

Hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích

Bc. David Řezníček

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

**

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Řezníček**
Osobní číslo: **H11404**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích a jeho přínosy**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti hodnocení zaměstnanců.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 80-247-1407-8

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-6193-0

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

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN: 978-80-247-6173-2

MATOUŠEK, Oldřich. Sociální služby – Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha: Portál, 2011. ISBN: 978-80-262-0041-3

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Viera Prusáková, CSc.

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

30. listopadu 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 14. února 2013


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 22.3.2013

.....


¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *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, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *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, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je analýza a komparace systémů hodnocení zaměstnanců v neziskovém sektoru. Teoretická část profiluje vybrané typy organizací, zabývá se hodnocením zaměstnanců v kontextu řízení lidských zdrojů, metodami hodnocení a současnými přístupy k problematice pracovního hodnocení. V praktické části diplomové práce jsou systémy hodnocení podrobeny srovnání z hlediska rozsahu, obsahu a metodiky. Práci uzavírá souhrn zjištěných rozdílů, identifikaci problémů a návrhy jejich řešení.

Klíčová slova: Analýza, benefity, cíle, hodnocení výkonu, kariéra, kompetence, kompetenční model, motivace, nábor, nestátní neziskové organizace, odměňování, personalistika, personální činnosti, popis pracovního místa, řízení lidských zdrojů, sociální služby, srovnání, vzdělávání, zaměstnanec, zaměstnavatel.

ABSTRACT

The subject of this thesis is the analysis and comparison of evaluation of employees in the nonprofit sector. The theoretical part profiles selected types of organizations dealing with employee evaluation in the context of human resource management, evaluation methods and current approaches to performance appraisal. In the practical part of the thesis are systems subjected to comparison in terms of scope, content and methodology. The analysis concludes with a summary of the differences found, identifying problems and suggests solutions.

Keywords: Analysis, benefits, goals, performance appraisal, career, competence, competency model, motivation, recruitment, non-profit organization, remuneration, human resources, personnel activities, job description, human resource management, social services, comparison, education, employee employer.

Děkuji paní profesorce PhDr. Věře Prusákové, CSc. za odborné vedení, věcné připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Mgr. Kateřině Měrkové, vedoucí personálního oddělení Sociálních služeb Uherské Hradiště, Ing. Jiřímu Blížilovi, řediteli Centra sociálních služeb Jindřichův Hradec, Ing. Ivaně Vardanové, ředitelce příspěvkové organizace SENIOR Otrokovice, Mgr. Marii Monsportové, vedoucí Útvaru služeb sociální péče v Charitě Zábřeh, Ing. Jiřině Orlové, personalistce hospicu Citadela a všem ostatním, za pomoc a poskytnutí informací pro tuto práci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	13
1.1 OBECNÉ ZAŘAZENÍ	13
1.2 DEFINICE	14
1.3 LEGISLATIVNÍ UKOTVENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	14
1.3.1 Standardy kvality poskytovaných služeb	15
2 OD HODNOCENÍ K ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	18
2.1 HODNOCENÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	18
2.2 POHLED ZÁKONÍKU PRÁCE NA HODNOCENÍ	24
2.3 DEFINICE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	26
2.4 CÍLE HODNOCENÍ.....	26
2.5 OBLASTI HODNOCENÍ	28
2.5.1 Kompetence.....	29
2.5.2 Cíle	30
2.5.3 Rozvoj zaměstnance	30
2.6 METODY HODNOCENÍ	31
2.6.1 Motivačně hodnotící rozhovor	32
2.6.2 Metoda stanovení cílů - MBO.....	33
2.6.3 Metoda klíčové události	33
2.6.4 Development Centre (DC)	34
2.6.5 360° zpětná vazba	34
2.6.6 Hodnocení potenciálu Supervize a intervize.....	36
2.7 ORGANIZACE HODNOCENÍ	37
2.7.1 Stanovení metod a kritérií hodnocení	37
2.7.2 Četnost hodnocení	37
2.7.3 Příprava vedoucího.....	37
2.7.4 Příprava hodnoceného zaměstnance	38
2.7.5 Hodnotící rozhovor	38
2.7.6 Záznam hodnocení	38
2.7.7 Výstupy a jejich prezentace	40
2.8 POSTOJE K HODNOCENÍ	41
2.9 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	41
2.9.1 Rozdíly řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.....	42
PRAKTICKÁ ČÁST	44
3 METODIKA VÝZKUMU	45
3.1 CÍL VÝZKUMU	45
3.2 POUŽITÉ TECHNIKY SBĚRU DAT A JEJICH VYHODNOCENÍ.....	46
3.3 VÝBĚR ZKOUMANÉ SKUPINY	48
3.4 ORGANIZACE ZAPOJENÉ DO VÝZKUMU	49
3.4.1 Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, p.o.	50
3.4.2 Sociální služby Anonymní	50

