodných metod a principů vzdělávání a rozvoje;
- pravidelné vyhodnocování vzdělávání, které vzdělávání a rozvoj organizace přinesly.

Efekt vzdělávání není jednoduché doložit pomocí ekonomických ukazatelů, obzvláště pak v přímé úměře vyhodnotit přínos vzdělávání na rozvoj vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců. Také musí být bráno v úvahu, že každý vzdělávací program bude mít viditelné přínosy v jiném časovém horizontu. Kdy tedy zkoumat přínosy vzdělávání? Kdy je ten správný čas? Jak dlouhý by měl být odstup hodnocení od vzdělávací aktivity? Folwarczná (2010) uvádí, že například prezentačních dovedností se dostaví téměř ihned, naopak manažerská dovednost koučing či mentoring bude mít dlouhodobý horizont.

4.2 Proces vyhodnocování vzdělávání

Footová, Hooková a Jenkins (2016) uvádějí, že existují čtyři klíčové důvody, proč by mělo být vzdělávání a rozvoj hodnoceno:

1. Prokázat hodnotu vzdělávání a pokusit se zjistit, zda vzdělávání fungovalo a zda dosáhlo toho, čeho mělo,
2. Kontrolovat vzdělávání, aby bylo zajištěno, že je cenově výhodné, odpovídá prioritám organizace a má jednotnou úroveň.
3. Zlepšit kvalitu odborné přípravy tak, aby se zlepšily standardy správy nebo poskytování odborné přípravy.
4. Posilovat učení jako součást samotného procesu vzdělávání.

Výstupy z hodnocení jsou užitečné pro všechny účastníky procesu – pro školitele a lektory, pro organizaci, která vidí přímý dopad na strategické cíle a pro jednotlivce, který se vzdělávání účastní.

Footová, Hooková a Jenkins (2016) shrnují metody, které lze použít pro hodnocení vzdělávání a rozvoje nebo školení:

- dotazníky vyplněné na konci kurzu účastníky kurzu,
- rozhovory s účastníky kurzu, v nichž se zjišťuje jejich názor na hodnotu vzdělávání,
- výpočet návratnosti investice do školení,
- hodnocení pomocí testů toho, co se osoba naučila nebo co je schopna dělat,
- sebehodnocení účastníků o tom, co se naučili,
- diskuse s přímým nadřízeným učícího se o zlepšení jeho schopností a dovedností, výkonnosti,
- analýza nákladů na vzdělávání a rozvoj.

V procesu vyhodnocování je nutné vybrat jednotný a konzistentní přístup pro vybranou organizaci. Musí být vybrány metody pro porovnání skutečných výsledků dotazování, pozorování, setkání, vyplňování formulářů a to zaměřené na zpětnou vazbu. Bezprostředně po vzdělávací aktivitě je hodnocena okamžitá reakce, jak se účastníkům program líbil. V hodnocení „input“ jsou vyhodnocovány vstupy do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zda a v jaké míře hodnotí zvolené metody vzdělávání, zda to, co se dozvěděli, jim bude přínosem do zaměstnání apod. Co se týče hodnocení rozvojového procesu, tedy hodnocení „output“, to je zaměřeno na efektivní, dlouhodobé a trvalé zlepšení znalostí, schopností, dovedností každého jednotlivého zaměstnance. „Je důležité si uvědomit, že vyhodnocovací proces začíná už momentem, kdy začínáme připravovat plán vzdělávacích a rozvojových potřeb, tedy ve fázi identifikace potřeb.“ (Folwarczná, 2010, s. 175)

Kritickými vstupními údaji jsou získaná data z vyhodnocování výsledků. Zároveň jsou data základem pro příští cyklus vzdělávacího období a tento cyklus musí být chápán jako nikdy nekončící nebo stále se opakující proces identifikace potřeb, plánování, realizace a vyhodnocení efektivity. Folwarczná (2010) používá příměru s metodou pokusů a omylů, kdy výsledky každého cyklu vstupují do cykly následujícího a tím rozvíjí kompetence zaměstnanců.

Podstatným vstupem do hodnocení vzdělávání ve veřejné správě jsou legislativní požadavky na vzdělávání úředníků.

4.3 Vzdělávání úředníků

Vzdělávání je jádrem řízení veřejné správy. „Institucionální uspořádání, odpovědnost za organizaci, koordinaci a propagaci vzdělávání se liší v závislosti na zákonném rámci, ale i na kultuře a tradici veřejné správy.“ (Bohatá, 2021, s. 202)

Významnou roli hraje vzdělávání úředníků, je kladen důraz na vzdělávání specialistů, vyžaduje rozdílnou adaptační přípravu úředníků. Studium veřejné správy a odpovědnost za organizaci, koordinaci a propagaci vzdělávání je delegována na jednotlivá ministerstva. Vzdělávání v oblasti etiky a integrity je důležitou součástí vzdělávání úředníků a vedoucích úředníků veřejné správy. Zákon 312/2002 Sb. ukládá, že musí být sestaven plán vzdělávání pro každého úředníka a vedoucího úředníka. Harmonogram prohlubování kvalifikace úředníka je dán na 18 pracovních dní a to na 18 měsíců následujících po sobě. Zákon dále říká, že plán školení musí být sestaven do 1 roku od vzniku pracovního místa a 1x za tři roky má organizace povinnost plán školení aktualizovat a hodnotit plnění plánu tak, aby bylo vzdělávání úředníků efektivní. Součástí plánování je časový plán vzdělávání a velmi důležitý je soulad s reálným rozpočtem úřadu. Schválení rozpočtu města je pak nejlépe uskutečnit v předcházejícím roce, aby se rozvojové aktivity nezpomalovaly rozpočtovým provizoriem. Na vysoké kvalifikovanosti úředníků, uvádí Pavlík, má tedy významný podíl zákon o úřednících, který konkrétně definuje, co je odpovídající vzdělání. (Pavlík, 2014)

Zákon 312/2002 Sb. ukládá úředníkům povinnost „prohlubovat si kvalifikaci účastí na

- a) vstupním vzdělávání,
- b) průběžném vzdělávání, a
- c) přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti,

nestanoví-li tento zákon jinak.“ Zákon 312/2002 Sb. V §19-21 je přesně popsáno, co je vstupní, průběžné vzdělávání a kritéria zvláštní odborné způsobilosti. §21 odst. 3 popisuje, že: „Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností nezbytných pro výkon činností stanovených prováděcím právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má obecnou a zvláštní část. Obecná část zahrnuje znalost základů veřejné správy, zvláště obecných principů organizace a činnosti veřejné správy, znalost zákona o obcích, zákona o krajích, zákona o hlavním městě Praze a zákona o správním řízení, a schopnost aplikace

těchto znalostí. Zvláštní část zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem, zvláště znalost působnosti orgánů územní samosprávy a územních správních úřadů vztahující se k těmto činnostem a schopnost jejich aplikace.“ (ČESKO, 2002)

Legislativní požadavky musí být promítnuty do systému profesního vzdělávání. Zavádění hodnocení zaměstnanců, analýz a profesního vzdělávání jsou významné zásahy do chodu organizace. Při jejich implementacích nesmí být opomenuty principy řízení změn.

5 ŘÍZENÍ ZMĚNY

Smyslem hodnocení zaměstnanců je řízení změny k lepšímu. Zaměstnance je možno motivovat, konstruktivně kritizovat a využívat možností zpětné vazby k tíženému cíli rozvoji zaměstnanců. Na cestě k tomuto cíli je potřeba znát formy efektivní komunikace i bariéry rozvoje, a to tak, abychom mohli nabytých vědomostí využít, a co se týče bariér, tak se maximálně snažit se chyb vyvarovat.

5.1 Zásady účinného motivování

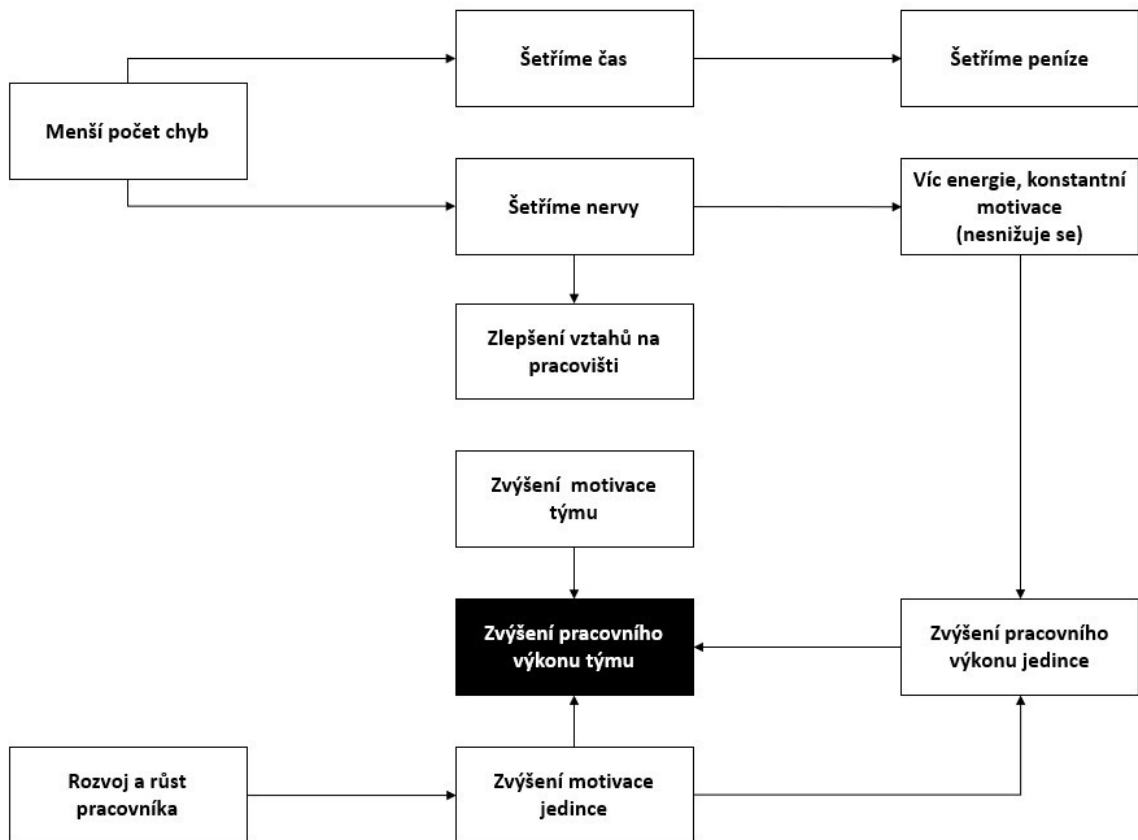
Tureckiová (2007) uvádí, že klíčem k účinnému motivování je upřímný zájem o lidi. Podstatou účinného motivování je pak respekt k osobnostem zaměstnanců. Lidi nelze vyměnit jako stroje, v okamžiku, kdy se pokazí, pořídit nový. Přesto, že trend automatizace a robotizace stále přetrvává, na pracovních místech, kde je lidský faktor nepostradatelný, se bez účinného motivování neobejdeme. Individualizovaný přístup k jednotlivým lidem v organizaci je stěžejním principem. V každém případě, i pokud se jedná o výkon a produktivitu, o užitečnost každého zaměstnance, nesmí být zapomínáno, že jednáme s lidskými bytostmi, které mají specifické potřeby, zájmy a hodnoty. Každý z nich pak disponuje jinými soubory znalostí, dovedností a schopností.

5.1.1 Kritika jako nástroj motivace

Podle Rychtaříkové je konstruktivní kritika jedním z nástrojů motivace. Kritika je také jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností, což se částečně prolíná s kapitolou formy efektivní komunikace. Cíle kritiky nám ukazují, že prolnutí je také s kapitolou zpětná vazba. Kritika s sebou nese mnoho dobrého, zlepšení vlastní práce, v případě, že je kritika podána konstruktivně, je oprávněná, doložená daty a věcná. „Cíle kritiky:

- Poskytnout zpětnou vazbu.
- Je potřeba vědět, co děláme špatně.
- Musím vědět, v čem chybují, abych to mohl napravit.
- Potřebujeme vědět, co děláme špatně, abychom se mohli zlepšit.“ (Rychtaříková, 2008, s. 31)

Motivující kritika spočívá v umění komunikovat, vyjednávat, kritizovat a chválit. Velmi zásadní je pak nesměřovat kritiku proti osobnosti člověka a v každém případě musí být konkrétní. Z kritiky také musí vyplynout závěry, navrhovaná konkrétní řešení.



Obrázek 5 Přínosy kritiky (Rychtaříková, 2008)

Rychtaříková nám předkládá informace o dvou skupinách lidí. V té první situaci, už samotný fakt, že je cokoliv se zaměstnancem řešeno, je mnohdy motivační. Ne však vždy. Důležitou součástí kritiky je i pochvala. Pozitivní závěr, který je součástí konstruktivní kritiky je motivačním faktorem celého procesu. Kritiku je nutno podávat v přiměřeném čase. Je to takový čas, který je pro každý individuální případ jinak vhodný. Vždy tedy kritizujeme konkrétní události, jednání, chyby a nedostatky, ke kterým v takovém jednání došlo. Je nutné se vyvarovat vágnímu vyjadřování a důsledků s vágním vyjadřováním spojené jako kritika osobnosti, urážky, moralizování, znevažující jednání jako s malým dítětem, jako ve škole, výhružné jednání aj. Rychtaříková (2008) neopomíná fakt, že je potřeba jednat s každým zaměstnancem jinak. Někteří vítají diskusi, jiní hledají výmluvy, výhody či drobná přilepšení. Kritika znalostí, dovedností, schopností je součástí hodnotících metod, hodnocení zaměstnanců a podklady jsou součástí rozvoje zaměstnanců. Jsou-li kritizovány způsobilosti, je nutné umět vysvětlit, v čem přesně dělá zaměstnanec chybu a co přesně má zlepšit. Komunikační schopnosti nejprve rozdělíme na konkrétní dovednosti a pak vyjadřujeme zcela konkrétní kritiku.

5.2 Zpětná vazba a porozumění

Hroník (2006) připomíná, že technika zpětné vazby je známá více než 100 let, a že kořeny metody sahají do 16. století a již v době rozvoje církve byla metoda směřována k cíli soustředění na výkon, výsledky, uspokojení a rozvoj. Hroník dále uvádí, že: „základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato kontrola realitou byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a být nepřetržitá (permanentní)“ (Hroník, 2006, s. 51) Faiweather (2009) připomíná, že zpětná vazba motivuje lidi v práci, je životně důležitá pro členy týmů, a jen motivovaný člen týmu, dává výsledky. Uvádí, že zaměstnanci, chtějí být informováni, chtějí vědět, jak si v práci vedou, zda pracují dobře, kde jsou jejich rezervy, v čem je vedení nespokojeno a jak na to, abychom pracovali lépe. Pokud je v týmu člověk, který o zpětnou vazbu vůbec nestojí, mělo by to vedení vyhodnotit tak, že o takového jedince v organizaci nestojíme.

Zpětnou vazbou vyjadřujeme pocit, interpretaci při zpětné vazbě nevyužíváme, protože má manipulativní charakter a většinou u hodnotící strany vyvolává negativní reakci. Zpětnou vazbu jakožto jasné, přímočaré sdělení využíváme ve smyslu:

- Od druhých – je jedním ze základů hodnocení. „Tím nejdůležitějším je zabezpečení přijetí zpětné vazby.“
- Poskytnutá sobě – hodnocený nám sdělí, jak vidí své výsledky on sám na hodnotícím pohovoru.

Obě zpětné vazby, sebehodnocení i hodnotící rozhovor jsou popsány v kapitolách metody hodnocení. Zpětná vazba poskytnutá sobě i zpětná vazba poskytnutá od druhých jsou také součástí 360stupňové zpětné vazby. Zpětná vazba poskytnutá supervizory přináší pohled nezatížených kolegů, může být účinnější, protože má charakter méně formálních metod, změkčuje systém hodnocení a přináší rozvoj zaměstnanců. Supervize je v Hroníkově pohledu vnímána jako nadhled nikoliv super-kontrola. Zpětná vazba pak rozvojový aspekt projevu chování.

5.3 Formy efektivní komunikace

Má-li být komunikace efektivní, musí splňovat základní požadavky. Efektivní komunikace musí být podle Vymětala zřetelná, stručná, správná, plná a zdvořilá. Cernegie in Vymětal (2008) spolu uvádí základní pravidla jednání s lidmi. Patří mezi ně mimo jiné být pozorným posluchačem, upřímně vzbuzovat zájem o druhou osobu, nechávejte hovořit druhého,

mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně. Důležitost efektivní komunikace také přikládá empatickému vcítění se do role příjemce. Základní pravidla sdělení definuje Vymětal následovně:

- Jasně definovaný záměr – je potřeba specifikovat, zda chceme pouze předat informace, či chceme změnit postoje.
- Konkrétnost sdělení – příjemce není jasnovidce a neumí číst mezi řádky.
- Srozumitelnost podání – dávejte pozor na odstranění všech rušivých zdrojů.
- Dávkování – neblokujte kvalitu příjmu obsáhlým sdělením, ale volte přiměřený obsah, ani příliš stručné sdělení není žádoucí.
- Jednoznačnost sdělení – jasnost sdělení je důležitá, zamlžené sdělení obzvláště, kdy jedna informace odporuje druhé.
- Otevřenost komunikace – každé sdělení se má komunikovat otevřeně, je však potřeba dodržovat zásady etiky sdělení.
- Forma komunikace – je potřeba dodržovat pravidla konstruktivní kritiky, pravidla slušnosti, poděkování, empatie.
- Verifikace sdělení – formou zpětné vazby je potřeba ověřovat, zda je obsah sdělení vnímám tak jak má být. (Vymětal, 2008)

Tureckiová (2007) varuje před bariérami efektivní komunikace. Bariéry efektivní komunikace patří zároveň k bariérám rozvoje.

5.4 Bariéry rozvoje a jejich odstraňování

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) zdůrazňují, že manažeři často musí rozhodovat na základě nedostatku informací. Informace jsou často nekompletní nebo se mění rychle v stále měnícím se prostředí. Další zmiňovanou bariérou je proces vnímání, často máme sklony vnímat očekávání. Projevují se stereotypy, haló efekt a interpretace informací je následně zkreslená. Mezi bariéry efektivního řešení problémů patří kognitivní proces, skupinové vlivy, organizační vlivy, časové bariéry a stres. Ve stresu je každopádně těžké si zachovat chladnou racionálnost.

Aby byl projekt úspěšný, je nezbytné zabývat se možnými riziky, které projekt mohou ohrozit. Analýza rizik je tedy nutnou součástí každého úspěšného projektu.

5.4.1 Analýza a řízení rizik

Analýza rizik patří mezi klíčové procesy projektového managementu. Mimo samotnou identifikaci rizika je důležité analyzovat vzájemnou závislost rizik, pravděpodobnost vzniku a závažnost dopadu. Svozilová (2011, s. 294) říká, že: „Vzhledem k obvyklým postupům lidského myšlení je prvním hlediskem pro vyhledávání a strukturování rizik jejich zdroj, stanovení pravděpodobností a odhady velikosti dopadů (kvantitativní analýzy) nastávají až poté.“

Výstupem analýzy je registr rizik. Součástí registru je klasifikace rizika a jeho míra závažnosti. Mezi plánování obrany proti rizikům patří priority, které jsou úměrné závažnosti a dopadu rizik, kategorie přijatelnosti jednotlivých rizik je pak charakterizována číselným vyjádřením pravděpodobností vzniku a velikosti dopadů. Korecký a Trkovský (2011) se shodují, že důležité je, abychom postupům v řízení rizik věnovali důslednou pozornost v souvislosti s aktivitami, jejichž rizika následně chceme řídit. Existuje velká škála metod hodnocení rizik. K nejpoužívanějším patří bodové metody. Bodové metody mohou být kvalitativní, které jsou vyjádřeny slovním hodnocením. Kvantitativní bodové metody jsou vyjádřeny číselně. Kombinací obou metod jsou metody semikvalitativní, kde se jedná o vyjádření slovní, doplněné číselnou hodnotou.

Bodová metoda používá k hodnocení rizik pěti kroků:

- Sběr informací
- Identifikaci nebezpečí
- Hodnocení rizik z nebezpečí
- Opatření k odstranění rizik
- Zdokumentování hodnocení rizik

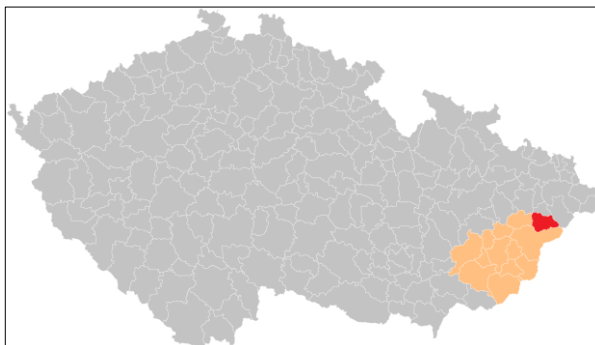
Přijatelnost rizik musí mít alespoň 2 stupně, a to přijatelné a nepřijatelné. Může být ale také vícestupňové. Např. členění na rizika bezvýznamná, přijatelná, mírná, nežádoucí a nepřijatelná. Analýza rizik upozorňuje na ta rizika, na která musí klást obzvláště zřetel a vede případně k opatření, která jsou nutná k jejich odstranění či omezení. Příkladem opatření jsou organizační opatření, která se dají aplikovat v krátkém čase a jejich realizace je efektivní. (Kočí, Kopecká a Stiebitz, 2013)

Poznatky shrnuté v teoretické části práce budou aplikovány v praktické části práce. Bude analyzován současný stav a navrženy změny v systému rozvoje lidských zdrojů.

