

**PARDUBICE**

Magistrát města Pardubic

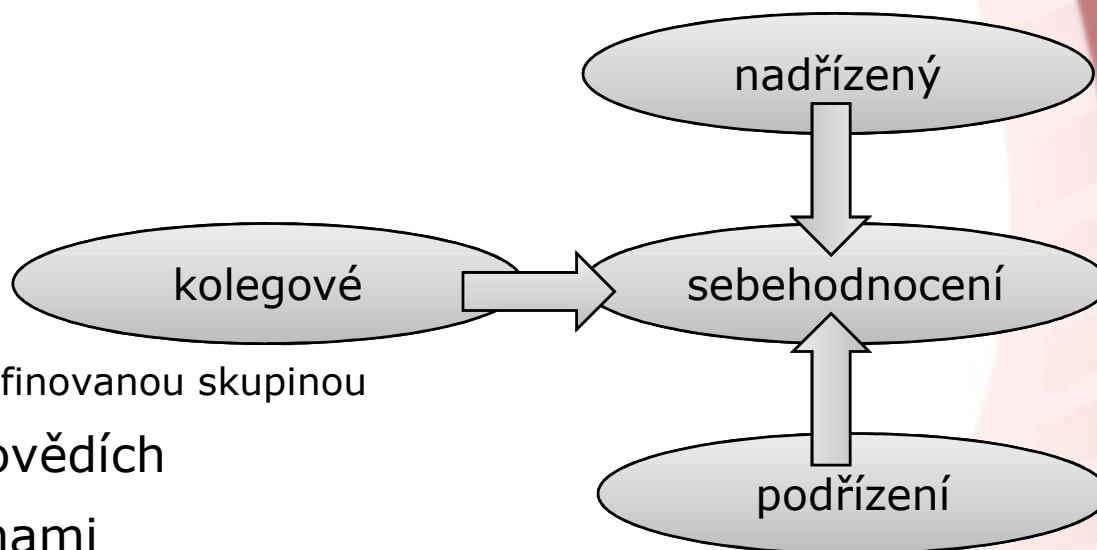
# Zavedení hodnocení metodou 360° na Magistrát města Pardubic

Národní konference kvality ve veřejné správě  
10. února 2010, Tábor

Mgr. Martin Růžička  
Tajemník Magistrátu města Pardubic

## metoda 360°

- relativně objektivní způsob hodnocení zaměstnance
- hodnocený je hodnocen
  - sám sebou
  - nadřízeným
  - kolegy
  - podřízenými
  - případně jinou definovanou skupinou
- významné rozdíly v odpovědích mezi jednotlivými skupinami nebo negativní výsledky se interpretují



Zavedení hodnocení metodou 360°

## důvody zavedení metody na úřad

- doplnění stávajícího systému hodnocení o nový zdroj podkladů pro hodnocení
- získání informací umožňujících nastavení rozvojových a školicích aktivit hodnoceného
- měření efektivity rozvojových a školicích aktivit
- objektivní zpětná vazba pro top management úřadu
- poskytnutí možnosti podřízeným hodnotit své nadřízené/kolegy – projev otevřené firemní kultury
- naplnění jednoho ze závěrů interní pracovní skupiny vytvářející systém hodnocení zaměstnanců a závěrů vyhodnocení dotazníkového šetření po pilotním hodnocení zaměstnanců magistrátu v roce 2008

Zavedení hodnocení metodou 360°

## postup implementace

- příprava projektu: březen – červen 2009  
 sestavení interního týmu 8 zaměstnanců a výběr odborného externího partnera
  - zástupci personalistů, vedoucích odboru, vedoucích oddělení a referentů
 společné workshopy týmu s konzultantem externí firmy
  - seznámení se s metodikou hodnocení
  - sestavení dotazníku
  - výběr okruhů hodnotitelů
  - úprava směrnice o hodnocení zaměstnanců s účinností od 1. 7. 2009
- sběr dat: srpen – září 2009
- interpretace výsledků: říjen – listopad 2009
- hodnotící rozhovory: listopad 2009