3.4.3	Sociální služby Uherské Hradiště, p.o.	50
3.4.4	Zařízení Anonymní.	51
3.4.5	SENIOR Otrokovice, o.p.s.	51
3.4.6	Charita Zábřeh.....	51
3.4.7	Diakonie ČCE – hospic Citadela.....	52
3.4.8	Církevní organizace Anonymní	53
3.4.9	Domov pro seniory Anonymní.....	53
3.4.10	Centrum sociálních služeb Anonymní	53
4	SROVNÁNÍ SYSTÉMŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	54
4.1	HODNOCENÍ INDIVIDUÁLNÍ NEBO SKUPINOVÉ	55
4.2	ZPŮSOB HODNOCENÍ.....	56
4.3	KAM S INFORMACEMI	59
4.4	CO SE VE SKUTEČNOSTI HODNOTÍ.....	60
4.5	MOTIVACE V HODNOCENÍ.....	63
4.6	USKUTEČNĚNÉ VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCE A JEHO ZHODNOCENÍ	65
4.7	PLÁN BUDOUCÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCE	67
4.8	SEBEHODNOCENÍ.....	68
4.9	SUPERVIZE A HODNOCENÍ.....	69
4.10	VÝSTUP Z HODNOCENÍ.....	70
4.11	VYUŽITÍ POZNATKŮ Z HODNOCENÍ	71
4.12	PODHLÉD ZAMĚSTNANCŮ NA HODNOCENÍ	73
4.13	PODHLÉD VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ NA HODNOCENÍ.....	74
4.14	PODHLÉD VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ NA HODNOCENÍ.....	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Práce v neziskových organizacích není jednoduchá. Zaměstnanec neziskové organizace přichází do kontaktu s lidmi, kteří na tom nejsou zdravotně či psychicky dobře, jsou bez domova, jsou závislí na psychotropních látkách, mají násilnické sklony nebo potřebují nějakou formu pomoci, kterou nezisková organizace poskytuje. V pracovním prostředí se proto neustále objevují rizikové faktory jako stres, frustrace, trauma nebo konflikt. Náročnosti profese zpravidla odpovídá finanční ohodnocení zaměstnance. To zaměstnance motivuje k vyššímu výkonu i za ztížených podmínek.

Sociální služby se ale neustále potýkají s nedostatkem finančních prostředků nutných pro krytí svých nákladů. A mezi nejvýznamnější náklad společnosti zpravidla patří mzdové prostředky a náklady na zaměstnance obecně. Není proto divu, že průměrná mzda zaměstnanců v sociálních službách je hluboko pod celostátním průměrem mezd. Český statistický úřad uvádí, že ve 4. čtvrtletí 2012 činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda (Průměrná hrubá měsíční mzda je podíl mzdových prostředků, vč. příplatků za přesčas, odměn, náhrad mzdy atd., připadající na jednoho zaměstnance za měsíc), dále jen „průměrná mzda“, na přepočtené počty zaměstnanců v národním hospodářství celkem 27.170,- Kč.

Medián mezd v roce 2012 byl podle předběžného zpracování Informačního systému o průměrném výdělků (ISPV) 22.247,- Kč. Desetina zaměstnanců s nízkým výdělkem měla mzdy nižší než 11.929,- Kč, naopak desetina nejlépe odměňovaných měla mzdy vyšší než 40.715,- Kč. Pokud uvedené hodnoty srovnáme s mediánem mezd ve službách, který činí 16.010,- Kč, dojdeme k závěru, že pracovníci v sociálních službách jsou spíše podhodnoceni. Těmto hodnotám odpovídají také výsledky uvedené ve výročních zprávách jednotlivých sociálních služeb.