PRAKTICKÁ ČÁST

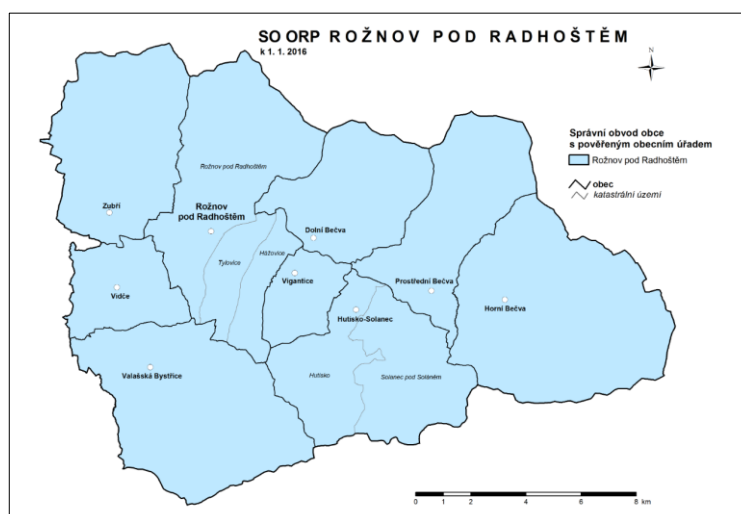
6 ZÁKLADNÍ SOCIOEKONOMICKÝ POPIS MĚSTA

Rožnov pod Radhoštěm je jedním z významných kulturních a průmyslových center Valašska. Město o rozloze téměř 40 km² leží v severovýchodní části okresu Vsetín (resp. Zlínského kraje) ve středu Rožnovské brázdy severně ohraničené Moravskoslezskými Beskydy, jižně pak Vsetínskou Hornatinou, v nadmořské výšce 360 - 950 m n. m. Městem protéká řeka Rožnovská Bečva.



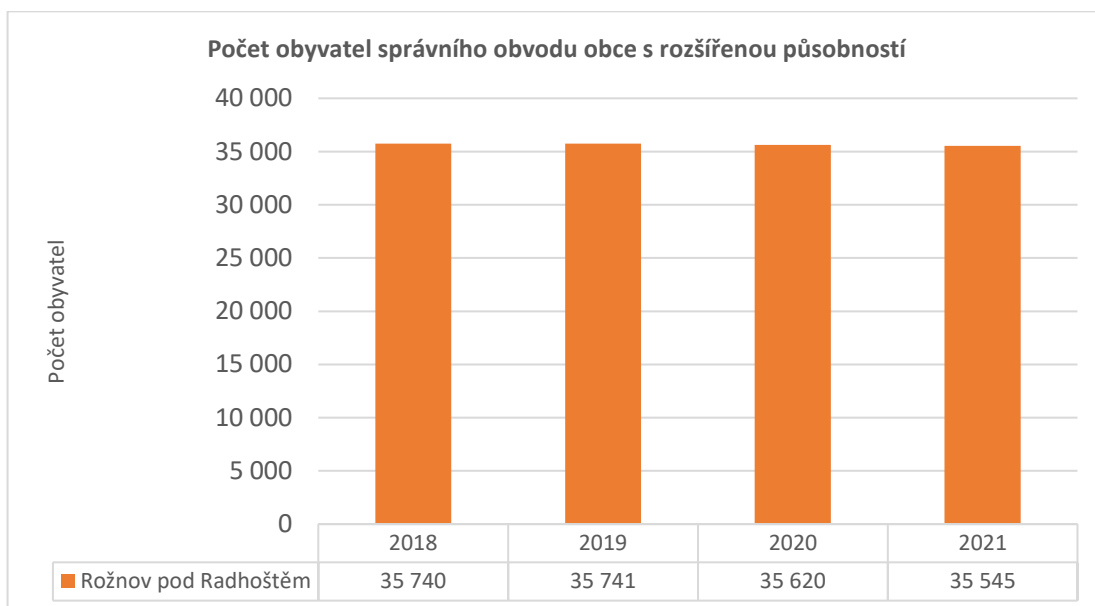
Obrázek 6 Umístění správního obvodu města Rožnov pod Radhoštěm (Administrativní mapa správního obvodu ORP Rožnov pod Radhoštěm, 2018)

Město spravuje organizace Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm. Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm je obcí s rozšířenou působností, která vykonává přenesenou působnost státní správy pro 8 dalších obcí (Zubří, Vidče, Valašská Bystřice, Vigantice, Hutisko-Solanec, Horní Bečva, Prostřední Bečva, Dolní Bečva), spadajících do správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP).



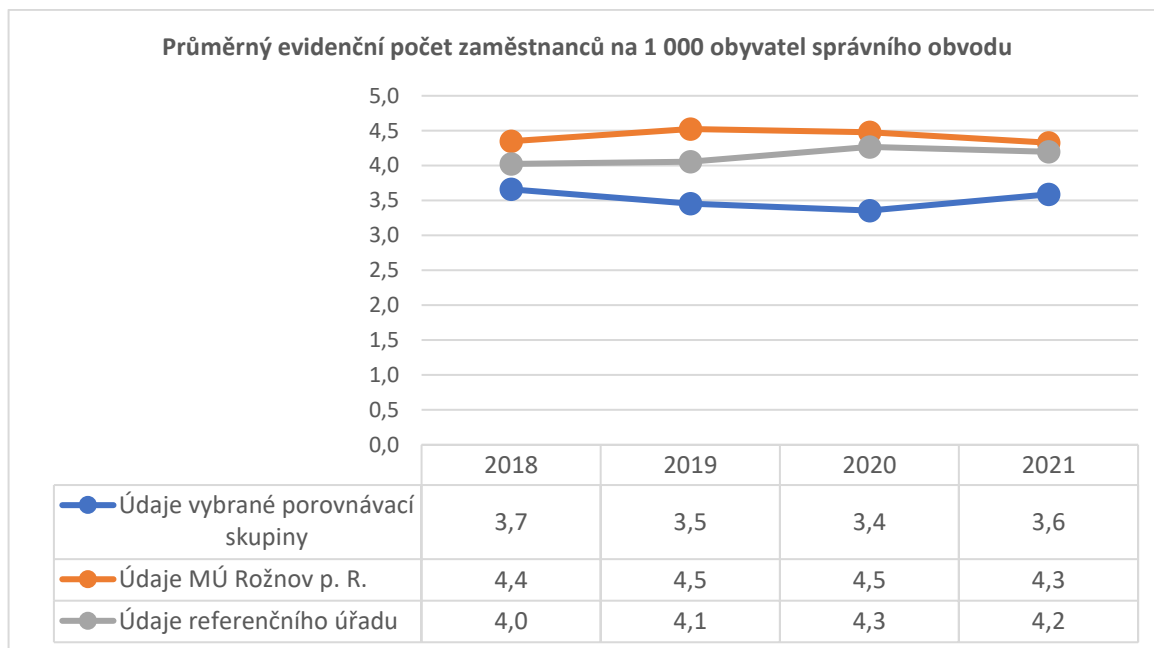
Obrázek 7 Mapa správního obvodu Rožnov pod Radhoštěm (Administrativní mapa správního obvodu ORP Rožnov pod Radhoštěm, 2018)

SO RP Rožnov pod Radhoštěm má víceméně stabilní počet obyvatel, který mírně překračuje 35 tisíc.



Obrázek 8 Počet obyvatel SO ROP Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování, data Benchmarkingová iniciativa 2005)

Město spravuje organizace Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm. Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm je obcí s rozšířenou působností, která vykonává přenesenou působnost státní správy pro 8 dalších obcí (Zubří, Vidče, Valašská Bystřice, Vigantice, Hutisko-Solanec, Horní Bečva, Prostřední Bečva, Dolní Bečva), spadajících do správního obvodu obce s rozšířenou působností (SO ORP). Městský úřad má 182 zaměstnanců. Zaměstnanci jsou úředníci, neúředníci a zaměstnanci vykonávající veřejně prospěšné práce. Průměrný evidenční počet zaměstnanců městského úřadu na 1 000 obyvatel mírně klesá a v roce 2021 činil 4,3. Tato hodnota je mírně nad stavem porovnávací skupiny v rámci Benchmarkové iniciativy 2005 a je prakticky totožná s vybraným referenčním úřadem.



Obrázek 9 Průměrný evidenční počet zaměstnanců na 1 000 obyvatel správního obvodu (vlastní zpracování, data Benchmarkingová iniciativa 2005)

Podle socioekonomické regionalizace spadá celé Rožnovsko do mezoregionálního centra Ostravy, i přesto, že náleží do Zlínského kraje, což znamená, že socioekonomické vazby regionu se orientují s větší vahou do moravskoslezské metropole (Hampl a Marada, 2015).

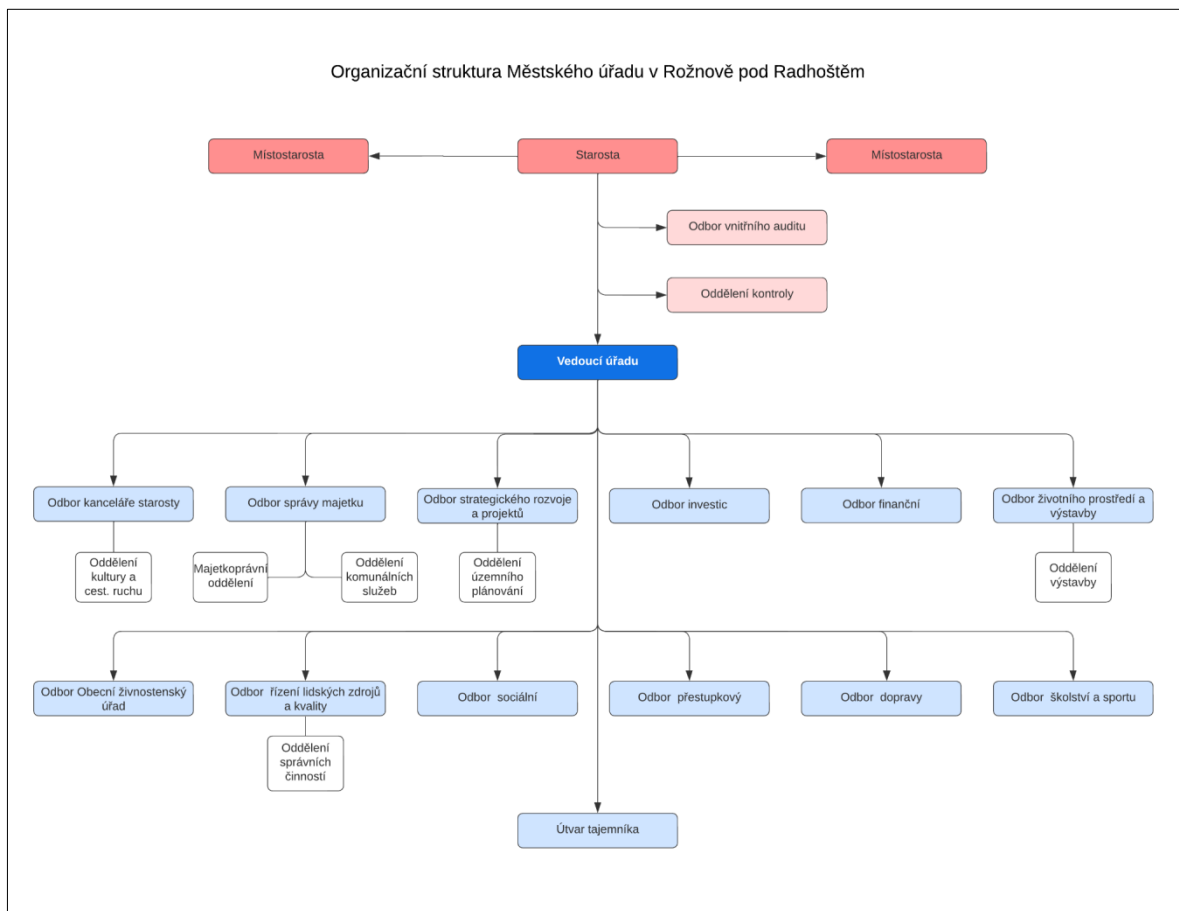
Z hlediska subordinace se jedná o funkční organizační strukturu. Pod vedoucího úřadu (tajemníka úřadu) spadají všechny (celkem čtrnáct) odbory. Všechny odbory mají vedoucího odboru a sedm z nich pak mají svá oddělení s vedoucím oddělení. Jednotlivé odbory bychom mohli přirovnat k malým firmám. Odbor živnostenský je zcela odlišný od odboru správy majetku či odboru občansko-správních přestupků. Nevýhodou takové funkční organizační struktury je slabá koordinace mezi odbory. Pocit izolace a nepřátelství mezi jednotlivými odbory je citelný a často je těžké prosadit společné cíle pro organizaci takového typu jako je městský úřad. Citelná jsou také velmi pomalá rozhodnutí, dlouhé schvalovací procesy a tím trpí kvalita služeb vůči občanům města. Výhody naopak spočívají ve vysoké úrovni specializace jednotlivých odborů.

6.1 Organizační struktura Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm

Rožnov pod Radhoštěm je obecním úřadem a je jedním z orgánů obce. Vzhledem k tomu, že v České republice jsou i města a městyse obcemi, ve městech se obecní úřad nazývá městským úřadem, ve statutárních městech magistrátem a v městyších úřadem městyse.

Obecní úřad je orgánem obce, který plní úkoly jak v oblasti působnosti samostatné, tak i v oblasti působnosti přenesené, přispívá též k činnosti ostatních orgánů obce z hlediska administrativního a organizačního.

V čele obecního, resp. městského úřadu stojí starosta. Kromě něj tvoří úřad místostarosta případně místostarostové, tajemník a dále zaměstnanci, kteří jsou do úřadu zařazeni. Úřady se vnitřně člení na odbory a oddělení, pokud je rada zřídí. V těchto odborech a odděleních, které se zřizují pro jednotlivé úseky činnosti úřadu, jsou zařazeni zaměstnanci úřadu, kteří danou agendu fakticky realizují.



Obrázek 10 Organizační struktura Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování)

Organizační struktura je velmi srovnatelná s organizačními strukturami jiných měst, jedná se o typický prvek organizační soustavy ve veřejné správě. Jedná o klasický hierarchický model, který se vyznačuje koncentrací působnosti a rozhodovací pravomoci u vyšších stupňů řízení, důrazem na vertikální organizační a rozhodovací strukturu, vysokou dělbu práce

spojenou se specializací pracovníků v dílčích oborech a značnou formalizací pracovních postupů a oprávnění (Hendrych, 2009)

Z hlediska subordinace se tedy jedná o liniové hierarchicky řízenou organizaci s jasně vymezenými vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Liniová organizační struktura zabezpečuje „příkazové“ řízení „shora dolů“, tj. jednoznačnými vertikálními vazbami mezi podřízenými a nadřízenými. Z pohledu počtu úrovní se jedná o poměrně plochou organizaci, neboť se v podstatě člení jen na vrcholový management (starostové, místostarostové), tajemníka a v jejich podřízenosti relativně samostatné organizační celky – odbory či samostatná oddělení, která se v případě odborů variantně podle počtu přidělených pracovníků vnitřně člení na oddělení, kdy tyto entity jsou orgány města zřizovány pro jednotlivé úseky činnosti.

V rámci veřejné správy je organizační struktura přesně definována interním aktem řízení, kterým je organizační řád, a rovněž jsou zcela přesně definovány zodpovědné osoby za jednotlivé dílčí úkony, a to dalším interním aktem řízení, kterým je podpisový řád. Celý systém tak vede ke stabilitě vztahů jednotlivých pracovních postupů a rozhodovacích procesů. Pracovníci na jednotlivých funkčních místech mají určená práva a povinnosti, formalizace pracovních postupů obecně vede k urychlení a zjednodušení rozhodování – avšak to spíše ve standardních situacích.

Tento model výkonu má ovšem i nedostatky, zejména v již zmíněných nestandardních situacích, na které nejsou v danou chvíli přizpůsobeny procesy, kdy je tento systém práce značně složitý a zdlouhavý na řešení komplexních úkolů – zejména pokud tyto přesahují rámec jednoho útvaru a dochází k nutnosti kooperace více relativně samostatných organizačních entit. Rovněž autoritativní postoj řídicích pracovníků může občas stěžovat postavení specialistů a jejich začlenění do rozhodovacího systému.

Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm má 182 zaměstnanců. Městský úřad se skládá z 14 odborů, z nichž jeden, a to vnitřní audit, je zodpovědný přímo starostovi města, ostatních 13 odborů má své vedoucí odboru, kteří jsou podřízeni tajemníkovi městského úřadu.

7 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S PRACÍ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ

Klíčové výstupy z analýzy spokojenosti zaměstnanců i analýzy mystery shopping jsou uvedeny v následujících kapitolách. Sběr dat pro diplomovou práci byl proveden autorkou diplomové práce na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm v druhé polovině roku 2022.

Impulsem pro zavedení systematického měření spokojenosti zaměstnanců byla zkušenost z roku 2021, kdy byla na městském úřadu provedena analýza spokojenosti zaměstnanců s benefity, které jsou poskytovány nad rámec odměňování. Bohužel s návrhy a potřebami zaměstnanců nebylo naloženo tak, aby zaměstnanci získali pocit, že vyplňování dotazníků slouží pro jejich zlepšení pracovního prostředí a pro motivování k rychlejším a kvalitnějším službám.

Vyhodnocení průzkumu vedlo k rozhodnutí vedení města zapracovat do akčního plánu aktivity vedoucí ke zvýšení úrovně kultury organizace. Akční plán je stanoven na tři následné roky a je jednou z částí strategického plánu města Rožnova pod Radhoštěm. Strategický plán je koncepční a rozvojový dokument, vytvářený městským úřadem, jenž vychází ze současného stavu veřejných a soukromých aktivit demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území města. Konkrétním úkolem akčního plánu bylo začít systematicky sledovat spokojenost zaměstnanců.

Pro průzkum spokojenosti zaměstnanců byla zvolena empirická metoda – dotazování, prostřednictvím dotazníkového šetření. Metoda byla zvolena vzhledem k vysokému počtu respondentů, osloveni byli všichni zaměstnanci úřadu.

Záměrem bylo získat prostřednictvím dotazníků objektivní informace o tom, co zaměstnance motivuje, co jim vadí a co může vést ke zvýšení jejich spokojenosti. Na základě zadání vyplývajícího z akčního plánu a zkušeností s předchozím průzkumem spokojenosti byly vytýčeny oblasti zahrnuté do dotazníku. Byly stanoveny následující oblasti šetření:

- Pracovní podmínky - otázky zaměřené na kvalitu fyzického prostředí, vybavení kanceláře a pracovních prostor, pohodlí a bezpečnost.
- Odměňování - otázky zaměřené na to, jak zaměstnanci vnímají svou mzdu a benefity.

- Kvalita vedení - vazba vedoucí a podřízený, otázky zaměřené na to, jak zaměstnanci vnímají kvalitu vedení, zda jsou spokojeni s komunikací a rozhodováním, zda se cítí vedeni spravedlivě, jak zaměstnanci vnímají vztahy s kolegy, nadřízenými a podřízenými a zda se v pracovním prostředí cítí podporováni.
- Práce na úradě - otázky týkající se možností růstu a rozvoje kariéry, podpory pro rozvoj dovedností a schopností a vyhlídek na budoucí růst v organizaci, jak zaměstnanci vnímají své pracovní zatížení, jakou mají kontrolu nad pracovními procesy

Byl sestaven návrh dotazníku, který obsahoval otázky ze všech uvedených oblastí. Dotazník zahrnoval uzavřené i otevřené otázky.

Pro administraci dotazníkového šetření byla zvolena webová aplikace Survio (Survio, © 2012-2023), která umožňuje efektivně dotazník vytvořit, automatizuje komunikaci s respondenty a zpracovává i výstupy. Aplikace zaručuje ochranu dat a anonymizaci vyplněných dotazníků.

Vybrané okruhy oblasti šetření, konkrétní podoba dotazníku a způsob distribuce a zpracování v aplikaci Survio, byly projednány na poradě vedení a schváleny tajemníkem úřadu.

Všichni zaměstnanci úřadu obdrželi informační e-mail, ve kterém byl odkaz na dotazník v aplikaci Survio a základní pokyny k vyplnění. V městském úradě reagovalo na dotazníkové šetření 62 % tj. 113 zaměstnanců.

Po ukončení dotazníkového šetření byla v aplikaci Survio zpracována data a vyhodnocení. Výstupy, které jsou uvedeny v dalším textu, byly prezentovány na poradě vedení úřadu.

Následné hodnocení analýzy vedoucími odborů ukázalo jejich nedůvěru k prezentovaným výsledkům a jejich zpochybnění. Zpochybnění vyplývá z domněnky, že zaměstnanci mají strach, že dotazníkové šetření není anonymní a neodpovídají na otázky pravdivě. V příštím roce je proto nutné pečlivěji komunikovat bezpečí a anonymitu odpovědí ještě před zahájením realizace šetření spokojenosti zaměstnanců, tak aby zaměstnanci měli k samotnému šetření důvěru a nebáli se v něm pravdivě popsat své problémy.

Nedostatkem se jeví i malá podpora vedení organizace. Pokud nebudou zapracovávány alespoň některé podněty zaměstnanců (viz otevřenou otázkou: „Co byste potřebovali zlepšit na pracovišti?“), bude velmi těžké získat důvěru zaměstnanců v šetření a přesvědčit je o tom,

že analýza spokojenosti zaměstnanců má smysl. Je třeba zajistit, aby vedení organizace odpovídajícím způsobem zpracovalo výsledky, včetně reakce na případné podněty.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl proveden v organizaci Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm již podruhé. V prvním šetření však byla analýza zaměřena pouze na benefity, z tohoto důvodu výsledky není možné srovnávat a vyvozovat z nich určité závěry.

Na zaměstnance veřejné správy jsou kladeny specifické požadavky, neboť jejich úkolem je zajišťovat kvalitní a efektivní výkon veřejnosprávních činností. Vedle nezbytné profesionality je kladen důraz na odpovědnost vůči občanům, kvalitní poskytování služeb a účelné využívání dostupných veřejných zdrojů.

Vedení města si toho je vědomo, a proto byla před třemi lety na Městský úřad v Rožnově pod Radhoštěm přijata manažerka kvality. Zřízení pracovního místa bylo hrazeno z dotačního projektu Efektivní úřad II. Kvalita na městském úřadě je kvalitou poskytovaných služeb občanům. Kvalitní služby může poskytovat jen spokojený a motivovaný zaměstnanec. Spokojenost zaměstnanců městského úřadu má i specifické aspekty, ke kterým patří například tlak občanů města na snížení počtu zaměstnanců, dále pak sociální status úředníka, který v době korupcí a politických afér, není příliš vysoký. Také nízká nezaměstnanost a vysoký počet úspěšných firem v Rožnově pod Radhoštěm a okolí nepřispívá k pocitu stabilního zaměstnání.

Systematické zjišťování spokojenosti zaměstnanců se dosud na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm neprovádělo. To, že organizace projevila zájem o analýzy spokojenosti zaměstnanců je jednoznačně krok vpřed, který by měl vést k lepší motivaci zaměstnanců.