Zavedení hodnocení metodou 360°

## základní parametry hodnocení

Cílová skupina hodnocených

- tajemník
- vedoucí odborů
- náměstci primátora (ad hoc rozhodnutí primátora)

Opakování hodnocení

- dvouletý interval

Zavedení hodnocení metodou 360°

## základní parametry hodnocení

Vedoucí odboru hodnocení

- tajemníkem a gesčním náměstkem primátora
- ostatními vedoucími odborů
- vedoucími oddělení a úseků
- podřízenými

V případě větších odborů s počtem referentů převyšujícím cca 15 došlo ke kriteriální redukci okruhu hodnotitelů z řad podřízených.

Zavedení hodnocení metodou 360°

## základní parametry hodnocení

### Tajemník hodnocen

- primátorem
- náměstky primátora
- vedoucími odborů
- vybranou skupinou ostatních zaměstnanců v přímé interakci s tajemníkem (asistentky, kancelář tajemníka, organizační oddělení, apod.)

### Náměstci primátora hodnoceni

- primátorem
- ostatními náměstky a tajemníkem
- radními
- vybranou skupinou zaměstnanců v přímé interakci s náměstkem

Zavedení hodnocení metodou 360°

## základní parametry hodnocení

### Hodnocené oblasti

- vedení týmu, motivace a spolupráce
  - organizační dovednosti a hard manažerské dovednosti
  - odbornost a loajalita
  - náročné situace
  - Komunikace
- ☐ celkem 40 otázek v daných okruzích
  - ☐ výběr z odpovědí  
(silně nesouhlasím/nesouhlasím/souhlasím/silně souhlasím)
  - ☐ doplňkové vzkazy hodnocenému s návětím (pokračuj/přestaň/začni)

Zavedení hodnocení metodou 360°



## základní parametry hodnocení

### Sběr dat

- formou on-line dotazníků přes webové rozhraní
  - přístupy zaslány hodnotitelům konzultantskou firmou
  - garance anonymity
- ⇒ prvotní obava z odhalení
- ⇒ opakovaná taktická komunikace metody sběru dat směřující k zaměstnancům
- ⇒ velmi vysoká návratnost vyplněných dotazníků: 83%

Zavedení hodnocení metodou 360°

## interpretace výsledků

- pro každého hodnoceného vytvořena individuální zpráva s interpretovanými výsledky hodnocení
- zpráva prodiskutována jako součást hodnotícího pohovoru, zachování důvěry tajemník – vedoucí odboru
- v problémových oblastech nastaveny SMART cíle pro další období
- souhrnná zpráva prezentována tajemníkovi a vedoucím odborů

## závěr

Co nelze doporučit při implementaci systému

- přebírání „hotových vzorů“ systému hodnocení bez adaptace na unikátní podmínky konkrétní organizace
- absenci odborného externího vedení
- autoritativní rozhodování managementu o implementaci systému a o parametrech hodnocení

Zavedení hodnocení metodou 360°

## závěr

### Úskalí implementace systému

- určování nestandardních skupin hodnotitelů (např. vybraní zaměstnanci)
- faktické i psychologické zabezpečení anonymity hodnotitelů při tvorbě skupin hodnotitelů (dostatečný počet členů skupiny) a při sběru dat (technická „vypátratelnost“ autora hodnocení)
- slučování výsledků hodnocení různých skupin hodnotitelů do jedné hodnotitelské skupiny interpretačního formuláře
- doplňkové zahrnutí politiků do cílové skupiny zaměstnaneckého hodnocení 360

Zavedení hodnocení metodou 360°

**PARDUBICE**

Magistrát města Pardubic

Děkuji za pozornost.

[martin.ruzicka@mmp.cz](mailto:martin.ruzicka@mmp.cz)