K vyšší pracovní motivaci tedy v sociálních službách pravděpodobně nepřispívá vysoká mzda a bohaté možnosti odměňování. Motivačních faktorů je naštěstí mnohem více. Většinu z nás motivují úspěchy v tom, co děláme, motivují nás kolegové a přátelé, může nás motivovat příjemné prostředí, práce kterou máme rádi a ve které jsme se našli nebo nás může motivovat také poslední model vozu značky Bentley v hodnotě několika miliónů, kterým právě přijel náš soused. Mimo poslední příklad, jde ve všech případech o motivaci ovlivnitelnou správným vedením v pracovním prostředí. To jací jsme, to čeho chceme dosáhnout, to jak spolupracujeme s kolegy nebo jak se necháváme ovlivnit, nám může

prozradit hodnocení zaměstnanců. Současně pomocí dobře nastaveného hodnocení lze motivovat zaměstnance, získávat informace pro budoucí rozvoj nebo ověřovat stav firmy či organizace v oblasti práce se zaměstnanci.

Hodnocení zaměstnanců spadá do oblasti managementu nazývaného řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se začalo znovuetablovat v České republice po roce 1989. Hodnocení bylo od prvopočátku jeho součástí. Na váze ale nabývá po celosvětové ekonomické krizi v letech 2008 – 2010. Z praktických zkušeností vím, že hodnocení zaměstnanců je velmi obtížně nastavitelný proces, který ale může přinášet své plody.

Na jeho základě lze nejen hodnotit, ale také motivovat k vyšším výkonům, identifikovat slabé i silné stránky zaměstnanců, odhalovat nedostatky v práci s lidským kapitálem. Byl jsem účasten při zavádění různých systémů hodnocení ve výrobních organizacích. Pokud byly procesy, odpovědnosti a úkoly správně nastaveny docházelo v průběhu dvou až tří let k znatelným úsporám, zvýšení výkonu a větší spokojenosti všech zúčastněných managementu firem i zaměstnanců.

V rámci bakalářské práce jsem srovnával řízení lidských zdrojů ve výrobních firmách a v neziskových organizacích. A právě oblast hodnocení byla v neziskových organizacích opomíjena nebo spíše zatlačována do ústraní. V rámci této práce bychom proto chtěli prozkoumat, jak je hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích nastaveno dnes. Z tohoto záměru vzešel cíl nalézt odpověď na otázku: *Je hodnocení zaměstnanců, tak jak je dnes v sociálních službách používáno, efektivním nástrojem pro řízení lidských zdrojů pro tyto organizace?* Účelem je zjistit, zda je vůbec hodnocení zaměstnanců vhodné i pro neziskové organizace a zda i jim dokáže přinést efekt snížení nákladů nebo naopak zvýšení příjmů, které lze následně efektivně investovat do podpory potřebných.

Prostředkem pro zjišťování využití systému hodnocení v neziskových organizacích bude především srovnávací analýza přístupu k hodnocení ve skupině neziskových organizací.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Pojem sociální služby je pro tuto práci klíčový. V rámci této práce budeme pod pojmem Sociální služby uvádět organizace z neziskového (non-profit) sektoru.

Ziskový sektor je charakteristický tvorbou zisku, který vzniká z nějaké činnosti. Do ziskového sektoru jsou zahrnuty firmy i živnostníci. Naproti tomu neziskový sektor lze charakterizovat jako skupinu organizací, které zisk při své činnosti běžně negenerují, ale naopak spotřebovávají část zisku vytvořeného organizacemi a jednotlivci ze ziskového sektoru. Ucelenou a mezinárodně uznávanou charakteristiku neziskového sektoru nalezneme podle Škarabelové (2005) profesori Salamon a Anheier (2/1992). Oba uvedení autoři rozumí nestátním neziskovým sektorem množinu všech institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů státních. Přičemž mezi určující kritéria patří pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace: institucionalizované (mají alespoň základní formální organizovanost), soukromé (jsou institucionálně oddělené od veřejné správy), neziskové (případný zisk z činnosti nepřerozdělují svým správcům či zakladatelům), samosprávné (jsou schopné řídit samy sebe), dobrovolné (dobrovolníci se účastní vlastní činnosti organizace nebo řídí její fungování).¹ Organizace v neziskovém sektoru lze nazvat neziskové organizace.