Jsou vytvořeny předpoklady pro pokračování systematického sledování a vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců. Jedině tak se mohou jednotlivé činnosti stát samozřejmostí a napomoci tak, mimo jiné, k nastavení morálních a etických hodnot zaměstnanců.

7.1 Výsledky analýzy spokojenosti zaměstnanců s prací na městském úřadě

Za účelem řádného vyhodnocení, a to zejména v rovině vypovídacích schopností získaných informací, je posouzení struktury respondentů dle jednotlivých zvolených kategorií zásadní. Vyhodnocení odpovědí dle jednotlivých kategorií zaměstnanců je v případě potřeby zadavatele předpokladem zjištění případného různého pohledu skupin zaměstnanců na

otázky v oblastech, na které bylo šetření zaměřeno, např. při rozdílných názorech a potřebách dle jednotlivých věkových skupin, případně lokalit.

Jak již bylo v kapitole Proces uvedeno, z celkového evidenčního počtu 182 zaměstnanců dotazník vyplnilo 113 zaměstnanců, což představuje účast více jak 62 %.

7.2 Informace o zaměstnancích, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili

Před samotným vyhodnocením odpovědí respondentů dle jednotlivých šetřených oblastí následují informace o struktuře respondentů, tj. zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

7.2.1 Členění dle pohlaví

Za účelem zjištění případného různého pohledu skupin zaměstnanců na otázky v jednotlivých oblastech šetření a v důsledku potřeby vyhodnocení zpětné vazby z pohledu genderové rovnosti bylo zvoleno i hodnocení skupiny respondentů z řad zaměstnanců z hlediska pohlaví. Genderová data budou využita k případným dalším analýzám sloužícím k spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Dotazník vyplnilo 95 žen a 18 mužů. Převažující podíl žen ve skupině respondentů má obecně zásadní vliv na strukturu odpovědí zejména u otázek, které mají vazbu např. na společenskou roli žen v produktivním věku v rodině. Důraz je kladen na vyhodnocení podpory rovných příležitostí žen a mužů, ale všímá si i takových oblastí jako kultura a komunikace v organizaci, sladování práce a soukromého života apod.

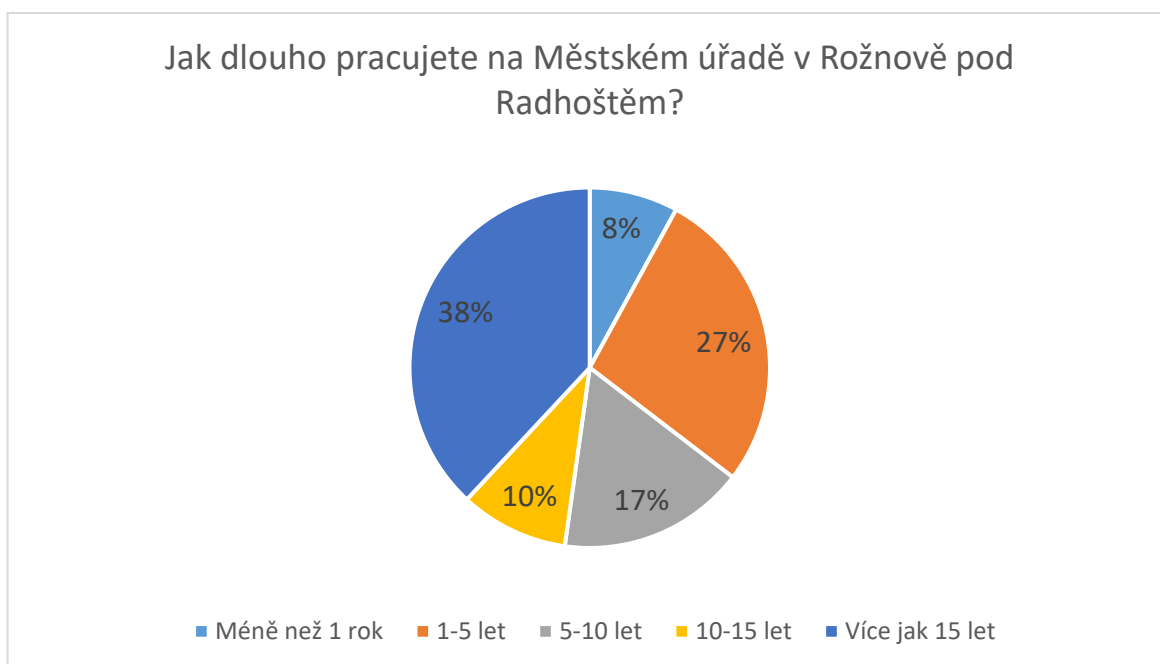
7.2.2 Členění dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Pro zjištění případného různého pohledu skupin zaměstnanců na otázky v jednotlivých oblastech šetření bylo zvoleno i hodnocení skupiny respondentů z řad zaměstnanců z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání. 79 zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 34 zaměstnanců středoškolské.

Téměř 70 % respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání v rámci vysokoškolského studia, což koresponduje s požadavky při výběrových řízeních v rámci organizace, neboť ve veřejné správě je vzdělání jedním z kvalifikačních faktorů při obsazování úřednických pozic.

7.2.3 Členění dle délky zaměstnání

Za účelem zjištění případného různého pohledu skupin zaměstnanců na otázky v jednotlivých oblastech šetření bylo zvoleno i hodnocení skupiny respondentů z řad zaměstnanců z hlediska délky praxe v rámci šetřené organizace. Struktura skupiny respondentů dle délky zaměstnání v organizaci je zobrazena na následujícím grafu.

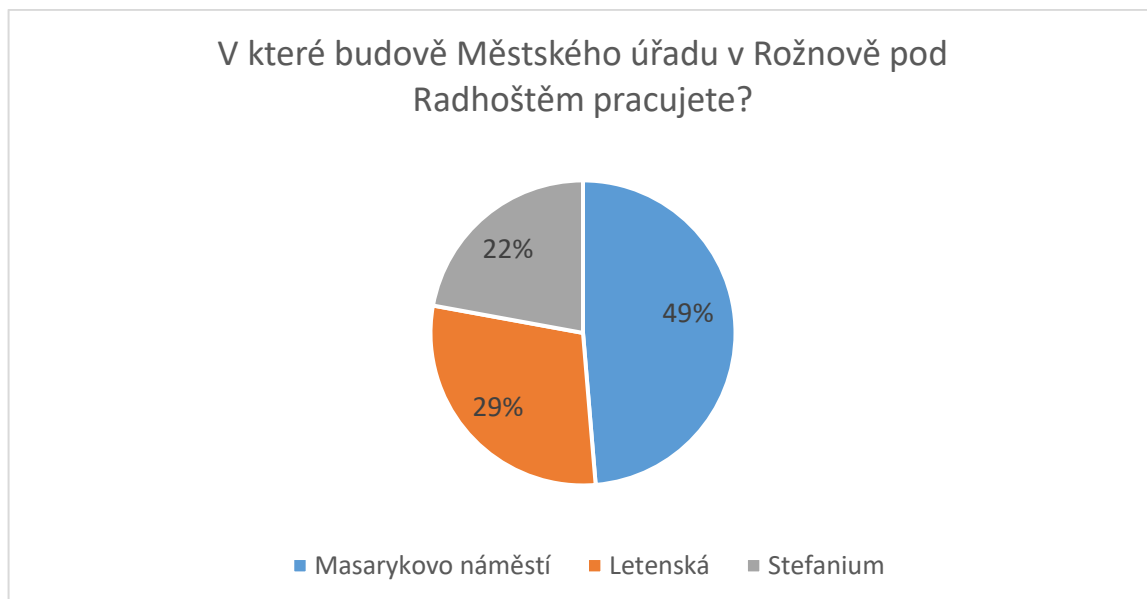


Obrázek 11 Jak dlouho pracujete na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm? (vlastní zpracování)

Za kategorií délky pracovního poměru se ze všech zaměstnanců do dotazníkového šetření nejvíce zapojila skupina zaměstnanců, jejichž délka pracovního poměru v rámci Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm je více jak 15 let, což je dáno převažujícím podílem ve věkové struktuře všech zaměstnanců v organizaci.

7.2.4 Členění dle lokality

Kritérium bylo zvoleno primárně pro zjištění rozložení celkového zájmu zaměstnanců zúčastnit se dotazníkového šetření spokojenosti napříč jednotlivými lokalitami, neboť v rámci zlepšování pracovních podmínek lze předpokládat, že požadavky mohou být rozdílné dle vybavení a technického stavu budovy, ve které respondenti působí. Struktura skupiny respondentů dle lokality místa výkonu práce v organizaci je zobrazena na následujícím grafu.



Obrázek 12 V které budově Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm pracujete? (vlastní zpracování)

Do dotazníkového šetření se zapojila největší skupina respondentů z lokality Masarykovo náměstí, která tvořila téměř 49 % vyplněných dotazníků. Což koresponduje se skutečností, že se jedná o lokalitu s největším počtem dislokovaných pracovníků šetřené organizace.

7.2.5 Členění dle pracovního zařazení

Na otázku pracovního zařazení odpovědělo 95 zaměstnanců, že pracují na pozici referenta a 18 zaměstnanců na vedoucí pozici.

Ve skupině respondentů mají výrazně větší zastoupení řadoví zaměstnanci (84 %), a to vzhledem k jejich převažujícímu podílu na celkovém počtu všech zaměstnanců.

Nicméně lze rovněž předpokládat, že vzhledem ke skutečnosti, že se Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm organizačně člení na 14 odborů a některé z nich dále na celkem 6 jim podřízených oddělení, účast vedoucích pracovníků na dotazníkovém šetření dosáhlo 90 %; v případě řadových pracovníků, kterých je 162, se dotazníkového šetření zúčastnilo téměř 59 % z nich.

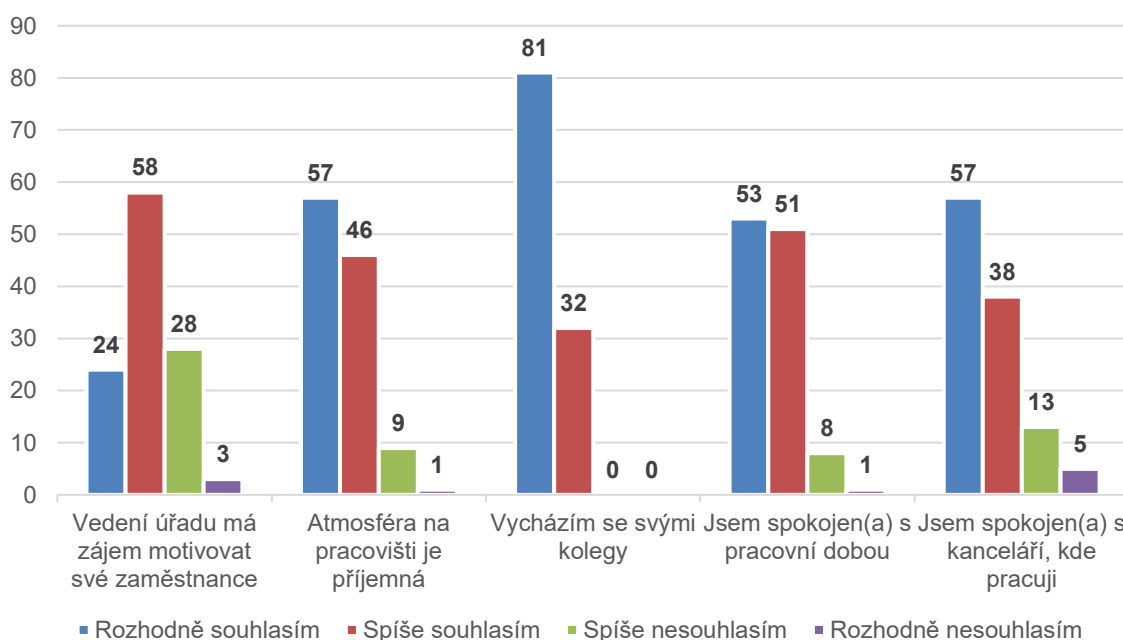
7.3 Vyhodnocení odpovědí respondentů na otázky dle jednotlivých oblastí

Po vyhodnocení informací o zaměstnancích, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, následuje vyhodnocení jejich odpovědí dle jednotlivých šetřených oblastí, tj. oblastí

prostředí na pracovišti, oblasti odměňování, oblasti vazby vedoucí a podřízený a oblasti práce na úřadě.

7.3.1 Oblast prostředí na pracovišti

Vzhledem k tomu, jak významný vliv na celkovou spokojenost v zaměstnání představují vztahy mezi zaměstnanci, byla na ně zaměřená úvodní otázka. Vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích a vznik konfliktů mezi nimi totiž obecně ovlivňují spokojenost zaměstnanců, tedy i zaměstnanců hodnoceného Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm.



Obrázek 13 Prostředí na pracovišti (vlastní zpracování)

Jak lze vyčíst z grafu, jen minimum respondentů uvádí, že by atmosféra na pracovišti byla nepříjemná, v případě mezilidských vztahů mezi kolegy je zřejmé, že nebyl zaznamenán žádný negativní jev. Rovněž spokojenost respondentů s rozvržením pracovní doby výrazně převyšuje počet pracovníků, kterým toto rozvržení nevyhovuje. Za významný poznatek je však možné považovat skutečnost, že více jak 27 % respondentů vnímá, že vedení úřadu nemá zájem motivovat zaměstnance. V případě více jak 84 % respondentů je spokojenost s kanceláří, ve které působí, což nepochybně rovněž odráží výslednou spokojenost s pracovištěm. Nicméně v rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno i to, jaké vybavení by respondenti potřebovali ke zlepšení své práce, což shrnuje přehled uvedený v příloze P I, a to v řazení od nejčastěji požadovaného vybavení.

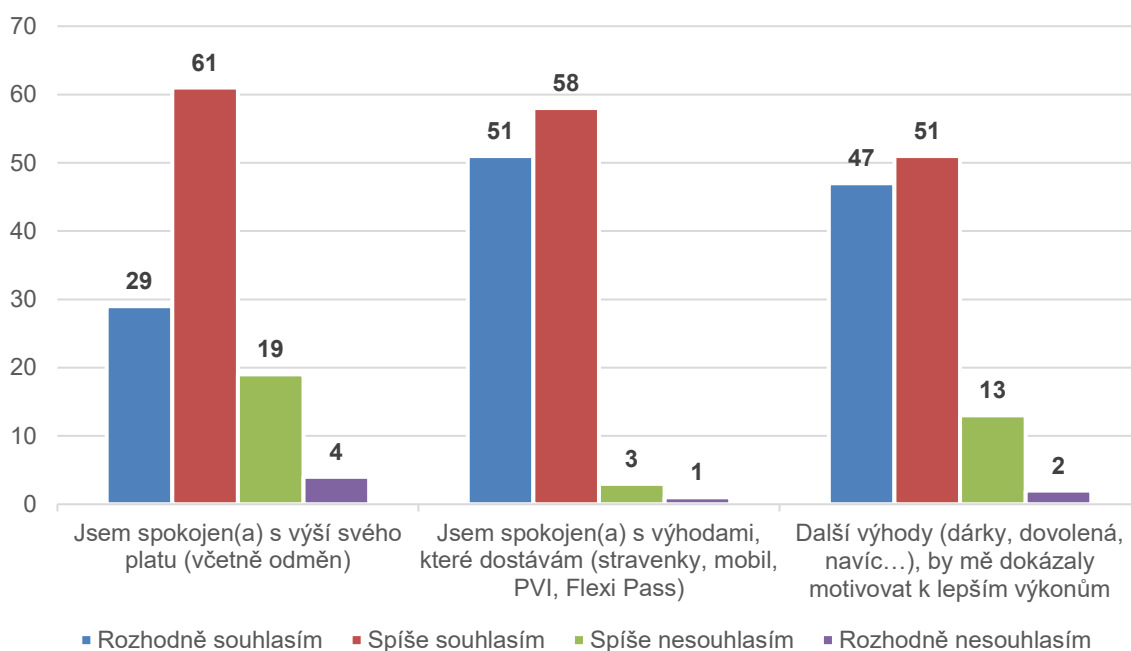
Z uvedených odpovědí lze usoudit, že vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, některé jedinečné odpovědi byly fakticky duplicitní, jen jinak formulované (zejména ve vztahu k softwaru a navýšení počtu pracovníků). Obecně však lze konstatovat, že většina odpovědí respondentů směřovala na zlepšení teplotního komfortu v létě (klimatizace, sprcha), dále pak především na zlepšení vybavení výpočetní technikou (druhý monitor, notebooky, tiskárny, scannery, mobilní data a související vybavení jako např. podložka pod monitor).

Dále následoval další otevřený dotaz, kdy odpovědi na otázku, co by respondenti požadovali na pracovišti zlepšit, shrnuje přehled uvedený v příloze P II, a to v řazení od nejčastěji požadovaného.

Z uvedených odpovědí lze dovodit, že vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, některé jedinečné odpovědi byly opět fakticky duplicitní, jen jinak formulované (zejména ve vztahu ke snížení počtu pracovníků v kancelářích). Obecně však lze konstatovat, že většina odpovědí respondentů opět směřovala na zlepšení teplotního komfortu v létě (klimatizace, zastínění, odvětrávání, pitný režim), dále pak na snížení počtu pracovníků v jednotlivých kancelářích, úpravu pracovní doby pro veřejnost (vyčlenění času na řešení samotné agendy bez neustálého kontaktu s klienty).

7.3.2 Oblast odměňování

Oblast odměňování patří dlouhodobě k nejdůležitějším faktorům podílejícím se na stabilitě zaměstnanců, jejich přístupu k zadaným úkolům i k atmosféře na pracovišti.



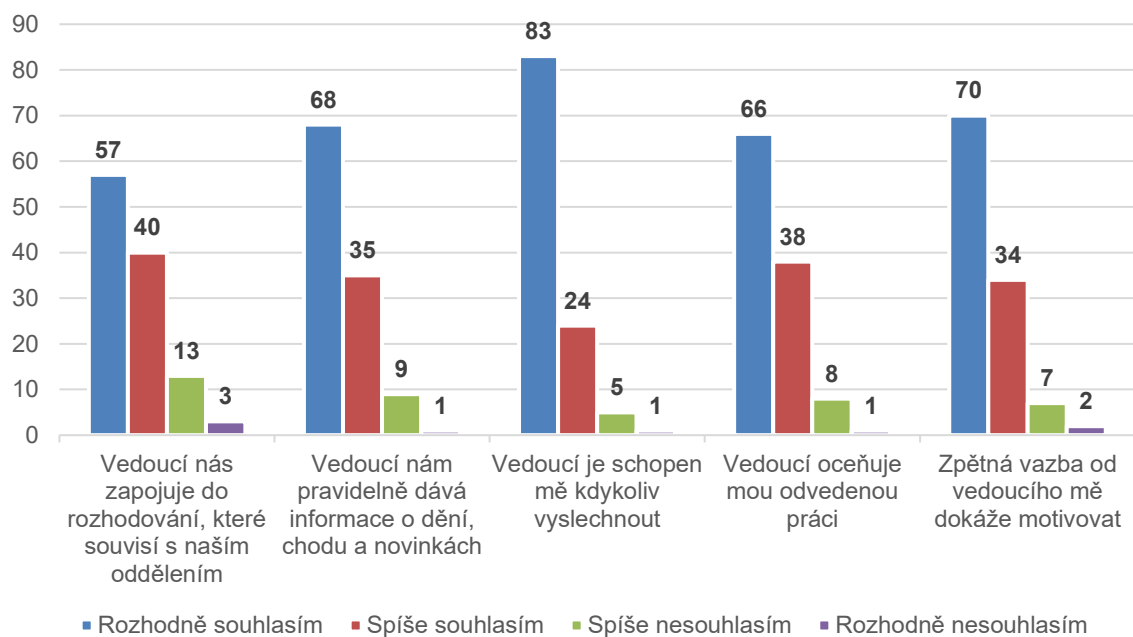
Obrázek 14 Prostředí na pracovišti (vlastní zpracování)

Téměř 80 % zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je spokojeno s výší svého platu vč. odměn, což lze z hlediska organizace vnímat velmi pozitivně. Stejně tak skutečnost, že více jak 96 % respondentů je spokojeno s výhodami, které jsou jim v rámci zaměstnání poskytovány. I přes obecnou spokojenost téměř 87 % respondentů uvádí, že další výhody plynoucí ze zaměstnání, např. i v nepeněžní podobě (dovolená nad současný rámec), by je dokázala motivovat k vyšším výkonům.

S předchozí otázkou souvisí i zjištění, že více jak 73 % respondentů preferuje papírové stravenky před jejich elektronickou obdobou.

7.3.3 Oblast vazby vedoucí a podřízený

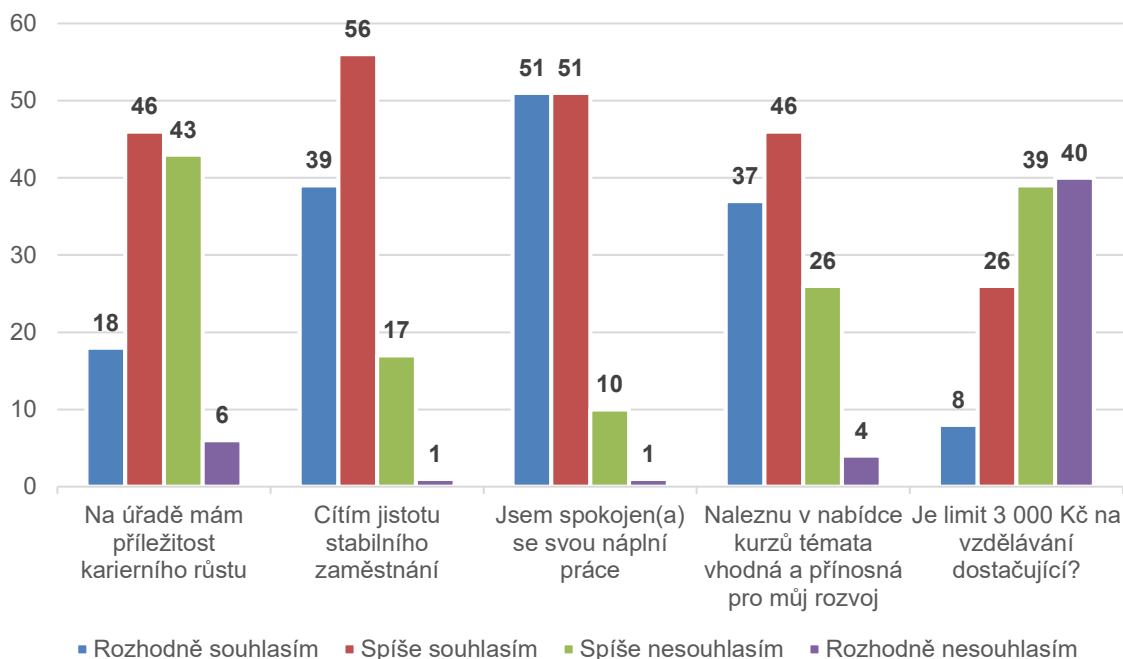
Spokojenost zaměstnanců je z velké míry ovlivňována nadřízeným, který na základě své odbornosti dokáže definovat zadané úkoly, zaměstnancům poskytuje odbornou pomoc a svým přístupem přispívá k efektivnějšímu využívání pracovní doby v rámci útvaru a vytváření nestresového pracovního prostředí. Nikoliv pouze nevýznamný prvek představuje poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci v tom smyslu, jak zvládá plnit svěřené úkoly, nakořlík naplňuje představy nadřízeného z hlediska týmové spolupráce, odborného růstu a dalších faktorů.



Obrázek 15 Oblast: Vazba vedoucí a podřízený (vlastní zpracování)

Z údajů uvedených v grafu vyplývá, že ve vazbě mezi nadřízenými a podřízenými se v rámci šetřené organizace dle respondentů nevyskytují žádné závažné problémy, neboť téměř 86 % respondentů uvádí, že jsou zapojeni do rozhodování, které souvisí s organizační složkou, do které jsou zařazeni, více jak 91 % vnímá, že vedoucí dává pravidelné informace o dění, chodu a novinkách, téměř 95 % souhlasí s tím, že vedoucí je schopen je kdykoliv vyslechnout, 92 % pozitivně vnímá, že vedoucí oceňuje jimi prováděnou práci a v neposlední řadě stejné procento respondentů uvádí, že zpětná vazba od vedoucího je dokáže motivovat.

7.3.4 Oblast práce na úřadě



Obrázek 16 Oblast: Práce na úřadě (vlastní zpracování)

V části odborného rozvoje a jeho podmínek jen necelých 57 % respondentů vyjádřilo názor, že mají příležitost ke kariéernímu růstu, nicméně práci v organizaci 84 % z respondentů vnímá jako jistotu stabilního zaměstnání, v neposlední řadě více jak 90 % je se svou pracovní náplní spokojeno.

V oblasti vzdělávání více jak 73 % zaměstnanců účastnících se dotazníkového šetření uvádí, že v nabízených vzdělávacích kurzech se nachází vhodná a přínosná témata pro jejich rozvoj, nicméně téměř 70 % respondentů však uvádí, že současný limit 3 000 Kč na vzdělávání na osobu a rok je nedostatečný.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno i to, o jaké konkrétní kurzy by respondenti v rámci sebevzdělávání měli zájem, což shrnuje následující přehled:

- Management rizik
- Manažerské dovednosti
- Vzdělání v oblasti mé působnosti, ale bez omezení financí na jednotlivce
 - (limit 3 000 Kč je nedostačující pro orientaci ve změnách, které novely zákonů přinášejí)
- Máme vybraného školitele, který nám vyhovuje a je maximálně profesionální

- Kurzy hrazené s dotací jsou víceméně zbytečné
- Majetek, hazard,
- Komunikace ve stresových situacích
- Jazykové kurzy
- Odborná školení
- Nabídka je prostřednictvím vzdělávacích agentur dostatečná, avšak nemůžeme si školení dovolit po finanční stránce, kdy limit na vzdělávání je opravdu nedostatečný. Školení se pohybují v cenovém rozmezí (1 600 Kč až 3 200 Kč), tzn., je možné absolvovat max. jedno odborné školení ročně. Řešením by bylo, aby ověření školitelé byli zapojeni do projektu Eso, co se dotýká mé pracovní náplně
- Kurzy soft skills
- Odborné, k činnosti, kterou vykonávám
- Právní
- Vzdělávání v rámci cizích jazyků – např. španělština
- Všechny potřebné kurzy máme již svých školitelů, kteří nám vyhovují
- Účetnické kurzy
- Time Management
- Spisovka
- Administrativní procesy
- S Ing. Klímou
- Seberozvoj, leadership, enneagram
- Školení Facová a Orel, Velechovská Eva či Míša
- Veřejný projev
- Psychologické a odborné zaměření
- Propojení zaměstnání se zdravým životním stylem
- Související s náplní práce + proti profesnímu vyhoření
- Zvládání stresu
- TDI
- Měkké techniky – psychická odolnost (V. Facová + M. Orel)
- Měkké dovednosti z oblasti psychologie, sociologie, kurzy zaměřené na psychologii,
- Odborné kurzy, které nejsou určené pro začátečníky
- Kurzy měkké techniky, jak asertivně jednat s klientem
- Digitální malba, 3D tisk
- Angličtina

- Osobní rozvoj
- Právní oblast
- Přestupkové řízení
- Psychohygienu, asertivita
- Time management
- Psychologické vzdělávání např. p. Facová
- Jednání s klienty
- Vystupování na veřejnosti, komunikace, techniky v rozhovoru
- Psychologie úředníka
- Rétorika
- Cizí jazyky
- Teambuilding
- Víta
- Odpadové a vodní hospodářství

Na základě odpovědí lze předpokládat, že vzhledem k tomu, že se jednalo o otevřenou otázku, některé jedinečné odpovědi byly opět fakticky duplicitní, jen jinak formulované. Obecně však lze konstatovat, že většina odpovědí respondentů koresponduje již s odpověďmi v předchozích oblastech, tj. že roční finanční limit na pracovníka je nedostatečný, zájem o školení je kromě odborných školení v oboru, kde daný pracovník působí, pak především jazykové kurzy, psychologická školení, např. proti syndromu vyhoření, komunikace ve stresových situacích, kurzy zaměřené na právní a správní problematiku. Bez zajímavosti není, že nebezvýznamný počet respondentů uváděl, že současné kurzy jsou vyhovující, přičemž definovali i konkrétní školitele, se kterými mají pozitivní zkušenost.

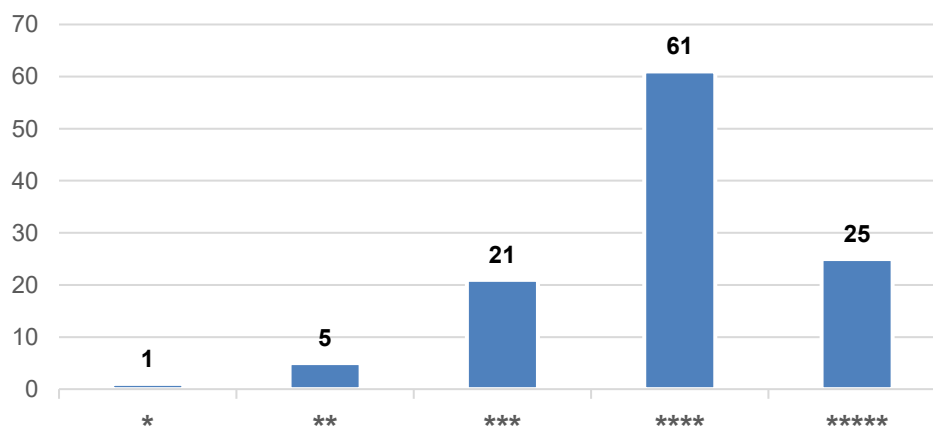


Obrázek 17 Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (vlastní zpracování)

S oblastí vzdělávání souvisí i otázka, jakou formu respondenti preferují. Z odpovědí lze dovodit, že téměř 72 % z nich preferují prezenční kurzy, 46 % jejich online podoby a jen přibližně 18,5 % respondentů nejvíce vyhovuje e-learning.

7.3.5 Hodnocení organizace jako celku

Závěrečná otázka zahrnovala subjektivní hodnocení šetření organizace jako celku, tj. jak ji jednotliví respondenti vnímají, přičemž 5 hvězdiček značí nejlepší hodnocení, 1 hvězdička pak nejhorší.



Obrázek 18 Hodnocení zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Z uvedeného vyplývá, že jen jediný respondent zaměstnavatele vnímá velmi negativně, jen necelého 4,5 % jej vnímá spíše negativně, přičemž z hodnocení ostatních respondentů lze vyčíst, že zaměstnavatele celkově vnímají pozitivně.

7.4 Kvadrantová analýza

Otázky, které se týkaly motivace zaměstnanců, byly podrobeny kvadrantové analýze, aby mohl být proveden hlubší rozbor vlivu vybraných faktorů z hlediska důležitosti a spokojenosti pro jednotlivé zaměstnance. Jednotlivé faktory se na základě odpovědí respondentů rozdělují do 4 kvadrantů a vyhodnocují se podle jejich umístění.

Respondenti hodnotili u každé otázky spokojenost s daným faktorem a zároveň důležitost faktoru pro ně samotné.

Pro hodnocení spokojenosti byla zvolena škála 1 – 4 (1 – nejvíce spokojení = rozhodně souhlasí, 4 – nejméně spokojení = rozhodně nesouhlasí).

Pro určení důležitosti byla rovněž zvolena škála 1 – 4 (1 – nejdůležitější, 4 – nedůležitý).

Tabulka 1 Vstupní hodnoty kvadrantové analýzy (vlastní zpracování)

Vstupní hodnoty kvadrantové analýzy - počet respondentů <i>faktory</i>	<i>hodnocení spokojenosti</i>				<i>určení důležitosti</i>			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Zájem vedení úřadu motivovat zaměstnance	24	58	28	3	79	26	6	2
Schopnost vedoucího kdykoliv vyslechnout zaměstnance	83	24	5	1	32	74	5	2
Oceňování odvedené práce vedoucím	66	38	8	1	59	42	8	4
Motivace zpětnou vazbou od vedoucího	70	34	7	2	33	70	7	3
Příležitost karierního růstu na pracovišti	18	46	43	6	1	2	40	70
Jistota stabilního zaměstnání	39	56	17	1	15	84	10	4
Spokojenost s náplní práce	51	51	10	1	33	75	4	1
V nabídce kurzů témata vhodná a přínosná pro rozvoj	37	46	26	4	4	44	55	10
Limit 3 000 Kč na vzdělávání	8	26	39	40	59	46	5	3

Pro každý faktor jsou vypočítány jednotlivé hodnoty spokojenosti a důležitosti. Hodnota spokojenosti (důležitosti) je určena podle následujících vztahů:

$$(\text{Stupeň spokojenosti} \times \text{počet respondentů}) / \text{celkový počet respondentů}$$

$$(\text{Stupeň důležitosti} \times \text{počet respondentů}) / \text{celkový počet respondentů}$$

Následně jsou určeny průměrná hodnota spokojenosti a průměrná hodnota důležitosti, tzn. bod, ve kterém dochází protnutí dvou os, osy spokojenosti a osy důležitosti. Souřadnice tohoto bodu získáme následujícím způsobem:

$$\text{Součet jednotlivých hodnot spokojenosti} / \text{počet otázek}$$

$$\text{Součet jednotlivých hodnot důležitosti} / \text{počet otázek}$$

Vybrané faktory, včetně vstupních a vypočítaných údajů pro kvadrantovou analýzu, jsou uvedené v následujících tabulkách:

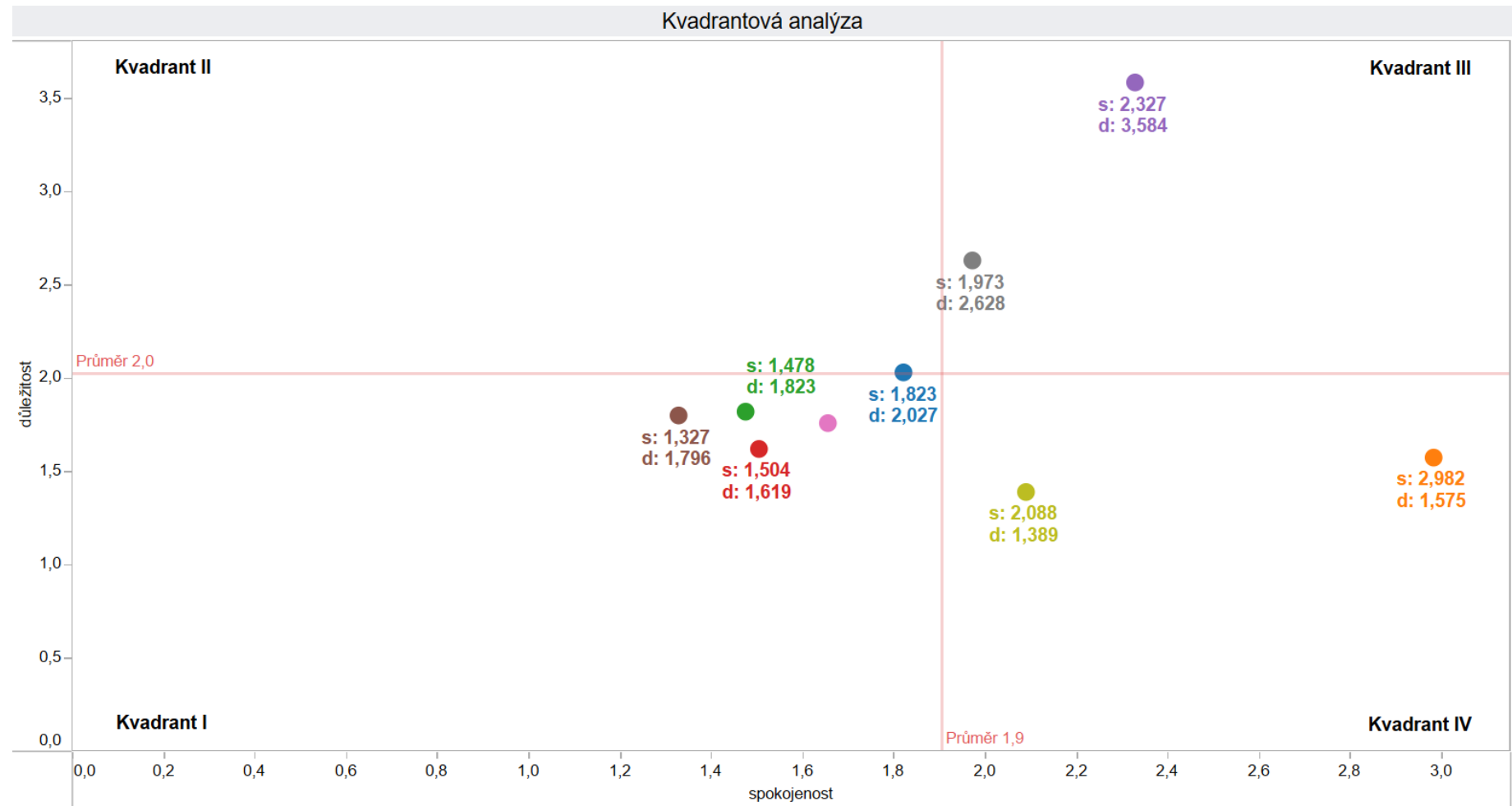
Tabulka 2 Vstupní údaje kvadrantové analýzy - spokojenost (vlastní zpracování)

Vstupní údaje kvadrantové analýzy	Spokojenost								
	1		2		3		4		Průměr
Zájem vedení úřadu motivovat zaměstnance	24	24	58	116	28	84	3	12	2,1
Schopnost vedoucího kdykoliv vyslechnout zaměstnance	83	83	24	48	5	15	1	4	1,3
Oceňování odvedené práce vedoucím	66	66	38	76	8	24	1	4	1,5
Motivace zpětnou vazbou od vedoucího	70	70	34	68	7	21	2	8	1,5
Příležitost karierního růstu na pracovišti	18	18	46	92	43	129	6	24	2,3
Jistota stabilního zaměstnání	39	39	56	112	17	51	1	4	1,8
Spokojenost s náplní práce	51	51	51	102	10	30	1	4	1,7
V nabídce kurzů témata vhodná a přínosná pro rozvoj	37	37	46	92	26	78	4	16	2,0
Limit 3 000 Kč na vzdělávání	8	8	26	52	39	117	40	160	3,0
Průměrná hodnota spokojenosti	1,91								

Tabulka 3 Vstupní údaje kvadrantové analýzy - důležitost (vlastní zpracování)

Vstupní údaje kvadrantové analýzy	důležitost								
	1		2		3		4		Průměr
Zájem vedení úřadu motivovat zaměstnance	79	79	26	52	6	18	2	8	1,4
Schopnost vedoucího kdykoliv vyslechnout zaměstnance	32	32	74	148	5	15	2	8	1,8
Oceňování odvedené práce vedoucím	59	59	42	84	8	24	4	16	1,6
Motivace zpětnou vazbou od vedoucího	33	33	70	140	7	21	3	12	1,8
Příležitost karierního růstu na pracovišti	1	1	2	4	40	120	70	280	3,6
Jistota stabilního zaměstnání	15	15	84	168	10	30	4	16	2,0
Spokojenost s náplní práce	33	33	75	150	4	12	1	4	1,8
V nabídce kurzů témata vhodná a přínosná pro rozvoj	4	4	44	88	55	165	10	40	2,6
Limit 3 000 Kč na vzdělávání	59	59	46	92	5	15	3	12	1,6
Průměrná hodnota důležitosti	2,02								

Hranice kvadrantů byly stanoveny aritmetickým průměrem hodnot – úroveň spokojenosti 1,91 a úroveň důležitosti 2,02. Graf tak byl rozdělen podle hranic do čtyř částí, které jsou charakterizovány níže.



Obrázek 19 Kvadrantová analýza (vlastní zpracování)

faktor

- Oceňování odvedené práce vedoucím
- Schopnost vedoucího kdykoliv vyslechnout zaměstnance
- Motivace zpětnou vazbou od vedoucího
- Spokojenost s náplní práce
- Jistota stabilního zaměstnání
- V nabídce kurzů témata vhodná a přínosná pro rozvoj
- Příležitost karierního růstu na pracovišti
- Limit 3 000 Kč na vzdělávání
- Zájem vedení úřadu motivovat zaměstnance

Z aritmetických průměrů údajů o spokojenosti a důležitosti získaných od respondentů lze po jejich zařazení do jednotlivých kvadrantů formulovat následující závěry, které jsou zároveň zhodnoceny z hlediska účelnosti investic:

- Kvadrant I - jsou zde umístěny faktory s vysokou spokojeností a důležitostí:
 - spokojenost s náplní práce (1,7 / 1,8),
 - schopnost vedoucího kdykoliv vyslechnout zaměstnance (1,3 / 1,8),
 - oceňování odvedené práce vedoucím (1,5 / 1,6)
 - motivace zpětnou vazbou od vedoucího (1,5 / 1,8).
 - důležitost stabilního zaměstnání (1,8 / 2,1)
 - Kvadrant II – obsahuje faktory, které nejsou pro zaměstnance důležité, a zaměstnanci s nimi jsou spokojeni. V tomto kvadrantu se neumístil žádný faktor.
 - Kvadrant III – zde se nachází faktory, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni a zároveň je nepovažují za důležité:
 - příležitost karierního růstu na pracovišti (2,3 / 3,6)
 - nabídka kurzů s tématy vhodnými a přínosnými pro rozvoj (2,0 / 2,60)
- Jedná se o faktory, které mohou mít poměrně velký motivační či stimulační význam. Navíc faktor příležitost karierního růstu na pracovišti je v rámci kvadrantu nejdále od středu, což zvyšuje naléhavost pro zlepšení. Investice organizace do těchto faktorů tak jsou účelné a nadále žádoucí.
- Kvadrant IV – obsahuje faktory, se kterými nejsou zaměstnanci spokojeni, ale považují je za důležité:
 - limit 3 000 Kč na vzdělávání (3,0 / 2,6),

- zájem vedení úřadu motivovat zaměstnance (2,1 / 1,4).

a limit 3 000 Kč na vzdělávání

Tyto faktory mají vysoký motivační význam. Organizace by měla naléhavě do jejich zlepšení investovat.

Výstupy z kvadrantové analýzy průzkumu spokojenosti pracovníků jsou užitečným vodítkem pro vedení Městského úřadu při rozhodování o investicích do jednotlivých analyzovaných faktorů.

8 ANALÝZA MYSTERY SHOPPINGU NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ

Rozhodnutí vedení Městského úřadu použít pro průzkum spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb metodu mystery shopping, bylo vedeno snahou získat korektní zpětnou vazbu, aby mohlo lépe zaměřit vzdělávací aktivity pro své zaměstnance.

Záměrem nebylo odhalit nedostatky v odborné kvalifikaci pracovníků Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Odborná kvalifikace je zajišťována systematickým vzděláváním pracovníků.

Primárním cílem mystery shopping bylo posoudit celkový dojem z pracovníků Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm, způsob komunikace s klienty, ochotu a snahu klientům pomoci a v neposlední řadě zvládnutí nestandardních stresujících situací.

8.1 Průběh mystery shoppingu

Průzkum byl proveden nezávislou specializovanou externí agenturou, která v minulosti již obdobné šetření v jiných organizacích provedla. Agentura, která byla vybrána, byla porovnávána s dalšími dvěma a smlouva byla uzavřena s agenturou, která při stejných parametrech zadání, nabídla nejnižší cenu. Hlavním důvodem, proč průzkum neprovedla autorka diplomové práce, spočívá v tom, že je na Městském úřadě zaměstnána a nebyl by tedy zajištěn hlavní princip mystery shoppingu. Autorka se však na analýze mystery shopping podílela. Základní část výzkumu tkvěla v koncipování otázek na jednotlivé odbory, které jsou tvořeny autorkou diplomové práce. Předem koncipované otázky pro mystery shoppery jsou v příloze P VIII.

Průzkum spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb metodou mystery shopping byl realizován na všech odborech Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Na každém odboru byly realizovány 3 osobní schůzky a 1 telefonní konzultace. Průzkum proběhl v období od 3. října 2022 do 25. listopadu 2022.

Tabulka 4 Přehled provedených interakcí (vlastní zpracování)

Celkový počet návštěv	52
- osobní schůzky	39
- telefonní konzultace	13
Počet navštívených odborů	13
Počet návštěv na jednom odboru	3
Počet telefonních konzultací na jednom odboru	1

Vyhodnocení průzkumu proběhlo 2. prosince 2022.