1.1 Obecné zařazení

Nestátními neziskovými organizacemi rozumíme organizace, v nichž nemá stát účast, a nejsou na něm závislé. Nestátními neziskovými organizacemi jsou ale také některé veřejné subjekty zřizované územními samosprávnými celky. Mezi nestátní neziskové organizace můžeme zahrnout:

- občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,

¹ SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *In Search Of The Nonprofit Sector I: The Question Of Definitions*. Baltimore: Johns Hopkins University, 1992. ISBN 9781886333086. Citováno ze ŠKARABELOVÁ, S. *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace*. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005 [cit.30.12.2012]. ISBN 80-239-4057-0 <http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf>

- obecně prospěšná společnost podle zákona č. 248/1995 Sb.,
- nadace nebo nadační fond podle zákona č. 227/1997 Sb.,
- registrovaná církev nebo náboženská společnost nebo jimi zřízená tzv. církevní právnická osoba podle zákona č. 3/2002 Sb.,
- příspěvkové organizace zřizované kraji, obcemi nebo samosprávnými částmi obcí.

Sociální služby pak mohou mít statut občanského sdružení (např. Domov u zámku o. s. - zajišťuje pobytové služby pro seniory), obecně prospěšné společnosti (např. Domov seniorů Rezidence Tereza Dubí), registrované církve nebo náboženské společnosti (např. Diakonie Českobratrské církve evangelické, Armáda spásy), tak i příspěvkové organizace (např. Sociální služby Vsetín, příspěvkové organizace).

1.2 Definice

Přesnější definici nám předkládá Matoušek: „*Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společensky chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby proto zohledňují jak osobu uživatelem, tak jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širšího společenství*“.²

Pro účely této práce pak budeme brát v úvahu organizace spadající do této definice a dosahující minimálního počtu 100 zaměstnanců.

1.3 Legislativní ukotvení sociálních služeb

System sociální péče, a s ním i sociální služby, spadá do resortu Ministerstva práce a sociálních věcí České republiky. Působnost organizací v sociálních službách vymezují zejména tyto legislativní normy:

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., k zákonu o sociálních službách.

² MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN978-80-262-0041-3

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě, ve znění zákona č. 495/2005 Sb.

1.3.1 Standardy kvality poskytovaných služeb

Hodnocení zaměstnanců sociálních služeb úzce souvisí s požadavkem zákona na standardy kvality poskytovaných služeb.

Zákon č. 108/2006 Sb. v § 88, písm. h), dává poskytovatelům sociálních služeb povinnost dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Dále zákon č. 108/2006 Sb. v § 99, odst. 1. definuje standardy kvality sociálních služeb jako „soubor kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami“³.

Přičemž obsah jednotlivých standardů kvality a jejich bodové hodnocení dále upřesňuje vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb. v příloze č. 2. Tato vyhláška stanoví v § 38, odst. 1., že „plnění standardů kvality sociálních služeb se hodnotí podle stupně splnění jednotlivých kritérií systémem bodového hodnocení, ...“⁴.

Příloha č. 2. zákona obsahuje celkem 15 odstavců, obsahujících od jednoho do pěti kritérií, pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Pro další znění práce jsou klíčové zejména odstavce 9., 10. a 15. Dále je uvedeno znění zmíněných odstavců, a to v rozsahu kritérií hodnocení nutném pro tuto práci:

Tabulka 1 Odst. 9. Personální a organizační zajištění sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;	ano
b) Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační	ne

³ Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 37, Zákon ze dne 14. března 2006 o sociálních službách*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

⁴ Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 164, Vyhláška ze dne 15 listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;	
Zpracování vlastní ⁵	

Z tabulky č. 1. (Tab. 1) v kritériu a) vyplývají kritéria pro hodnocení zaměstnanců. Podle pracovních profilů lze stanovit kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců, které lze jako konkrétní veličiny hodnotit. Z kritéria b) této tabulky lze odvodit možný způsob hodnocení, kdy nadřizený, dle organizační struktury, hodnotí své podřízené. Současně tento odstavec dává zaměstnancům povinnost, dle organizační struktury, být hodnocen či hodnotit své podřízené zaměstnance.