8.2 Popis mystery shoppingu

Pracovníci agentury, po konzultacích s vedením městského úřadu, nastudovali problém (případně otázku), který měli za úkol na daném odboru vyřešit. Pro každý odbor byly vytvořeny 2 reálné problémy (tedy takové, u nichž se předpokládalo, že jsou v kompetenci daného odboru) a 2 nereálné problémy (takové, u nichž se předpokládalo, že nejsou v kompetenci daného odboru). Snahou bylo, aby i nereálné problémy byly alespoň velmi mírně spojené s odborem, aby situace působila uvěřitelně, a aby úředník byl schopen zareagovat i na problém, který není v jeho kompetenci, a taky jak ochotně občana předal kompetentnímu úředníkovi.

Mystery shopper měl dovoleno si s ohledem k dané situaci scénář částečně modifikovat a více dat. Mystery shopper se snažil jednat důrazně, asertivně až agresivně, aby pracovníka MU vyvedl z rovnováhy a dostal jej z komfortní zóny, což bylo také záměrem analýzy. Občané mohou přijít na úřad se zcela specifickými dotazy a ne vždy v dobré náladě, ač je občan často rozhořčen z jakéhokoliv důvodu, vždy musí být obsloužen úředníkem profesionálně, asertivně a ochotně. Mystery shoppeři byli proškoleni agenturou, jak správně mystery shopping provést a specifikace otázek jim byla objasněna autorkou práce.

Z každé návštěvy byl vypracován hodnotící list (viz přílohu P III), na kterém jednotliví mystery shoppeři hodnotili průběh návštěvy, případně průběh telefonického kontaktu. Údaje z hodnotících listů byly následně zpracovány v MS Excel.

Hodnotící list byl rozdělen do čtyř okruhů:

- OKRUH A - přivítání
- OKRUH B - řešení problému
- OKRUH C – rozloučení
- OKRUH D - celkový dojem

Každý okruh obsahoval sadu hodnotících otázek.

OKRUH A - přivítání

1. Oční kontakt
2. Úsměv

3. Pozdrav

OKRUH B - řešení problému

4. Zeptal se úředník na důvod návštěvy?
5. Poskytl úředník dostatek času na popsání problému?
6. Byla otázka určená pro daný odbor?
7. Poskytl úředník žádané informace?
8. Pakliže úředník informace neznal, pomohl s dalším řešením? Jak?
 - a) delegováním k jinému pracovníkovi MU
 - b) delegováním na jiný úřad
 - c) poskytnutím informačních materiálů
 - d) odkázáním na jiný zdroj informací (internet...)
 - e) jiné
9. Poskytl úředník užitečné informace nad rámec?
10. Komunikoval úředník srozumitelně?

OKRUH C – rozloučení

11. Oční kontakt
12. Úsměv
13. Pozdrav

OKRUH D - celkový dojem

14. Úředník byl vhodně oblečen.
15. Úředník byl čistý a upravený
16. Úředník vystupoval normálně (řeč těla - mimika, gesta)
17. Úředník působil důvěryhodným dojmem
18. Úředník působil příjemným dojmem
19. Měl jsem pocit, že mi úředník chce opravdu pomoci
20. Budoucí problém bych chtěl řešit s tímto úředníkem

Na otázky 1 – 5 a 7 – 20 se odpovídalo buď ANO, nebo NE, s tím, že odpověď ANO byla doplněna o bodové hodnocení na škále 1 – 6 (kdy 6 je nejlepší hodnocení – 100 %).

Na otázku 6 se odpovídalo pouze ANO či NE.

U každého okruhu měl mystery shopper možnost doplnit slovní poznámku. Tyto jsou součástí celkového vyhodnocení.

U telefonních konzultací byly vynechány body, které není možné bez fyzického kontaktu ohodnotit. Jedná se o body 1. oční kontakt, 2. úsměv, 11. oční kontakt, 12. úsměv, 14. úředník byl vhodně oblečen, 15. úředník byl čistý a upravený, 16. úředník vystupoval normálně (řeč těla – mimika, gesta).

8.3 Vyhodnocení mystery shoppingu

Údaje získané z hodnotících listů byly zpracovány v MS Excel, přičemž do tabulkového vyhodnocení není zahrnuta otázka 6 „Byla otázka určena pro daný odbor“. Jelikož se počítalo s tím, že pracovníci MÚ nebudou s to zodpovědět všechny otázky, došlo ve vyhodnocení k sečtení přidělených bodů u otázek 7 „Poskytl úředník žádané informace“ a 8 „Pakliže úředník informace neznal, pomohl s dalším řešením?“. V případě, kdy součet přesáhl hodnotu 6 bodů, byla tato hodnota ponížena právě na maximální počet 6 bodů.

Tabulkové vyhodnocení (viz Tabulku 3) obsahuje průměrné hodnoty za jednotlivé otázky a rovněž celkově za jednotlivé okruhy.

Každá otázka byla hodnocena známkou na škále 1 – 6 (1 – nejhorší, 6 – nejlepší). Hodnocení bylo shrnuto podle okruhů za všechny odbory.

Souhrnná dosažená známka za jednotlivé okruhy a odbory, byla zprůměrována a porovnána s maximální dosažitelnou hodnotou (6). Výsledkem je dosažená úroveň - procentní hodnota za jednotlivé okruhy hodnocení a celkově.

Tabulka 5 Souhrnné hodnocení (vlastní zpracování)

	Všechny odbory (0-6)	Všechny odbory v %
Okruh přivítání	4,88	81
1. Oční kontakt	5,41	90
2. Úsměv	4,41	74
3. Pozdrav	5,06	84
Okruh řešení problému	5,03	84
4. Zeptal se úředník na důvod návštěvy?	5,27	88
5. Poskytl úředník dostatek času na popsání problému?	5,37	89
7. Poskytl úředník žádané informace? + 8. Pakliže úředník informace neznal, pomohl s dalším řešením?	5,85	97
9. Poskytl úředník užitečné informace nad rámec?	3,06	51
10. Komunikoval úředník srozumitelně?	5,62	94
Okruh rozloučení	5,19	87
11. Oční kontakt	5,51	92
12. Úsměv	4,74	79
13. Pozdrav	5,50	92
Okruh celkový dojem	5,27	88
14. Úředník byl vhodně oblečen.	5,79	97
15. Úředník byl čistý a upravený.	5,97	100
16. Úředník vystupoval normálně (řeč těla - mimika, gesta).	5,38	90
17. Úředník působil důvěryhodným dojmem.	5,40	90
18. Úředník působil příjemným dojmem.	5,10	85
19. Měl jsem pocit, že mi úředník chce opravdu pomoci.	5,29	88
20. Budoucí problém bych chtěl řešit s tímto úředníkem.	4,63	77

Jako referenční, minimálně požadovaná hodnota, byla zvolena hodnota 70 %. V Tabulce 4 jsou zvýrazněny hodnoty nižší než 50 % a hodnoty v rozmezí 50 % - 70 %, a to jak po jednotlivých okruzích, tak po hodnocených odborech.

Tabulka 6 Detailní tabulka hodnot (vlastní zpracování)

Popisky řádků	Finanční odbor	Odbor dopravních přestupků	Odbor dopravy	Odbor Investic	Odbor občansko správních přestupků	Odbor obecní živnostenský úřad	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Odbor sociální	Odbor správy majetku	Odbor strategického rozvoje a projektů	Odbor školství a sportu	Odbor životního prostředí a výstavby	Útvar tajemníka
Okruh přivítání	65,3	68,1	79,2	69,4	69,4	87,5	94,4	72,2	73,6	97,2	95,8	87,5	98,6
1. Oční kontakt	66,7	83,3	100	83,3	94,4	94,4	100	72,2	88,9	100	100	94,4	94,4
2. Úsměv	44,4	27,8	66,7	61,1	44,4	94,4	94,4	72,2	77,8	88,9	88,9	94,4	100
3. Pozdrav	79,2	87,5	79,2	75,0	62,5	87,5	95,8	75,0	70,8	100	95,8	87,5	100
Okruh řešení problému	68,3	89,2	87,5	80,0	77,5	71,7	89,2	82,5	80,8	87,5	94,2	90,8	90,8
4. Zeptal se úředník na důvod návštěvy?	70,8	100	79,2	95,8	62,5	66,7	100	87,5	91,7	95,8	100	95,8	95,8
5. Poskytl úředník dostatek času na popsání problému?	66,7	100	91,7	95,8	91,7	66,7	95,8	91,7	79,2	91,7	95,8	95,8	100
7. Poskytl úředník žádané informace? + 8. Pakliže úředník informace neznal, pomohl s dalším řešením?	87,5	95,8	100	95,8	95,8	100	100	100	100	95,8	100	100	95,8
9. Poskytl úředník užitečné informace nad rámec?	33,3	50,0	70,8	25,0	50,0	29,2	54,2	50,0	45,8	54,2	75,0	62,5	62,5
10. Komunikoval úředník srozumitelně?	83,3	100	95,8	87,5	87,5	95,8	95,8	83,3	87,5	100	100	100	100

Tabulka 7 Detailní tabulka hodnot – pokračování (vlastní zpracování)

Popisky řádků	Finanční odbor	Odbor dopravních přešupků	Odbor dopravy	Odbor Investic	Odbor občansko správních přešupků	Odbor obecní živnostenský úřad	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Odbor sociální	Odbor správy majetku	Odbor strategického rozvoje a projektů	Odbor školství a sportu	Odbor životního prostředí a výstavby	Útvar tajemníka
Okruh rozloučení	72,2	81,9	95,8	72,2	83,3	87,5	100	84,7	73,6	91,7	95,8	87,5	98,6
11. Oční kontakt	77,8	100	100	83,3	83,3	94,4	100	83,3	83,3	100	100	94,4	94,4
12. Úsměv	55,6	55,6	100	55,6	55,6	94,4	100	83,3	66,7	83,3	83,3	94,4	100
13. Pozdrav	83,3	87,5	95,8	87,5	95,8	87,5	100	87,5	83,3	95,8	100	87,5	100
Okruh celkový dojem	73,1	94,6	98,2	86,5	80,2	82,7	93,2	79,9	70,7	93,9	97,8	93,8	97,9
14. Úředník byl vhodně oblečen	94,4	88,9	100	88,9	100	100	88,9	100	100	100	100	94,4	100
15. Úředník byl čistý a upravený	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	94,4	100
16. Úředník vystupoval normálně (řeč těla - mimika, gesta)	66,7	100	94,4	88,9	61,1	100	94,4	88,9	77,8	100	100	94,4	100
17. Úředník působil důvěryhodným dojmem	75,0	100	100	91,7	91,7	91,7	95,8	79,2	62,5	95,8	100	91,7	95,8
18. Úředník působil příjemným dojmem	62,5	87,5	95,8	79,2	79,2	87,5	95,8	70,8	58,3	91,7	100	95,8	100
19. Měl jsem pocit, že mi úředník chce opravdu pomoci	62,5	95,8	100	91,7	87,5	79,2	91,7	79,2	66,7	100	95,8	95,8	100
20. Budoucí problém bych chtěl řešit s tímto úředníkem	62,5	87,5	95,8	75,0	41,7	70,8	87,5	66,7	58,3	79,2	91,7	91,7	95,8
Celkem	70,8	85,7	92,7	80,7	77,3	85,7	94,2	81,9	77,5	92,8	95,9	92,3	96,5

8.4 Zhodnocení mystery shoppingu

Mystery shopping neodhalil závažné obecně platné nedostatky. Pracovníci Městského úřadu jsou velmi dobře vybaveni na komunikaci s klienty, řešení problémů a zvládání stresových situací.

Mystery shopperi pozitivně hodnotili profesionalitu a pro klientský přístup úředníků. Komunikace s úředníkem byla pro zpravidla příjemná. Úředníci se nenechali rozhodit a měli dostatek trpělivosti. Pouze v několika případech měli mystery shopperi pocit, že úředníka problém nezajímá, popřípadě že jej chtěl co nejdříve vyřešit, aby se mohl věnovat jiné práci.

Nejhůře byla hodnocena otázka, zda úředník poskytl užitečné informace nad rámec. U 11 odborů bylo hodnocení nižší než 70 %.

Jako druhý nejhorší byl hodnocen úsměv zaměstnanců Městského úřadu. Pod referenční hodnotu se dostalo 5 odborů.

Je patrné, že pro člověka v naší kultuře má značný význam, zda se při komunikaci protistrana usmívá. Jedná se o mimický projev, který do jisté míry symbolizuje zájem o druhého člověka. Jeho absence je pro mnoho lidí nepříjemná.

Pracovníkům Městského úřadu bychom proto mohli doporučit kurz neverbální komunikace.

Mezi slovními poznámkami, které jsou uplatnitelné pro další rozvoj, se opakují tyto:

- Nepříjemné přivítání (úředník se nepředstavil; chyběl úsměv; strohé a příliš formální...)
- Nepříjemné rozloučení (chladné rozloučení; pouze letmý pohled; úředník vypadal rád, že je schůzka u konce...)

Nejnižšího hodnocení dosáhl Finanční odbor, jehož celkové procentuální hodnocení je jen těsně nad referenční hodnotou. U 9 otázek získal nižší hodnocení než 70 %. Následoval jej Odbor občansko správních přestupků se 7 otázkami hodnocenými pod 70 %.

Naproti tomu Odbor školství a sportu nezískal u žádné otázky hodnocení nižší než 70 % a 5 odborů mělo horší hodnocení pouze u jedné otázky (z nichž 4 u otázky 9. Poskytl úředník užitečné informace nad rámec?). Tabulka podrobná, v které jsou uvedeny i konkrétní jména a poznámky k jednotlivým rozhovorům, poslouží vedoucím odborům a vedoucímu úřadu

k závěrečnému ročnímu hodnocení a podkladům pro plán školení u jednotlivých osob. Tabulka se jmény není v diplomové práci zveřejněna kvůli ochraně GDPR.

Průzkum spokojenosti prostřednictvím metody mystery shopping přinesl očekávané efekty. Poskytl korektní zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům odborů o chování podřízených pracovníků. Zároveň ukázal, jak zacílit další vzdělávání pracovníků Městského úřadu, tak aby došlo k žádoucímu zlepšení.

9 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM

9.1 Hodnocení zaměstnanců dle platné vnitřní směrnice

Hodnocení zaměstnanců Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm podléhá vnitřní směrnici „Provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu“ (viz přílohu P IV), která je platná od 25. 7. 2016. Směrnici zpracoval tehdejší tajemník městského úřadu.

Hodnocení podle platné směrnice proběhlo naposledy v roce 2018. Dva noví tajemníci, kteří působili a stále působí ve funkci od roku 2018 (resp. 2022) měli a mají o hodnocení zaměstnanců zcela rozdílné představy. Směrnice měla být aktualizována, ale k aktualizaci nedošlo. Faktický stav k dnešnímu dni je takový, že hodnocení není od roku 2019 prováděno dle platné vnitřní směrnice. Vedoucí zaměstnanci hodnotí své podřízené buď jen slovně formou pochvaly a kritiky anebo formou jednostranného ústního vyjádření ve vertikální linii.

Na Městském úřadě je dle kolektivní smlouvy úřadu vyplácen 13. plat jako forma odměny. 13. plat je rozdělen na dvě části, které jsou vypláceny v květnu (první část) a v listopadu (druhá část). Kolektivní smlouva, jako vnitřní předpis městského úřadu, nespecifikuje, zda je dovoleno vedoucímu odboru přerozdělovat 13. plat mezi zaměstnance tak, aby byli odměněni zaměstnanci podle zásluh. Nespecifikuje ani jakými procenty ani podle jakých pravidel.

Hodnocení zaměstnanců není systematicky řízeno. Přestože byly vyvíjeny snahy o sjednání nápravy, nová vnitřní směrnice doposud nevstoupila v platnost.

Změna platné směrnice je žádoucí a hodnocení zaměstnanců je prioritou v oblasti řízení lidských zdrojů. V dosud platné směrnici se uvádí, že výsledky hodnocení poskytují tajemníkovi obraz o kvalitě personálu, o úrovni řídicí práce a o pracovních podmínkách zaměstnanců, ale skutečnost tomu neodpovídá.

Směrnice měla sloužit k výběru perspektivních zaměstnanců pro vedoucí pozice a měla zajišťovat zvýšení efektivity vykonávaných činností úředníků a vedoucích úředníků. Vnitřní předpis měl upravovat pravidla pro průběžné roční hodnocení zaměstnanců, nikoliv však vedoucích zaměstnanců. U vedoucích zaměstnanců měl hodnocení provádět tajemník, ale pravidla hodnocení vedoucích zaměstnanců neměla žádná stanovená pravidla ani specifikaci v jiném vnitřním předpisu. Přestože je v článku 2 zásady hodnocení uvedeno, že se hodnotí

podle kritérií v přílohách č. 2, 3, a 4 tohoto pokynu, tyto přílohy však na intranetu městského úřadu chybí.

Směrnice má závažné nedostatky. Provádět hodnocení zaměstnanců k 10. únoru daného roku, vzhledem k tomu, že odměňování 13. platem probíhá v listopadu konce roku minulého, se jeví jako zcela nesystematické, nemotivující k výkonům ani ke zlepšení chování. Hodnocení zaměstnanců není nikterak vázáno na cíle, vzdělávání a celkový rozvoj zaměstnanců.

9.2 Hlavní zásady nové směrnice hodnocení zaměstnanců

9.2.1 Cíle nové směrnice

Hlavním cílem nové směrnice je systematické hodnocení zaměstnanců, včetně vedoucích zaměstnanců s přímou vazbou na směrnici odměňování zaměstnanců, která není předmětem diplomové práce.

Dílčím cílem nové směrnice je návaznost hodnocení zaměstnanců na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, a to tak, aby byla naplněna zákonná povinnost dle zákona o úřednících.

„Plán vzdělávání obsahuje časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Územní samosprávný celek je povinen vypracovat plán vzdělávání do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění tohoto plánu hodnotit a podle výsledků hodnocení provést jeho aktualizaci.“ (ČESKO, 2006)

Rozvoj zaměstnanců nespočívá jen v naplňování zákonné povinnosti. Nedílnou součástí, neméně podstatnou a důležitou, je získávání měkkých dovedností, tj. osobních, sociálních a metodických kompetencí. Zásadní je podpora silných stránek a rozvoj stránek slabých, které právě hodnocení zaměstnanců vyzdvihne a odhalí.

9.2.2 Zásady nové směrnice

Vzhledem k tomu, že dosavadní směrnice je zastaralá, bylo přikročeno k tvorbě nové směrnice Efektivní hodnocení zaměstnanců zaručuje mimo jiné dodržování zásad, jak jsou uvedeny v kapitolách 2.2.1 a kapitole 5:

- zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru
- zásady účinného motivování

- zásady konstruktivní a motivující kritiky

Zásady hodnocení související s novou směrnicí budou součástí školení vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců úřadu – viz přílohu P VI.

Je navrhováno, aby se směrnice týkala všech zaměstnanců úřadu, včetně vedoucích zaměstnanců, vyjma tajemníka úřadu. Tajemníka úřadu hodnotí starosta Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm. Je zcela v jeho kompetenci, zda bude chtít využít vnitřní směrnice pro hodnocení či nikoliv.

Hodnocení podřízených zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců bude mít rozdílné postupy.

Všichni zaměstnanci budou čtyřikrát ročně hodnoceni formou osobního rozhovoru pro průběžné zjištění souladu s plněním běžných úkolů.

Všichni zaměstnanci budou hodnoceni dvakrát za rok, a to prostřednictvím jednotného formuláře. Každý zaměstnanec sám před schůzkou se svým nadřízeným, provede sebehodnocení a odpoví na následující otázky (viz přílohu P VII):

- Co se Vám v minulém roce podařilo?
- Jaké jste v minulém roce udělal/a změny?
- Co pro Vás v minulém roce bylo nejtěžší?
- Co se Vám v minulém roce nepovedlo a proč?
- Co se chcete v následujícím roce naučit? A jak se chcete vzdělávat?
- Co potřebujete k zlepšování a změnám za podporu?
- Jaké vidíte příležitosti pro následující rok?

Na stejné otázky odpoví i nadřízený podřízeného. Na úřadě tedy zaměstnanec vedoucímu odboru či oddělení, vedoucí oddělení svému vedoucímu odboru a vedoucí odborů pak tajemníkovi městského úřadu.

V závěru ročního hodnotícího formuláře je uvedeno jméno hodnoceného a závěr hodnocení. Závěr hodnocení je konsensus, na kterém se obě zúčastněné strany dohodly.

Součástí závěrečného ročního hodnocení pro vedoucí odborů, vedoucí oddělení i všechny zaměstnance je návrh šesti školení, které budou zaneseny do plánu školení na následný rok.

Zodpovědnou osobou pro sestavení plánu školení je personalistka městského úřadu, která plán školení vytvoří nikoliv plošně, ale v souladu s potřebou zaměstnanců, vyplývajících

z hodnotících rozhovorů. Navrhne finanční rozpočet naplánovaných vzdělávacích aktivit nadřízenému, a to pro nezbytný soulad s reálným rozpočtem městského úřadu na následující rok. Plán školení bude obsahovat počet vzdělávaných zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců a jejich program vzdělávání včetně povinného školení vyplývajícího ze zákona o úřednících.

Výše uvedené postupy platí pro hodnocení zaměstnanců. Vedoucích zaměstnanců, tedy vedoucích odborů a vedoucích oddělení, se postupy týkají také. I oni musí zpracovat sebehodnocení a zúčastnit se hodnotícího rozhovoru, ale navíc budou hodnoceni metodou 360stupňové vazby.

Hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou vyvažuje hlavní nedostatek jednoho zdrojového hodnocení a hodnocení shora dolů. Hodnocení jsou postačující pro podřízené – úředníky – zaměstnance úřadu. Pro vedoucí odboru a vedoucí oddělení přidá 360stupňová zpětná vazba subjektivní rozměr. Více pohledů tvoří hodnocení validnějším.

Vedoucí odboru a vedoucí oddělení jsou tedy hodnoceni sebehodnocením, hodnocením nadřízeného a následnou komparací vlastního pohledu s pohledy kolegů a podřízených. Hodnocení tak usnadňuje přijetí zpětné vazby hodnoceným a poskytuje podněty pro profesní rozvoj vedoucích zaměstnanců.

Zvolené ukazatele hodnocení umožní zhodnotit kompetentnost a profesionalitu vedoucího zaměstnance.

Hodnotící škála a kompetence, které jsou v 360stupňové zpětné vazbě hodnoceny, jsou popsány v návrhu nové směrnice.

9.2.3 Role mystery shoppingu v nové směrnici

Výstupy z analýzy mystery shopping, které budou zpracovány vedoucí ŘLZ a následně diskutovány s vedoucím úřadu a s vedoucími odborů, ukážou jak silně rozvinuté dovednosti u jednotlivých zaměstnanců, tak i jejich slabé stránky, které budou podkladem pro doporučená školení a další vzdělávání v následujícím roce. Monitorování kvality poskytovaných služeb úředníků a ochoty a vstřícnosti s jakou tyto služby poskytují, je jednou ze součástí hodnocení zaměstnanců, která vyústí v potřebu vzdělávání.

Součástí prováděné analýzy mystery shoppingu je i mystery calling - telefonický hovor v utajení. Rozvoj neosobních platforem je také součástí budoucího rozvoje zaměstnanců, protože se očekává, že vývoj veřejné správy půjde směrem k vyřizování dokumentů online

formou a osobní styk občanů s úředníky ustoupí do ústraní. Mystery calling je tak jedinou cestou, jak si ověřit projev zaměstnanců městského úřadu. Zejména kvůli spokojenosti občanů musí být nejen odborné způsobilosti, ale také měkké dovednosti odrazem permanentního rozvoje lidských zdrojů.

9.2.4 Role analýzy spokojenosti zaměstnanců v nové směrnici

Analýza spokojenosti zaměstnanců přímo souvisí s hodnocením zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou základní podmínkou pro efektivní plnění povinností, zodpovědný přístup a zlepšování kvality služeb. V analýze se projeví mimo jiné podněty pro motivaci zaměstnanců, souznění s podnikovou kulturou, odměňováním a přede vším potřeby pro rozvoj zaměstnanců specifikovány v konkrétních požadavcích na vzdělávací kurzy a semináře.

9.2.5 Časový harmonogram zavedení nové směrnice hodnocení zaměstnanců

Harmonogram zavedení nové směrnice je orientován na rok 2023, který je modelovým rokem pro další rutinní využívání. Rozpracování do dnů a týdnů je navrhováno proto, aby mohly být roční odměny na konci roku rozděleny v návaznosti na splnění cílů.

Zpracování návrhu nové směrnice – do 31. 5. 2023

- Na návrhu nové směrnice začala autorka pracovat v druhé polovině roku 2022. Zodpovědností za návrh nové směrnice byla pověřena vedoucí odboru řízení lidských zdrojů, kvality a mzdové agendy.
- Hlavní body směrnice jsou průběžně konzultovány ve všech etapách její tvorby s vedením města a vedoucími odborů. Pro lepší porozumění významu a záměrům směrnice bude na konci dubna uspořádán odborný seminář pro vedení města a vedoucí odborů, na kterém vedoucí odboru ŘLZ představí pracovní verzi nové směrnice.
- Do 10. 5. 2023 budou mít vedoucí odborů možnost směrnici připomínkovat.
- Po zapracování připomínek vedoucích odborů, posoudí návrh nové směrnice právní oddělení.
- Ke dni 31. 5. 2023 budou zapracovány veškeré připomínky a finální verze směrnice bude předložena ke schválení vedení úřadu.

Schválení vedením Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm – do 10. 6. 2023

- Směrnice vstupuje v platnost v den, kdy ji podepíše vedoucí městského úřadu - tajemník. Den schválení je zároveň dnem platnosti.

Implementace nové směrnice hodnocení zaměstnanců – do 30. 6. 2023

- Implementace směrnice obsahuje, které zajistí její funkčnost. Cílem je, aby směrnice byla nástrojem, který povede k efektivnímu rozvoji zaměstnanců.
- Prvním krokem implementace je seznámení vedoucích odborů s konečnou podobou směrnice formou semináře. Vedoucí odboru musí souznít s návrhem nové směrnice a musí být proškoleni, aby bylo hodnocení správně provedeno. Seminář proběhne do 15. 6. 2023 a za jeho přípravu a realizaci zodpovídá vedoucí ŘLZ.
- Seminář (školení) pro jednotlivé odbory. Jednotlivé odbory mají svá specifika, proto přístup vedoucích odborů k hodnocení bude mírně odlišný odbor od odboru. Školení proběhne do 30. 6. 2023 zodpovídají za ně vedoucí odborů ve spolupráci s vedoucí odboru ŘLZ.
- Součástí školení bude hraní rolí, účastníci školení si vyzkouší role nadřízeného i podřízeného, formu sebehodnocení i metodu hodnotícího rozhovoru. Všichni budou seznámeni se zásadami účinného motivování.
- Bude vypracován manuál - vzorové hodnocení, který bude k dispozici na intranetu Městského úřadu všem zaměstnancům.

Analýza spokojenosti zaměstnanců - do 31. 7.2023

- Příprava analýzy obsahuje definici otázek a bude připravena každoročně dle pokynů tajemníka úřadu dle potřeb úřadu do konce května.
- Osvěta mezi vedoucími a zaměstnanci – vedoucí úřadu budou o průběhu analýzy spokojenosti zaměstnanců informováni na poradě tajemníka. Budou informováni o termínech i cílech analýzy spokojenosti zaměstnanců a také o tom, kdy budou výsledky prezentovány. Vedoucí odborů pak informaci předají na svých odborech dále svým podřízeným.
- Stanovení termínu analýzy – dotazník vyplní anonymně zaměstnanci úřadu a budou o anonymitě několikrát ujištěni z řad vedoucích odborů i vedoucího úřadu.
- Zpracování výsledků – výsledky budou zpracovány v měsíci červenci každého roku

- Presentace výsledků – výsledky budou prezentovány na poradě vedení, za přítomnosti starosty a místostarostů městského úřadu, protože výsledky mají mimo jiné dopad do rozpočtu a plánovaných investic, směrem dovnitř úřadu. Návrhy na začlenění do rozpočtu schvaluje Rada města, rozpočet pak Zastupitelstvo města, proto je důležitá součinnost politického vedení.

Sebehodnocení zaměstnanců - do 30. 9. 2023

- V rámci příprav na sebehodnocení bude připomenuto školení, které proběhlo v červnu. Vedoucí ŘLZ bude nápomocna jednotlivým vedoucím i jejich podřízeným.
- Školení je důležitá součást implementace. Stálým zaměstnancům se sebehodnocení stane časem rutinní záležitostí. Ale nově příchozím zaměstnancům musí být školení vždy poskytnuto s plnou pečlivostí jako v době zavádění nové směrnice.
- Samotné sebehodnocení - v průběhu měsíce září každý ze zaměstnanců provede sebehodnocení dle přílohy P VII.

Mystery shopping - do 31. 10 2023

- Výběr agentury - vedoucí ŘLZ doporučí vedoucímu úřadu agenturu buď z loňského roku, pokud byl Městský úřad s analýzou spokojen nebo společně vyberou jinou agenturu, která se metodou mystery shoppingu zabývá – do 31. 8. 2023
- Určení klíčových metrik, co bude předmětem výzkumu, navrhuje vedoucí ŘLZ po konzultacích s vedoucí úřadu. Definování strategie je taktéž prováděno v součinnosti vedoucí ŘLZ s vedoucí úřadu – do 30. 9.2023
- Každoročně bude specifikováno, koho se bude výzkum týkat, jaký bude mít rozsah, v jakém časovém období bude probíhat. V následných letech bude výzkum probíhat celoročně, a to z důvodu, aby byl výzkum zcela objektivní a zaměstnanci úřadu neměli možnost odhalit termíny návštěv mystery shopperů.
- Výsledky mystery shoppingu budou reportovány na poradě vedení na konci října každého rok. Potřeby reportování je přímo úměrná k hodnocení 360stupňovou zpětnou vazbou. 360stupňová zpětná vazba se týká sice jen vedoucích zaměstnanců, ale výsledky chování podřízených jsou výsledkem vedení a motivování jednotlivých vedoucích odborů. Vedoucí odborů mají možnost výsledky použít při hodnocení svých podřízených v rámci hodnotících rozhovorů v celoročním hodnocení. Výsledky mystery shoppingu slouží také jako podklad pro rozvoj zaměstnanců

v poloze jak odborné, tak měkkých dovedností. Výstupy z výzkumu se budou vyhodnocovat 1x ročně – výstupy budou součástí závěrečné zprávy agentury, která mystery shopping provádí na objednávku Městského úřadu.

Říjen 2023 – 360stupňová zpětná vazba

- V říjnu 2023 proběhne školení, jak správně postupovat při 360stupňové zpětné vazbě. Proškolení vedoucích odborů provede vedoucí ŘLZ. Spolu s vedoucími odborů proškolí všechny zaměstnance.
- Nově příchozí zaměstnanci budou školení vždy při nástupu do zaměstnaneckého poměru v rámci adaptačního procesu.
- Hodnocení proběhne v měsíci říjnu.

Hodnocení vedoucích s přímou vazbou na odměňování do 30. 11. 2023

Vyhodnocení implementace nové směrnice – do 31. 12. 2023

Vyhodnocení všech aspektů nové směrnice a její implementace provede tajemník Městského úřadu do konce roku 2023. Hodnocení bude obsahovat i případné návrhy na změny, či doplnění.

10 EKONOMICKÉ NÁKLADY IMPLEMENTACE NOVÉ SMĚRNICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Nová směrnice hodnocení zaměstnanců pomůže zajistit rozvoj lidských zdrojů na Městském úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Vzhledem k charakteru organizace, která je subjektem veřejné správy, lze konstatovat, že přínosy nové směrnice nejsou jednoduše měřitelné pomocí ekonomických veličin.

Důraz není kladen na úsporu osobních nákladů prostřednictvím stavu zaměstnanců, neboť v porovnání s ostatními městy stejné velikosti a obdobnou strukturou poskytovaných služeb je počet zaměstnanců spíše podprůměrný.

Hlavním výstupem je zvýšení kvality poskytovaných služeb. Zároveň se zaměřuje na zajištění efektivity vynaložených prostředků na vzdělávání zaměstnanců, při současném dodržení zákonných předpisů pro vzdělávání úředníků.

Jako nástroj pro měření kvality poskytovaných služeb je vybrána metoda mystery shopping. Předpokládá se, že v následujících letech bude mystery shopping prováděn systematicky po celý rok, tak aby byla datová základna hodnocení kvalitnější. Zároveň se předpokládá, že výstupy z hodnocení budou meziročně porovnatelné a bude tedy možno měřit meziroční změnu parametrů.

Pro efektivní rozvoj lidských zdrojů je důležité dosahovat každý rok zlepšení, které je zachyceno v tabulce 5. Jako výchozí hodnoty jsou použity výstupy z hodnocení mystery shoppingu v roce 2022.

Každá otázka byla hodnocena známkou na škále 1 – 6 (1 – nejhorší, 6 – nejlepší). Hodnocení bylo shrnuto podle okruhů a podle odborů.

Souhrnná dosažená známka za jednotlivé okruhy a odbory, byla zprůměrována a porovnána s maximální dosažitelnou hodnotou (6). Výsledkem je dosažená úroveň - procentní hodnota za jednotlivé okruhy hodnocení a celkově. Za rok 2022 bylo dosaženo úrovně 84,4 %.

Vedoucí ŘLZ po dohodě s vedoucí úřadu rozhodl, že pro následující roky bude počítáno se postupným zlepšováním hodnocení o 2 % ročně. Plánované hodnoty jsou opět vztaženy k maximálnímu hodnocení (6). Výchozí a očekávaný stav je zachycen v Tabulce 5.

Tabulka 8 Očekávané hodnocení kvality služeb (vlastní zpracování)

položka	2022		2023		2024		2025		2026	
	hodnocení	dosažená úroveň	hodnocení	dosažená úroveň	hodnocení	dosažená úroveň	hodnocení	dosažená úroveň	hodnocení	dosažená úroveň
Okruh přivítání	4,9	81,4%	5,0	83,1%	5,1	84,7%	5,2	86,4%	5,3	88,1%
Okruh řešení problému	5,0	83,8%	5,1	85,5%	5,2	87,2%	5,3	89,0%	5,4	90,8%
Okruh celkový dojem	5,3	87,9%	5,4	89,6%	5,5	91,4%	5,6	93,3%	5,7	95,1%
celkem	5,1	84,4%	5,2	86,1%	5,3	87,8%	5,4	89,5%	5,5	91,3%

Klíčovým parametrem pro měření výstupu je meziroční změna v hodnocení mystery shoppingu po jednotlivých odborech, a jednotlivých hodnocených okruzích.

Jako náklady jsou identifikovány:

- roční náklady na vzdělávání zaměstnanců (včetně ZOZ)
- náklady vynaložené na externí agenturu, která provádí mystery shopping Kč
- náklady na zajištění benchmarkingu

Roční náklady na vzdělávání zaměstnanců jsou odhadnuty na základě skutečnosti minulých let, kdy se pohybovali v rozmezí od 5 900, - Kč do 15 600, - Kč na jednoho zaměstnance. V rozpočtu proto počítáme s částkou 8 000, - Kč na jednoho zaměstnance a s postupným zvyšováním této částky o 10 % každý rok po celou dobu hodnocení účinnosti nové směrnice. Dále kalkulujeme s tím, že počet zaměstnanců bude po celou dobu konstantní – 182 zaměstnanců.

Budoucí náklady vynaložené na externí agenturu, která bude zajišťovat mystery shopping jsou odhadnuty na základě předchozí zkušenosti z roku 2022, kdy byla vedením úřadu porovnávaná nabídka tří firem a schválena tajemníkem úřadu. Tyto náklady jsou odhadnuty na 50 000, - Kč za rok.

Náklady na zajištění benchmarkingu představují paušální platbu města 35 000, - Kč za přístup do benchmarkingové aplikace Benchmarkingová iniciativa 2005, VCVS ČR, o.p.s. Data z aplikace budou používána pro kontrolu srovnatelnosti počtu zaměstnanců a nákladů na vzdělávání.

Tabulka 9 Očekávané náklady (vlastní zpracování)

nákladová položka	2023	2024	2025	2026
<i>náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance (Kč)</i>	<i>8 000</i>	<i>8 800</i>	<i>9 680</i>	<i>10 648</i>
<i>počet zaměstnanců</i>	<i>182</i>	<i>182</i>	<i>182</i>	<i>182</i>
náklady na vzdělávání celkem (Kč)	1 456 000	1 601 600	1 761 760	1 937 936
náklady na MS (Kč)	50 000	50 000	50 000	50 000
náklady na benchmarking (Kč)	35 000	35 000	35 000	35 000
náklady celkem (Kč)	1 541 000	1 686 600	1 846 760	2 022 936

Náklady na implementaci systému hodnocení zaměstnanců jsou pro rok 2023 součástí rozpočtu města schváleného zastupitelstvem města. Odhadované náklady na systém rozvoje lidských zdrojů v příštích letech budou podkladem pro sestavení rozpočtu následujících období.

11 ANALÝZA RIZIK IMPLEMENTACE NOVÉ SMĚRNICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Na základě znalostí a zkušeností jsou identifikována následující rizika:

➤ Zastupitelnost vedoucího

Vedoucímu byla svěřena vysoká míra samostatnosti a zodpovědnosti za realizaci implementace nové směrnice, neboť se jedná o zkušenou a kvalifikovanou pracovníci. Přestože je definována její zastupitelnost, městský úřad by v případě její absence musel hledat kompetentní náhradu.

➤ Podpora vedení úřadu

Úspěch nové směrnice je podmíněn dostatečnou podporou ze strany vedení úřadu. Tato podpora musí být nejen verbální, ale i praktická. Je nutné, aby vedení úřadu nepřipustilo jakékoliv zpochybnění nové směrnice a zároveň, aby podpořilo její implementaci.

➤ Komunikace vedoucího úřadu a vedoucích implementace

Realizace vyžaduje aktivní komunikaci nejen po celou dobu trvání zavádění, ale i po jeho ukončení ve fázi rutinního užívání. Komunikace musí probíhat směrem k vedení úřadu, tak aby bylo vedení informováno o průběhu implementace. Zároveň je nutná i efektivní komunikace směrem k zaměstnancům, se zvláštním zaměřením na vedoucí jednotlivých odborů.

➤ Finanční prostředky, rozpočet

Rozpočet je součástí rozpočtu města a jsou na něj alokovány potřebné prostředky. Nedostatek finančních prostředků může být způsoben vnějšími vlivy (např. zvýšení ceny za externí služby), nebo z rozhodnutí vedení úřadu v případě, že dojde k úpravě rozpočtu města.

➤ Harmonogram

Harmonogram realizace odpovídá očekávané pracovní. Na konečný termín bude navázáno odměňování zaměstnanců úřadu. Nedodržení harmonogramu by mohlo mít za důsledek, že odměny zaměstnanců budou určovány podle stávajících pravidel a smysl hodnocení zaměstnanců nebude podpořen touto významnou vazbou.

➤ Proškolení dotčených zaměstnanců

Implementace nové směrnice předpokládá řádné proškolení všech dotčených zaměstnanců, s důrazem na proškolení vedoucích odborů, kteří hodnocení provádí. Nedostatečné proškolení tedy může ohrozit realizaci, protože je závislé na znalostech pracovníků.

➤ Úroveň hodnocení zaměstnanců

Bude-li hodnocení pracovníků prováděno nedůsledně, povrchně pro účel splnění úkolu, bude ohrožen hlavní výstup – rozvoj lidských zdrojů.

➤ Kontrolní činnost

Nezbytnou součástí implementace a realizace je kontrolní činnost, která musí odhalit případné porušování zásad směrnice. Kontrolu vedoucích odborů vykonává tajemník ve spolupráci s vedoucí ŘLZ.

➤ Validita mystery shoppingu

Hodnocení metodou mystery shopping předpokládá profesionální přístup externí hodnotící agentury. Riziko může být smluvně ošetřeno, ale to nezabrání nekorektním výsledkům z této metody.

➤ Důvěra zaměstnanců v anonymitu výstupů analýzy spokojenosti zaměstnanců.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců je založen na důvěře v anonymitu výstupů, V případě, že je důvěra narušena, jsou výsledky průzkumu z větší části bezcenné.

Pro vyhodnocení rizik byla zvolena bodová metoda „PNH“. Pomocí této metody se vyhodnocuje riziko ve třech jeho složkách s ohledem na:

1. pravděpodobnost vzniku (P),
2. pravděpodobnost následků (N)
3. názor hodnotitelů (H).

Odhad pravděpodobnosti (P), se kterou může uvažované nebezpečí nastat, je stanoven dle stupnice odhadu pravděpodobnosti vzestupně číslem od 1 do 5, kde je zahrnuta míra, úroveň a kritéria jednotlivých nebezpečí a ohrožení. Také pro stanovení pravděpodobnosti následků (N), tj. závažnosti nebezpečí, je stanovena stupnice od 1 do 5. V názoru hodnotitelů (H) se zohledňuje míra závažnosti ohrožení, kumulace rizik, dynamičnost rizika, vliv pracovního systému, pracovního prostředí a pracovních podmínek, psychosociální rizikové faktory, případně i další vlivy.

Tabulka 10 Klasifikace rizik (vlastní zpracování)

č.	popis rizika	pravděpodobnost vzniku (P)	pravděpodobnost následků (N)	mázej hodnotitelů (H)	míra rizika (R)	klasifikace rizika
1	Zastupitelnost vedoucího	2	3	3	18	Mírné riziko
2	Podpora vedení úřadu	3	4	4	48	Mírné riziko
3	Komunikace vedoucího úřadu a vedoucích implementace	4	2	4	32	Mírné riziko
4	Finanční prostředky, rozpočet	2	2	2	8	Akceptovatelné riziko
5	Harmonogramu	4	1	1	4	Akceptovatelné riziko
6	Proškolení dotčených zaměstnanců	3	4	5	60	Nežádoucí riziko
7	Úroveň hodnocení zaměstnanců	3	5	3	45	Mírné riziko
8	Neodhalení porušování zásad hodnocení	2	2	2	8	Akceptovatelné riziko
9	Kvalita mystery shoppingu	2	3	2	12	Mírné riziko
10	Důvěra zaměstnanců v anonymitu výstupů	3	2	2	12	Mírné riziko

Z analýzy vyplývá, že implementace nevykazuje žádný faktor, který by znamenal nepřijatelné riziko ($R > 100$). V kategorii mírné riziko je šest faktorů, z nichž nejvíce ohrožujícím je

Nežádoucím rizikem je nedostatečné proškolení zaměstnanců ($R = 60$). Riziku je při realizaci věnována zvýšená pozornost. Navrženým a schváleným opatřením je zvýšený počet školících dnů.

Ostatní položky jsou v kategorii akceptovatelného rizika.

12 ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem, který ovlivňuje poskytování kvalitních veřejných služeb. Vedení Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm si je této skutečnosti vědomo a podniká systematické kroky k tomu, aby zaměstnávalo kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni poskytovat efektivní a kvalitní služby pro občany. Cílem diplomové práce byly návrhy, směřující k dalšímu zlepšení systému rozvoje lidských zdrojů na Městském úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Dílčím cílem bylo ověřit a uplatnit metody měření spokojenosti zaměstnanců a mystery shoppingu v prostředí veřejné správy.

Teoretická část práce pracovala s rešeršemi relevantních zdrojů tak, aby byly objasněny přístupy k dané problematice. Vymezený okruh teoretické části tvoří kapitoly zabývající se řízením lidských zdrojů ve veřejné správě, problematikou hodnocení zaměstnanců a relevantních metod jeho měření. Zároveň popsala východiska k použitým analytickým metodám.

V praktické části byla věnována pozornost výsledkům analýzy spokojenosti zaměstnanců, která proběhla formou dotazníkového šetření. Výstupem analýzy byla identifikace těch faktorů spokojenosti zaměstnanců, které mají zásadní motivační či stimulační význam. Praktická část dále zahrnovala výstupy průzkumu spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb, která byla provedena metodou mystery shoppingu. Průzkum byl realizován na všech odborech Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm a poskytl vedení města a vedoucím pracovníkům korektní zpětnou vazbu o chování zaměstnanců. Zároveň ukázal, jak zacílit další vzdělávání pracovníků Městského úřadu, tak aby došlo k žádoucímu zlepšení.