Tabulka 2 Odst. 10. Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje;	ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;	ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.	ne
Zpracování vlastní ⁶	

Z tabulky č. 2. (Tab. 2) lze vyčíst v kritériu a) požadavek na ukotvení procesu hodnocení zaměstnanců v písemné podobě. Je zde patrný požadavek na hodnocení zejména vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace. V kritériu b) zahrnuje také nutnost zpracování plánu budoucího rozvoje zaměstnanců. Do hodnocení se může promítnout také kritérium c), kde je kladen požadavek na výměnu informací. Tyto informace mohou spočívat ve vzájemném hodnocení zaměstnanců mezi sebou v návaznosti

⁵ Ministerstvo vnitra, ref. 4

⁶ Ministerstvo vnitra, ref. 4

na spolupráci a potenciální zlepšení. Z tabulky č. 2. (Tab. 2) v kritériu d) je možné také vyčíst požadavek na tvorbu systému finančního a morálního oceňování, kde lze tento požadavek chápat jako motivační prvky práce se zaměstnanci.

Tabulka 3 Odst. 15. Zvyšování kvality sociální služby

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda ne je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíly a zásadami sociální služby a osobními cíly jednotlivých osob;	ne
b) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje;	ne
c) Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby;	ne
d) Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.	ne

Zpracování vlastní⁷

V kritériu a), tohoto odstavce, je zakotvena povinnost kontrolovat a hodnotit způsob poskytování služby a s tím také logicky související zaměstnance a jejich práci. Kritérium b) stanoví poskytovateli služby zapojit do hodnocení služby také příjemce služby. Přitom se nelze vyhnout i hodnocení zaměstnanců. Do hodnocení služby dle kritéria c) mají být zapojeni také zaměstnanci samotní. Ani ti se nemohou, při posuzování kvality služby, oprostít od hodnocení svých kolegů. Kritérium d) pak stanovuje využívat získané údaje pro budoucí zlepšování a rozvoj zaměstnanců, kteří byli v rámci hodnocení služby hodnoceni.

Všechny uvedené odstavce a v nich obsažené kritéria dávají rámcový právní základ hodnocení zaměstnanců v sociálních službách. V rámci hodnocení zaměstnanců by měly být tyto požadavky promítnuty.

⁷ Ministerstvo vnitra, ref. 4

2 OD HODNOCENÍ K ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Sociální služby poskytované klientům jsou postaveny na lidech. Jakákoliv firma nebo organizace potřebuje podle Gregara tři okruhy zdrojů⁸:

- *materiální a finanční zdroje*
- *ideové a informační zdroje (know-how),*
- *lidské zdroje.*

Firma vyrábějící letadla nebo automobily tak bude potřebovat materiál, stroje, finance, odborné znalosti a zaměstnance. Při poskytování sociálních služeb jsou klíčovým „výrobním“ faktorem právě a pouze lidé. Lidé, kteří vykonávají práci, mají k této práci předpoklady a odborné znalosti a schopnosti. Někteří v menší a jiní ve větší míře. Výstupy organizace jsou determinovány jejich vstupy. Aby výstupy byly na vysoké úrovni, musí i vstupy ve formě lidského kapitálu být na vysoké úrovni. Lidé, stejně jako stroje, pracují tím lépe, čím více je o ně pečováno. Řízení lidských zdrojů je pojem, který zahrnuje všechny procesy práce se zaměstnanci. Do těchto procesů spadá i hodnocení zaměstnanců.

2.1 Hodnocení v kontextu řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se opírá o základy péče o zaměstnance, které vznikaly přibližně před sto lety. Mezi první úspěšné podnikatele, kteří svůj úspěch opírali také o péči o zaměstnance, patřili například Henry Ford nebo Tomáš Baťa. Následoval rozvoj práce se zaměstnanci od personální administrativy přes personální řízení až k řízení lidských zdrojů.