Na základě výstupů z analýz byl zpracován návrh nové směrnice pro hodnocení zaměstnanců, která by lépe vyhovovala potřebám rozvoje lidských zdrojů. V závěru diplomové práce byl návrh podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Stojí za zmínku, že jako nežádoucí riziko bylo vyhodnoceno případné nedostatečné proškolení zaměstnanců. Sebekvalitněji zpracovaná směrnice nemůže samotná vést k trvalému rozvoji lidských zdrojů. I proto je při implementaci zdůrazněn význam školení zaměstnanců.

Právě systematické vzdělávání je směr, kterým by měl v dalším období rozvoj lidských zdrojů pokračovat. Zpracováním systému hodnocení zaměstnanců, získalo vedení města i důležitý nástroj k řízení efektivity vzdělávání.

Náklady na zavedení směrnice byly zahrnuty v rozpočtu města na aktuální období. Pokračování bude ovšem vyžadovat každoročně další náklady na vzdělávání zaměstnanců. Bude proto nutné průběžně komunikovat s politickým vedením města a eliminovat případné snahy o omezení rozpočtu na vzdělávání. V opačném případě může dojít k ohrožení funkčnosti směrnice. Na základě současných zkušeností s aktuální politickou reprezentací, která zpracování nové směrnice podpořila, lze však konstatovat, že si vedení uvědomuje význam rozvoje lidských zdrojů a jeho přímý vliv na kvalitu služeb poskytovaných občanům.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Administrativní mapa správního obvodu ORP Rožnov pod Radhoštěm, 2018. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [online]. Praha [cit. 2023-04-08]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/11284/81388305/ORP7206.png/3a84a026-6b80-44a5-9216-e493c4921001?version=1.1&t=1524655747550>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-103-3.

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

BASUMALLICK, Chiradeep, 2021. *What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples*. <https://www.spiceworks.com/> [online]. Austin [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/>

Benchmarkingová iniciativa 2005: Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s. [online], 2017. Praha: VCVS ČR [cit. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://bi2005.cz/>

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

BOHATÁ, Marie, 2021. *Etika a integrita veřejné správy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3311-6.

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ, 2011. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN ISBN978-80-724-8663-2.

ČESKO, 2002. *Zákon č. 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů*. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312?text=312%2F2002>

Essential Guide to Mystery Shopping, 2023. <https://www.intouchinsight.com/> [online]. Kanata [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.intouchinsight.com/resources/guides/what-is-mystery-shopping/>

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FOOT, Margaret, Caroline HOOK a Andrew JENKINS, 2016. *Introducing human resource management*. 7th edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-06396-6.

FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

FONTENOT, Gwen, Lucy HENKE a Kerry CARSON, 2005. Take Action On Customer Satisfaction. *Quality progress*. Milwaukee: American Society for Quality, **38**(7), 40–47.

HAMPL, Martin a Miroslav MARADA, 2015. Sociogeografická regionalizace Česka. *Geografie* [online]. Česká geografická společnost, **120**(3), 397–421 [cit. 2023-04-08]. ISSN 2571-421X. Dostupné z: https://geografie.cz/media/pdf/geo_2015120030397.pdf

HENDRYCH, Dušan, 2009. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-458-1.

HOLEŠINSKÁ, Andrea, 2022. *Destinační management: umění rozvíjet destinaci*. [Brno]: MUNI. Manažer. ISBN 978-80-271-3218-8.

HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

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

JAY, Ros a Richard TEMPLAR, 2006. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1279-2.

KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.

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

KOČÍ, Miroslav, Miroslava KOPECKÁ a Jindřich STIEBITZ, 2013. *Průvodce odborně způsobilých osob problematikou bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, hornické činnosti a požární ochrany*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-834-5.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ, 2011. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3221-3.

KOTTER, John P., 2012. *Leading Change: With a New Preface by the Author*. Boston: Harvard Business Review Press. ISBN 9781422186442.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1288-3.

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KREKEL, Christian, George WARD a Jan – Emmanuel DE NEVE. *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance*: Saïd Business School WP 2019-04. 44. Dostupné z: doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

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

Manifesto for Agile HR Development. <https://www.agilehrmanifesto.org/> [online]. [cit. 2023-02-16]. Dostupné z: <https://www.agilehrmanifesto.org/principles-behind-the-agile-hr-manifesto>

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

Mystery shopping agentury Focus, 2012. <https://www.focus-agency.cz/> [online]. Brno [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/mystery-shopping.pdf>

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2016. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-452-3.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5.

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

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Projektový management*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

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

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŘLZ Řízení lidských zdrojů

MÚ Městský úřad

MS Mystery shopping

P Pravděpodobnost vzniku

N Pravděpodobnost následků

H Názor hodnotitelů

ZOZ Zvláštní odborná způsobilost

GDPR General Data Protection Regulation

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2020)	22
Obrázek 2 Model fungování 360stupňové vazby (Kubeš, Šebestová, 2008)	26
Obrázek 3 Hlavní přínosy benchmarkingu (Benchmarkingová iniciativa 2005, 2017)	34
Obrázek 4 Podnikový systém vzdělávání (Mužik a Krpálek, 2017)	35
Obrázek 5 Přínosy kritiky (Rychtaříková, 2008)	42
Obrázek 6 Umístění správního obvodu města Rožnov pod Radhoštěm (Administrativní mapa správního obvodu ORP Rožnov pod Radhoštěm, 2018)	47
Obrázek 7 Mapa správního obvodu Rožnov pod Radhoštěm (Administrativní mapa správního obvodu ORP Rožnov pod Radhoštěm, 2018)	47
Obrázek 8 Počet obyvatel SO ROP Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování, data Benchmarkingová iniciativa 2005)	48
Obrázek 9 Průměrný evidenční počet zaměstnanců na 1 000 obyvatel správního obvodu (vlastní zpracování, data Benchmarkingová iniciativa 2005)	49
Obrázek 10 Organizační struktura Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování)	50
Obrázek 12 Jak dlouho pracujete na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm? (vlastní zpracování)	56
Obrázek 13 V které budově Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm pracujete? (vlastní zpracování)	57
Obrázek 14 Prostředí na pracovišti (vlastní zpracování)	58
Obrázek 15 Prostředí na pracovišti (vlastní zpracování)	60
Obrázek 16 Oblast: Vazba vedoucí a podřízený (vlastní zpracování)	61
Obrázek 17 Oblast: Práce na úřadě (vlastní zpracování)	62
Obrázek 18 Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje? (vlastní zpracování)	65
Obrázek 19 Hodnocení zaměstnavatele (vlastní zpracování)	65
Obrázek 19 Kvadrantová analýza (vlastní zpracování)	68
Obrázek 15 Harmonogram zavedení nové směrnice hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)	88
Obrázek 16 Periodicita systému hodnocení zaměstnanců (vlastní zpracování)	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vstupní hodnoty kvadrantové analýzy (vlastní zpracování)	66
Tabulka 2 Vstupní údaje kvadrantové analýzy - spokojenost (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 3 Vstupní údaje kvadrantové analýzy - důležitost (vlastní zpracování)	67
Tabulka 2 Přehled provedených interakcí (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 3 Souhrnné hodnocení (vlastní zpracování)	75
Tabulka 4 Detailní tabulka hodnot (vlastní zpracování).....	76
Tabulka 5 Očekávané hodnocení kvality služeb (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 6 Očekávané náklady (vlastní zpracování)	92
Tabulka 7 Klasifikace rizik (vlastní zpracování)	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Požadavky na vybavení pracoviště

Příloha P II: Požadavky na zlepšení pracoviště

Příloha P III: Hodnotící list – mystery shopping

Příloha P IV: Vnitřní směrnice - provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu

Příloha P V: Systém hodnocení kompetencí vedoucích zaměstnanců tajemníkem úřadu a zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu.

Příloha P VI: Zásady nové směrnice

Příloha P VII: Roční hodnotící formulář

Příloha P VIII: Seznam otázek MS

PŘÍLOHA P I: POŽADAVKY NA VYBAVENÍ PRACOVIŠTĚ

Požadované vybavení	Počet respondentů
Klimatizace	13
Druhý monitor	6
Židle	5
Data v mobilu pro práci terénu	3
Notebook	3
Tiskárna	3
Kvalitní kopírka	3
Skener	2
Telefon s displejem, kvůli zobrazení čísel volajících	2
Sprcha	2
Kvalitní pracovní pomůcky	1
Kvalitní a aktualizovaný software	1
Diktafon	1
Další referent	1
Pracovní stůl	1
Všechna razítka TRODAT	1
Lepší softwarové vybavení a aplikace	1
Stolní lampa	1
Elektrické kolo, přilba a vesta	1
Porozumění, ocenění, více informací	1
Odborná literatura	1
Suché, dobře přístupné (autem, paletovým vozíkem) uzamykatelné skladovací prostory pro aktuálně nevyužitý nábytek a různé aktuálně nepotřebné předměty	1
Aktuální HW a SW	1
Kancelářské potřeby jsou nakupovány za nízké ceny, nic nevydrží, nemají potřebné funkce: kalkulačka – malá, jednoduchá, k ničemu. Sešíváčky na pár použití, nůžky – nelze jimi nic ustříhnout apod.	1
Koloběžka	1
Rehabilitace na záda	1
Lepší dostupnost ke služebnímu autu	1
Modernizace kanceláře	1
Podložka pod nohy	1
Nový služební automobil	1
Protihlukové polstrování na dveře	1
Rychlejší a spolehlivější počítačové vybavení	1
Více m ² plochy na zaměstnance	1
Skladovací prostory	1
Tablet na zobrazení projektové dokumentace	1
Potřeba dalšího pracovníka pro rozdělení současné práce	1
Vyvýšená podložka pod dva monitory	1

PŘÍLOHA P II: POŽADAVKY NA ZLEPŠENÍ PRACOVIŠTĚ

Požadované zlepšení na pracovišti	Počet respondentů
Klimatizace	20
Pátky uzavřené pro veřejnost	10
Méně osob v kanceláři	6
Osvětlení	1
Kvalitní a aktuální intranet	1
Kvalitní židle	1
Komunikace, vztahy	1
Kancelář	1
Zlepšit dosah WIFI	1
Parkoviště pro zaměstnance	1
Kuchyňka ve spodním patře	1
Klidnější kancelář	1
Jídelna	1
Angličtina i mimo pracovní dobu	1
Více se stýkat i mimo kancelář	1
Společné akce pro tužení pracovního kolektivu	1
Relaxační zóna	1
Více prostoru a méně osob v kanceláři	1
Pokud není volná zasedací místnost – chybí prostory, kde bych bylo možné přijmout návštěvy úřadu a řešit s nimi faktury, objednávky apod.	1
Snížit počet osob v kanceláři	1
Lepší možnosti parkování u zaměstnání, např. na kartu na parkovišti	1
Vzájemná informovanost mezi odbory na věcech, které se týkají více odborů, dále před předáním si přebírající odbor přizvat na závěrečné převzetí od zhotovitele (investice, OSRAP, IT, správa majetku)	1
V letních měsících klimatizace, i když se zateplením budovy se situace výrazně zlepšila. Určitě však nějaké vhodné odvětrávání chodeb, kde čekají klienti na odbavení	1
Modernější nábytek, chybí prostory pro archivaci dokumentů	1
Organizace práce	1
Organizace kanceláře	1
Odstranit průchozí kanceláře	1
Poskytnutí ovocného osvěžení v úmorných vedrech	1
Posílit odbor	1
Personální politika – někde je hluboký podstav, u jiných se neví, jakou mají náplň práce na 8 hodin denně, rozvržení práce je nerovné, mnozí jsou přetížení, někteří nevyužití	1
Vyřešit nedostatek kanceláří	1
Nábytek v malé zasedací místnosti není komfortní a zabírá příliš místa, místnost by si zasloužila jiné řešení a zvýšil by se prostor a komfort při jednání	1
Respekt od vedení (dodržování sjednaných časů a termínů)	1
Kancelář – zastínění proti slunci	1
Rychlejší komunikace vedlejší budova vs. hlavní budova	1
Kancelářské a společné prostory	1
Chybí zasedací místnost	1
Atmosféra na pracovišti	1
Komunikace	1
Klimatizace	1

Vzájemná komunikace na pracovišti	1
Právní rady ve vztahu ke stěžovatelům	1
Více prostornějších kanceláří	1
Pevně daná parkovací místa	1
Upravit pracovní dobu	1
Pátek ponechat pro zpracovávání agendy bez veřejnosti	1
Sprcha	1
Komunikace a informovanost zaměstnanců ze strany vedení	1
Osvětlení kanceláře	1
Pohodlná židle	1
Osušovače rukou na WC nebo zpět bílé ubrousky místo nyní používaných zelených, které páchnou	1
Nahradit obrazy v kancelářích ze 70. let něčím líbivějším	1

PŘÍLOHA P III: HODNOTÍCÍ LIST – MYSTERY SHOPPING

Hodnotící list - mystery shopping

Odbor		Datum	
Jméno úředníka/ce*		Čas	
Byla schůzka předem domluvená?		Jak?	

* jde-li zjistit

OKRUH A - přivítání

		ano 1-6 bodů	ne
1	Oční kontakt		
2	Úsměv		
3	Pozdrav		
	Poznámky		

OKRUH B - řešení problému

		ano 1-6 bodů	ne
4	Zeptal se úředník na důvod návštěvy?		
5	Poskytl úředník dostatek času na popsání problému?		
6	Byla otázka určená pro daný odbor?		
7	Poskytl úředník žádané informace?		
8	Pakliže úředník informace neznal, pomohl s dalším řešením?		
	Jak?	a) delegováním k jinému pracovníkovi MU	
		b) delegováním na jiný úřad	
		c) poskytnutím informačních materiálů	
		d) odkázáním na jiný zdroj informací (internet...)	
		e) jiné	
9	Poskytl úředník užitečné informace nad rámec?		
10	Komunikoval úředník srozumitelně?		
	Poznámky		

OKRUH C - rozloučení

		ano 1-6 bodů	ne
11	Oční kontakt		
12	Úsměv		
13	Pozdrav		
	Poznámky		

OKRUH D - celkový dojem

		ano 1-6 bodů	ne
14	Úředník byl vhodně oblečen.		
15	Úředník byl čistý a upravený.		
16	Úředník vystupoval normálně (řeč těla - mimika, gesta).		
17	Úředník působil důvěryhodným dojmem.		
18	Úředník působil příjemným dojmem.		
19	Měl jsem pocit, že mi úředník chce opravdu pomoci.		
20	Budoucí problém bych chtěl řešit s tímto úředníkem.		
	Poznámky		

**PŘÍLOHA P IV: VNITŘNÍ SMĚRNICE - PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ
PRACOVNÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ VEDOUCÍMI
ZAMĚSTNANCI MĚSTSKÉHO ÚŘADU.**

Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm	POKYN TAJEMNÍKA	Číslo: 1/2016												
Mění a doplňuje pokyn tajemníka č.	Zrušuje pokyn tajemníka č. 2/2006													
Platnost pro: zaměstnance města Rožnov pod Radhoštěm zařazené do Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm														
<p>Název:</p> <p align="center">Provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu.</p>														
<p>Obsah:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 20%;">Článek 1</td> <td>Předmět úpravy</td> </tr> <tr> <td>Článek 2</td> <td>Zásady hodnocení</td> </tr> <tr> <td>Článek 3</td> <td>Průběžné hodnocení</td> </tr> <tr> <td>Článek 4</td> <td>Roční hodnocení</td> </tr> <tr> <td>Článek 5</td> <td>Kvantifikace hodnocení</td> </tr> <tr> <td>Článek 6</td> <td>Závěrečná ustanovení</td> </tr> </table>			Článek 1	Předmět úpravy	Článek 2	Zásady hodnocení	Článek 3	Průběžné hodnocení	Článek 4	Roční hodnocení	Článek 5	Kvantifikace hodnocení	Článek 6	Závěrečná ustanovení
Článek 1	Předmět úpravy													
Článek 2	Zásady hodnocení													
Článek 3	Průběžné hodnocení													
Článek 4	Roční hodnocení													
Článek 5	Kvantifikace hodnocení													
Článek 6	Závěrečná ustanovení													
Zpracoval: Ing. Miroslav Martinák tajemník městského úřadu	Schválil: Ing. Miroslav Martinák tajemník městského úřadu	Účinnost od: 25. 7. 2016												
Kontrolou pověřen: tajemník městského úřadu		Rozdělovník: B												

Pokyn tajemníka

Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm

č. 1/2016

k provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu.

Tajemník Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm (dále jen „tajemník“) vydává tento pokyn k provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími odborů a samostatných oddělení a tajemníkem. Výsledky hodnocení poskytují tajemníkovi obraz o kvalitě personálu, o úrovni řídicí práce a o pracovních podmínkách zaměstnanců. Slouží i k výběru perspektivních zaměstnanců. Jsou podkladem k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců, zvýšení efektivity vykonávaných činností a úrovně zaměstnanci poskytovaných služeb.

Článek Předmět úpravy

- (1) Pokyn upravuje pravidla pro průběžné a pravidelné roční hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců.
- (2) Pokyn se vztahuje na hodnocení všech zaměstnanců města Rožnova pod Radhoštěm zařazených do Městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm.
- (3) Hodnocení provádí u zaměstnanců, kteří nejsou vedoucími zaměstnanci, vedoucí odboru a vedoucí samostatného oddělení (dále též „hodnotitelé“), u vedoucích zaměstnanců provádí hodnocení tajemník.

Článek 2 Zásady hodnocení

- (1) Hodnotitelé při hodnocení:
 - hodnotí konkrétní výkony a výsledky práce zaměstnance, jeho chování, jednání a postoje, přínos pro zvyšování úrovně oddělení, odboru, úřadu,
 - nehodnotí jeho osobní vlastnosti nemající vliv na pracovní výkonnost a výsledky či kvalifikační charakteristiky jako je dosažené vzdělání, délka praxe,
 - výkonnost zaměstnance posuzují ve vzájemném porovnání s ostatními zaměstnanci,
 - hodnotí podle kritérií uvedených v přílohách č. 2, 3 a 4 tohoto pokynu,
 - hodnocení kvantifikují podle stupnice uvedené v článku 5 tohoto pokynu,
 - výsledky hodnocení projednávají a konfrontují s názory hodnocených zaměstnanců,
 - výsledky hodnocení se nezveřejňují.

- (2) Hodnocení by mělo být vybilancované mezi konstruktivní kritikou a pozitivním komentářem.
- (3) Hodnocení by mělo motivovat a povzbudit zaměstnance ke zvýšení jeho výkonnosti na jedné straně a k odstranění nedostatků a slabších míst na straně druhé.

Článek 3 **Průběžné hodnocení**

- (1) Průběžným hodnocením pracovního výkonu práce podřízeného zaměstnance se rozumí denní průběžné sledování a posuzování výsledku práce zaměstnanců, jejich postojů, způsobu chování a jednání hodnotitelem a úzce souvisí i s kontrolní činností vedoucích zaměstnanců.
- (2) Základním cílem tohoto průběžného hodnocení je neformální usměřování práce podřízených zaměstnanců v souladu se stanovenými koncepčními cíli oddělení a odborů, odstraňování nedostatků a chyb v práci podřízených zaměstnanců a získávání informací, které hodnotitelé využijí při pravidelném ročním hodnocení práce podřízených zaměstnanců.
- (3) Způsob hodnocení není nijak standardizován a upraven, hodnotitelé si pro svou potřebu pořizují záznamy. Kritéria pro průběžné hodnocení jsou uvedena v přílohách číslo 2 až 4 tohoto pokynu.
- (4) Průběžné hodnocení slouží vedoucím zaměstnancům jako podklad k provedení ročního hodnocení pracovní výkonnosti podřízených zaměstnanců a pro stanovení odměn podřízeným zaměstnancům na základě tajemníkem přiděleného objemu finančních prostředků na běžný kalendářní rok pro jednotlivé odbory a samostatná oddělení v souladu se schváleným rozpočtem města. Běžným kalendářním rokem se rozumí období od 1. 1. do 31. 12. Návrh odměn podřízeným zaměstnancům předkládá vedoucí odboru či samostatného oddělení zpravidla ke konci kalendářního čtvrtletí tajemníkovi ke schválení v souladu s platnou kolektivní smlouvou. Zaměstnancům může být udělena odměna i za splnění úkolů, které nejsou uvedeny v příloze č. 4 tohoto pokynu, pokud tyto úkoly mají charakter zvlášť významného nebo mimořádného pracovního úkolu. Návrh na udělení odměny zaměstnancům za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů včetně uvedení stručné charakteristiky splněného pracovního úkolu a uvedení předpokládané výše odměny za jeho splnění zpracovává za zaměstnance svého odboru či samostatného oddělení a tajemníkovi předkládá vedoucí odboru či samostatného oddělení zpravidla ke konci kalendářního čtvrtletí. O konečné výši odměny udělené zaměstnancům rozhodne tajemník na základě posouzení náročnosti a složitosti pracovních činností potřebných ke splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu zaměstnanci. Zaměstnancům může být udělena odměna i za splnění úkolů, které nejsou uvedeny v příloze č. 4 tohoto pokynu, pokud tyto úkoly mají charakter zvlášť významného nebo mimořádného pracovního úkolu.

Článek 4 **Roční hodnocení**

- (1) Základním cílem tohoto hodnocení je posouzení výkonnosti podřízených zaměstnanců za časové období jednoho roku, tzn., že hodnocení podřízených zaměstnanců provedou hodnotitelé zpravidla do 31.12. daného kalendářního roku.

Hodnotitel vyhotoví o hodnotícím pohovoru do 10.2. následujícího kalendářního roku záznam dle vzoru, který tvoří přílohu č. 5 tohoto pokynu. Hodnotitelé si záznamy o hodnocení svých podřízených evidují pro svou potřebu, zejména pro srovnání při následném hodnocení podřízených zaměstnanců.

- (2) Podkladem pro hodnocení jsou poznatky a informace získané při průběžném hodnocení, ale i další podklady jako jsou výsledky vnitřních i vnějších kontrol, případné stížnosti občanů, rozborů a audity prováděné zaměstnavatelem a podobně.
- (3) Hodnocení se provádí na základě hodnotících kritérií uvedených v přílohách číslo 2 až 4 tohoto pokynu, s tím že hodnotitel ohodnotí svoje podřízené zaměstnance bodovým hodnocením dle článku 5 tohoto pokynu.
- (4) Výsledky hodnocení projedná hodnotitel s hodnocenými zaměstnanci formou individuálního hodnotícího pohovoru.

Článek 5 **Kvantifikace hodnocení**

Hodnotitelé hodnotí plnění jednotlivých oblastí stanovených kritérií na základě bodové stupnice 0 — 4, kdy dosažené body charakterizují dosaženou úroveň plnění stanovené oblasti:

- 0 — nevyhovující úroveň
- 1 — nízká úroveň
- 2 — standardní úroveň
- 3 — nadstandardní úroveň
- 4 — velmi vysoká úroveň.

Článek 6 **Závěrečná ustanovení**

- (1) Tajemník při hodnocení vedoucích zaměstnanců tento pokyn použije přiměřeně s tím, že tyto vedoucí zaměstnance bude hodnotit podle kritérií uvedených v přílohách č. 1 a č. 4 tohoto pokynu.
- (2) Tento pokyn nabývá účinnosti dnem 25. 7. 2016.
- (3) Tímto pokynem se zrušuje pokyn tajemníka č. 2/2006, k provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími úředníky městského úřadu.

V Rožnově pod Radhoštěm dne 25.7.2016

Ing. Miroslav Martinák
tajemník městského úřadu,
podepsán zaručeným elektronickým podpisem.

**PŘÍLOHA P V: SYSTÉM HODNOCENÍ KOMPETENCÍ VEDOUCÍCH
ZAMĚSTNANCŮ TAJEMNÍKEM ÚŘADU A ZAMĚSTNANCŮ
VEDOUCÍMI ZAMĚSTNANCI MĚSTSKÉHO ÚŘADU.**

Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm	POKYN TAJEMNÍKA	Číslo: X/2023
Mění a doplňuje pokyn tajemníka č.	Zrušuje pokyn tajemníka č. 1/2016	
Platnost pro: vedoucí zaměstnance a zaměstnance města Rožnov pod Radhoštěm zařazené do Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm		
Název: System hodnocení kompetencí vedoucích zaměstnanců tajemníkem úřadu a zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu.		
Obsah: Článek 1 Předmět úpravy Článek 2 Zásady hodnocení Článek 3 Průběžné hodnocení Článek 4 Roční hodnocení Článek 5 Kvantifikace hodnocení Článek 6 Závěrečná ustanovení		
Zpracoval: Mgr. Eva Kolářová	Schválil: Ing. Lenka Pavelková tajemnice městského úřadu	Účinnost od: xx.xx. 2023
Kontrolou pověřen: tajemník městského úřadu		Rozdělovník: B

**Pokyn tajemníka/tajemnice
Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm**

č. xx/2023

**k provádění hodnocení kompetencí vedoucích
zaměstnanců tajemníkem úřadu a zaměstnanců
vedoucími zaměstnanci městského úřadu.**

Tajemník/tajemnice Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm (dále jen „tajemník“) vydává tento pokyn k provádění hodnocení kompetencí vedoucích zaměstnanců tajemníkem úřadu a zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu.

Výsledky hodnocení poskytují tajemníkovi obraz o kvalitě personálu, o úrovni řídicí práce a o pracovních podmínkách zaměstnanců. Slouží i k výběru perspektivních zaměstnanců. Jsou podkladem k lepšímu využití pracovního potenciálu zaměstnanců, zvýšení efektivity vykonávaných činností a úrovně zaměstnanci poskytovaných služeb.

**Článek 1
Předmět úpravy**

- 1/ Pokyn upravuje pravidla pro průběžné hodnocení a pravidelné roční hodnocení kompetencí zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců úřadu.
- 2/ Vedoucími zaměstnanci jsou: tajemník úřadu, vedoucí odborů a vedoucí oddělení. Zaměstnanci úřadu jsou úředníci i neúředníci. Pokyn se nevztahuje na pracovníky, kteří provádějí veřejně prospěšné a pomocné práce a uklízečky.

**Článek 2
Zásady hodnocení**

Hodnotitelé při hodnocení:

- 1/ Hodnotí konkrétní výkony a výsledky práce zaměstnance, jeho chování, jednání a postoje, přínos pro zvyšování úrovně oddělení, odboru, úřadu;
- 2/ Hodnotí provedené změny;
- 3/ Hodnotí, co se v minulém roce hodnocený naučil;
- 4/ Hodnotí, jak byly naplněny cíle minulého období;
- 5/ Hodnotí kompetence: efektivní komunikaci, rozhodování a správný úsudek, organizaci práce a delegování a řízení lidí u vedoucích oddělení a vedoucích odborů;

- 6/ Hodnotící dodržuje zásady dle přílohy č. xx: Zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru; Zásady účinného motivování; Zásady konstruktivní a motivující kritiky; Zásady účinného motivování.

Článek 3 **Průběžné hodnocení**

- 1/ Průběžným hodnocením pracovního výkonu je hodnocení nad rámec hodnocení denního pracovního výkonu. Není tím myšleno denní průběžné sledování, které souvisí s kontrolní činností vedoucích zaměstnanců.
- 2/ Průběžná hodnocení probíhají 4x ročně. 2x v ústním hodnotícím rozhovoru a 2 x v písemném hodnocení, který vyústí v konsenzus a slouží dále jako podklad pro odměňování.
- 3/ Průběžné hodnocení slouží vedoucím zaměstnancům a tajemníkovi jako podklad pro roční hodnocení.

Článek 4 **Roční hodnocení**

- 1/ Základním cílem ročního hodnocení je posouzení kompetencí a splnění daných úkolů 1x za rok. Nikoliv však za období roku kalendářního, ale tak, aby výsledky ročního hodnocení byly zpracovány a mohli sloužit k podkladům odměňování a vyplacení 2. části 13. platu v měsíci listopadu.
- 2/ Podkladem pro roční hodnocení vedoucích zaměstnanců budou také výsledky 360stupňové vazby. Anonymní hodnocení kolegů a podřízených doplní sebehodnocení a hodnocení nadřízeného.
- 3/ Podkladem pro roční hodnocení jsou také výsledky mystery shoppingu, který se provádí taktéž 1x ročně.
- 4/ Podkladem pro Plán školení jsou sebehodnocení, hodnotící rozhovor a výsledky analýzy měření spokojenosti zaměstnanců.

Článek 5 **Kvantifikace hodnocení**

Zhodnotitelé hodnotí plnění jednotlivých oblastí stanovených kritérií na základě bodové stupnice 0 - 4, kdy dosažené body charakterizují dosaženou úroveň plnění stanovené oblasti:

- 0 — nevyhovující úroveň
- 1 — nízká úroveň
- 2 — standardní úroveň
- 3 — nadstandardní úroveň
- 4 — velmi vysoká úroveň.

Článek 6
Závěrečná ustanovení

- 1/ Tajemník při hodnocení vedoucích odborů a vedoucích oddělení a vedoucí odboru a vedoucí oddělení při hodnocení svých podřízených použijí tento pokyn dle výše uvedených pokynů.
- 2/ Tento pokyn nabývá účinnosti dne xx. xx. 2023
- 3/ Tímto pokynem se zrušuje pokyn tajemníka 1/2016, k provádění hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců vedoucími zaměstnanci městského úřadu

V Rožnově pod Radhoštěm dne xx. xx. 2023

Ing. Lenka Pavelková
tajemnice městského úřadu,
podepsána zaručeným elektronickým podpisem.

PŘÍLOHA P VI: ZÁSADY NOVÉ SMĚRNICE

Příloha č. X Zásady nové směrnice

1. Zásady správného vedení hodnotícího rozhovoru

Efektivní komunikace musí být zřetelná, stručná, správná, plná a zdvořilá. Dodržujte základní pravidla jednání s lidmi:

- buďte pozorným posluchačem,
- upřímně vzbuzujte zájem o druhou osobu,
- nechávejte hovořit druhého, mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně,
- snažte se o empatickému vcítění se do role příjemce,
- jasně definujte záměr – specifikujte, zda chcete pouze předat informace, či chcete změnit postoje,
- buďte konkrétní ve sdělení – příjemce není jasnovidec a neumí číst mezi řádky,
- srozumitelně podávejte informace – dávejte pozor na odstranění všech rušivých zdrojů,
- dávkujte – neblokujte kvalitu příjmu obsáhlým sdělením, ale volte přiměřený obsah, ani příliš stručné sdělení není žádoucí,
- hlídejte jednoznačnost sdělení – jasnost sdělení je důležitá, zamlžené sdělení obzvláště, kdy jedna informace odporuje druhé,
- otevřeně komunikujte – dodržujte však zásady etiky sdělení,
- verifikujte sdělení – formou zpětné vazby ověřujte, zda je obsah sdělení vnímám tak jak má být.

2. Zásady účinného motivování

Klíčem k účinnému motivování je upřímný zájem o lidi. K základním zásadám patří:

- respektujte osobnost zaměstnance,
- dodržujte individualizovaný přístup k jednotlivým lidem v organizaci
- mějte zájem o užitečnost každého zaměstnance

- nezapomínejte, že každý z nás má specifické potřeby, zájmy a hodnoty,
- budujte vztahy, důvěřujte lidem, jděte vzorem,
- podporujte rozvoj zaměstnanců,
- oceňujte podněty a příspěvky podřízených.

3. Zásada konstruktivní a motivující kritiky

Konstruktivní kritika jedním z nástrojů motivace.

Cíle kritiky:

- poskytujte zpětnou vazbu,
- dávejte vědět, co je děláno špatně,
- říkejte v čem je chybováno a jakou máte představu o nápravě,
- nesměřujte kritiku proti osobnosti člověka
- kritika musí být konkrétní,
- z kritiky musí vyplynout závěry v podobě navrhovaných konkrétních řešení.

PŘÍLOHA P VII: ROČNÍ HODNOTÍCÍ FORMULÁŘ

Příloha č. XX

Roční hodnotící formulář pro vedoucí odboru a vedoucí oddělení Městského úřadu Rožnov p. R.

	Vyjádření hodnoceného:	Vyjádření hodnotícího:
Co se Vám v minulém roce podařilo?		
Jaké jste v minulém roce udělal/a změny?		
Co pro Vás bylo v minulém roce nejtěžší?		
Co se Vám v minulém roce nepovedlo a proč?		
Co se chcete v následujícím roce naučit? Jak se chcete dál vzdělávat?		
Co potřebujete ke zlepšování a změnám za podporu?		
Jaké vidíte příležitosti pro následující rok?		

Jméno hodnoceného:

Závěrečné hodnocení:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Datum:

Podpis hodnotícího:
tajemník úřadu

Podpis hodnoceného:
vedoucí odboru/vedoucí oddělení

PŘÍLOHA P VIII: SEZNAM OTÁZEK MS

Číslo	Odbor	Otázka
1	Útvar tajemníka	Jaký má město plán v případě, kdy Rusko vyhraje válku s Ukrajinou a zaútočí na EU/ČR?
2	Útvar tajemníka	Jaká je funkčnost jodidových tablet. Jak se má občan chránit v případě jaderné války. Jaké náležitosti musí splňovat atomový kryt?
3	Útvar tajemníka	Jak na město dopadá ekonomická krize, jak konkrétně město snižuje své náklady. Jak se šetření odrazí ve společenském a kulturním dění v následujícím roce.
4	Útvar tajemníka	Co může město poskytnout svým lidem zdarma? Alespoň nějaké propagační předměty?
5	Odbor dopravy	Jaká je strategie města v oblasti dopravy? Jak a kdy město plánuje vybudovat infrastrukturu pro elektromobily? Mění aktuální světové dění pohled na elektromobilitu obecně?
6	Odbor dopravy	Kde ve městě jsou aktuálně radary? Počítá se do budoucna s pořízením nových? Jaké jsou náklady provozu radarů?
7	Odbor dopravy	Jaký je nejlepší způsob prodeje starého vozidla, aby člověk získal co nejvíce peněz, ale nemusel se bát budoucích sporů kvůli skrytým vadám?
8	Odbor dopravy	Jaké jsou plány města na výstavbu nových parkovišť? Kde se dá stěžovat na nedostatečnou infrastrukturu?
9	Finanční odbor	Jaký výsledek hospodaření očekává město v letošním roce? Jak moc se zvýšily náklady v souvislosti s aktuálním děním? Co pro úsporu město dělá?
10	Finanční odbor	Ovlivní aktuální situace chod města? Můžeme očekávat nějaké zdražení? Bude se ve městských budovách méně topit? Bude se méně svítit? Co doprava, bude zde nějaká změna? Plánuje město nějaké vyhlášky, aby přimělo občany šetřit energiemi? Kupříkladu nařízené změny pracovní doby, aby se pracovalo pouze za denního světla?

11	Finanční odbor	Jaký má město plán pomoci lidem v tíživé životní situaci, kterou způsobila mj. aktuální výše inflace. Má město připravený nějaký akční plán?
12	Finanční odbor	Je nějaká možnost odpuštění poplatků za psa? Co hrozí, pokud psa nenahlásím?
13	Odbor obecní živnostenský úřad	Po jakých službách/činnostech je ve městě poptávka? Jaké rekvalifikační kurzy město pořádá/podporuje? Poskytuje město půjčky na založení živnosti (třeba bezúročné)?
14	Odbor obecní živnostenský úřad	Komu se má nahlásit neoprávněné podnikání? Vím o někom, kdo šije, zpravidla zdarma, ale někdy i za peníze. Je to krádež?
15	Odbor obecní živnostenský úřad	Dá se nějak udělat, aby nebylo potřeba platit pojištění a daně? Jak moc se kontrolují vykázané náklady?
16	Odbor obecní živnostenský úřad	Kdo platí procentuálně vyšší poplatky, zaměstnanec, nebo podnikatel? Proč se více podporují podnikatelé, i drobní, kteří nikoho nezaměstnávají, než běžní lidé? Proč rostou platy státním zaměstnancům rychleji než mzdy zaměstnanců?
17	Odbor strategického rozvoje a projektů	Jak se město připravilo na energetický kolaps? Nakoupili či vybudovali nějakou strategickou infrastrukturu? Mají záložní zdroje el. Energie a plynu?
18	Odbor strategického rozvoje a projektů	Jak se daří městu naplňovat jednotlivé body strategického plánu rozvoje? Kde se dá sledovat nějaké plnění cílů? Nejedná se jen o dokument vytvořený, protože musel být vytvořený? Dokument, který nemá na reálný život žádný dopad? Došlo k nějaké aktualizaci kvůli aktuální situaci? Daří se městu lákat podnikatele, či jinak pomáhat při vytváření pracovních míst?
19	Odbor strategického rozvoje a projektů	Jaká trestná činnost se ve městě nejčastěji páchá? Jak ve snižování kriminality pomáhá plán prevence kriminality?
20	Odbor strategického rozvoje a projektů	Kolik lidí zaměstnává MU? Čemu se věnují jednotlivé odbory? Nebyla by v aktuální situaci potřeba nějaká restrukturalizace? Není možné část zaměstnanců propustit a uspořené peníze dát lidem?

21	Odbor investic	Jaké investice město podniklo, aby snížilo dopad aktuální socio-ekonomické situace? Jaké investice podniklo, aby se chránilo proti případnému útoku ruských vojsk?
22	Odbor investic	Jak přesně probíhají veřejné zakázky? Kde se dá dohledat seznam vysoutěžených zakázek se všemi doplňujícími informacemi - co přesně se ve městě realizovalo, jak byla zakázka vypsána, kolik zájemců o realizaci se přihlásilo, která firma vyhrála a proč, a jak zakázka nakonec dopadla i s propočtem nákladů. Co město podniklo, aby bylo dokonale transparentní a aby zamezilo možnému korupci?
23	Odbor investic	Do čeho se nyní vyplatí investovat? Kde se očekává nejvyšší návratnost? Do čeho investuje město?
24	Odbor investic	Jak město investuje do svých občanů? Plánuje město nějakou formu přímé podpory svých občanů - nějakou peněžní dávku? Jak mají lidé nyní bez pomoci hospodařit?
25	Odbor správy majetku	Kde se dá dohledat inventář majetku města? Jaké byty město vlastní? Jaké jiné domy, objekty či pozemky? Jsou nájemní smlouvy veřejné? Kdo spravuje městský majetek?
26	Odbor správy majetku	Jak město odpovídá za majetek, který je umístěn na majetku města? Kupříkladu, pokud dojde k poškození/krádeži kola, které bylo zamčené na městském stojanu, uhradí město škodu? Jsou po městě rozmístěny kamery? Jak dlouho se archivuje záznamy?
27	Odbor správy majetku	Kde nejlépe - nejlevněji pojistit byt? Jaké všechny škody se dají přes pojistku řešit? Jak se řeší, pokud vadou na mém majetku způsobím škodu někomu jinému? Třeba by mi zkratovala rychlovarná konvice a začal by hořet bytový dům, v němž bydlím.
28	Odbor správy majetku	Nechci, aby se tady stěhovali lidé z velkých městech, co pro to udělat? Dá se nějak zakázat prodej domů/pozemků v městě lidem, kteří nejsou z města či blízkého okolí? Dá se nějak prodej zkomplikovat či znepríjemnit?

29	Odbor sociální	Na jakou podporu mám nárok při ztrátě zaměstnání? Jak prokázat zdravotní indispozici, pokud dle lékaře nemám nárok na invalidní důchod? Jak najít fyzicky nenáročnou práci?
30	Odbor sociální	Jak řešit příspěvek o osobu blízkou? Jaká je výše? Jaké jsou podmínky? Jak se tento příspěvek poté počítá do důchodu?
31	Odbor sociální	Jaké služby pro osamělé lidi ve městě fungují? Jsou nějaké neziskovky, které se této oblasti věnují? Někaké zájmové kroužky? Nedá se třeba přes město zařídit nějaká paní, která by mne vyslechla, se kterou bych si mohla popovídat?
32	Odbor sociální	Chtěl bych vysvětlit, proč jsou pořád všude podporováni jenom Ukrajinci, proč my obyčejní Češi nemáme nárok na žádnou pomoc.
33	Odbor školství a sportu	Jak to, že město tak málo podporuje seniory? Jak postupovat při založení nějakého pohybového kroužku pro důchodce? Kde žádat od města podporu?
34	Odbor školství a sportu	Jaké jsou typy základního a mateřského vzdělávání? Jaké jsou výhody a nevýhody? Kde nejbližší se nachází alternativní školy? Jak probíhá domácí učení?
35	Odbor školství a sportu	Jak to je s ukrajinskými dětmi ve školách? Kolik je Ukrajinců v Rožnově? Jak probíhá výuka? Nenarušují vzdělání našich dětí? Nejsou z toho učitelé ve stresu?
36	Odbor školství a sportu	Jaké jsou platy ve školství? Z jakého důvodu by měli učitelé mít platy ve výši 130 % průměrné mzdy. Jakou práci je to ospravedlněné? Jak se hodnotí kvalita učitelů?
37	Odbor životního prostředí a výstavby	Co dělá město pro to, aby se zlepšilo hospodaření s vodou? Jak městské stavby pracují s dešťovou vodou.
38	Odbor životního prostředí a výstavby	Proč se upřednostňují zvířata a příroda před lidmi? Proč v aktuální krizi, kdy lidé nemají co jíst, všechno zdražuje, není čím a za co topit atd. Proč se pořád řeší příroda? Proč se více nekácí lesy, aby bylo čím topit? Proč se více nestaví cesty?
39	Odbor životního prostředí a výstavby	Vlastní město nějaké lesy? Dala by se část odkoupit? Jak se následně řeší vykácení stromů? A případná stavba?

40	Odbor životního prostředí a výstavby	Poskytuje město nějaké příspěvky na recyklaci? Hradí například rozložitelné sáčky do košů pro tříděný odpad? A jaké jiné příspěvky na ochranu přírody město poskytuje?
41	Odbor dopravních přestupků	Jaká je tolerance při zaznamenání vyšší než maximálně povolené rychlosti, je-li nějaká? Do kdy musí pokuta přijít? Jak se jí da bránit, pokud s ní nesouhlasím? Jak se řeší sporné situace (třeba vjezd do křižovatky na oranžovou, výjezd na červenou...). Pokud dostanu body, co se dá udělat pro snížení?
42	Odbor dopravních přestupků	Můj soused pořád porušuje nějaká pravidla - špatně parkuje; jede vyšší než povolenou rychlostí; někdy neblinká, když odbočuje apod. Dá se někde zjistit, jestli už dostal třeba nějakou pokutu? Jestli už má nějaké body? A komu ho mám nahlásit, pokud zjistím nějaké pochybení? Mám volat na MU nebo policii?
43	Odbor dopravních přestupků	Vjízdim k domu přes velmi špatně viditelný chodník. Dá se nějak zařídit, abych nemusel dávat přednost chodcům? Dá se nějak upozornit chodce, aby si dávali pozor (třeba nějaká značka - vjezd, dej přednost autům)? Co by se stalo, kdybych na tomto místě omylem chodce srazil?
44	Odbor dopravních přestupků	Co musím dodržovat při převážení domácích mazlíčků? Jak musí být připoutání? Rozlišuje se nějak rasa? Co hrozí, pokud budu převážet psa na volno?
45	Odbor občansko správních přestupků	Jak se bránit křivému nařčení? Moje sousedka o mě šíří pomluvy, obviňuje mne z poměru se svým mužem. Můžu to řešit nějak soudně?
46	Odbor občansko správních přestupků	V sousedství žijí nepřizpůsobiví spoluobčané, kteří mají několik psů. Nikdy po nich nesbírají exkrementy. Co mám dělat? Chci to řešit anonymně, protože se bojím msty.
47	Odbor občansko správních přestupků	Jak můžu řešit narušování klidu přes den (tedy mimo dobu nočního klidu)? Sousedé mají extrémně hlučné děti, které pořád brečí, řvou, skáčou. Dá se nějak zařídit jejich vystěhování?
48	Odbor občansko správních přestupků	Jak řešit trestné činy vlastních dětí? Do jaké míry jsou za ně zodpovědní rodiče?

49	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Ztráta zaměstnání. Jaké jsou možnosti práce na MU pro manuálně zručné pracovníky?
50	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Jaké jsou nabídky práce na MU či v blízkém okolí?
51	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Jak postupovat, pokud zaměstnavatel upravil pracovní prostředí do pro mne nevyhovujícího stavu? Kvůli úspoře nákladu omezil topení a světlo, nejspíše vše v souladu se zákonem. Co můžu od zaměstnavatele požadovat (teplé tekutiny, příspěvek na funkční oblečení)? Můžu z tohoto důvodu ukončit pracovní poměr? Budu mít nárok na nějaké odstupné?
52	Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a správní agendy	Na sociálním odboru je vypsáno výběrové řízení na pozici sociálního pracovníka. Jaké jsou kvalifikační požadavky? Co je přesně náplní práce?