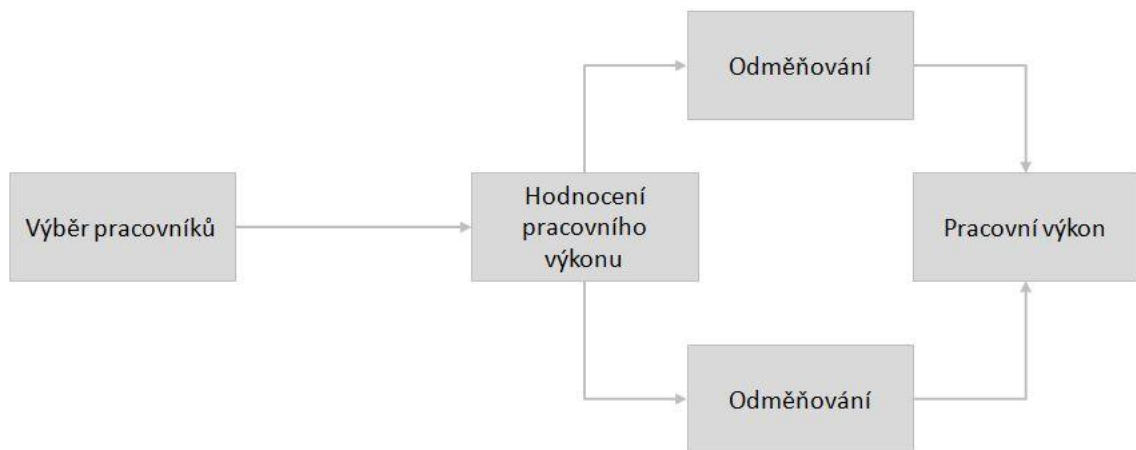
Jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola. Její představitelé zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace (proto název „model shody“). Dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (Obr. 1), který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích. Jsou to⁹:

- *výběr – spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy,*
- *hodnocení – řízení pracovního výkonu,*

⁸ GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2.

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.

- *odměňování – systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace, musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti,*
- *rozvoj – rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků.*



Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů¹⁰

Jiné pojetí řízení lidských zdrojů představuje Harvardská škola Beera a kol. Beer a jeho kolegové byli první, kdo zdůraznil významnou zásadu řízení lidských zdrojů, a sice to, že je to záležitost liniových manažerů a ne jen personalistů nebo personálního útvaru.

Do rozvinutí pojetí řízení lidských zdrojů se dále zapojili další autoři. Harvardský systém dále rozvinuli David Guest, Chris Hendry a Andrew Pettingrew. Do definování pojmu a obsahu řízení lidských zdrojů zasahovali také Karen Laggeová, John Storey a další. Nicméně problematika definice řízení lidských zdrojů není doposud uzavřena. Existuje také celá řada názorů a autorů, které předkládají své výhrady proti řízení lidských zdrojů a nevidí rozdíl mezi ním a personálním řízením.

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *ref. 9*

Armstrong pak po zvážení všech názorů předkládá ve své knize Řízení lidských zdrojů tyto hlavní aktivity řízení lidských zdrojů zabezpečované jak liniiovými manažery, tak i personalisty¹¹ :

- **Organizace**

- ▲ *Podoba organizace* – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem, seskupuje je způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- ▲ *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí* – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech, či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací.
- ▲ *Rozvoj organizace* – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Zlepšování kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy.

- **Řízení (management) znalostí**

Vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci.

- **Zabezpečování lidských zdrojů**

- ▲ *Plánování lidských zdrojů* – odhalování budoucích potřeb pracovníků jak z hlediska jejich počtu, tak z hlediska úrovně jejich dovedností a schopností a vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- ▲ *Získávání a výběr* – zabezpečování počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje.

¹¹ ARMSTRONG, Michael. *ref. 9*

- **Řízení pracovního výkonu**

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů i jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu; rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje.

- **Rozvoj lidských zdrojů**

- ▲ *Celoorganizační a individuální vzdělávání* – systematické rozvíjení procesů vzdělávání a učení na celoorganizační i individuální úrovni; poskytování příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti.

- ▲ *Rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopnosti manažerů významně přispívat k plnění cílů organizace.

- ▲ *Řízení kariéry* – plánování rozvíjení kariéry lidí s potenciálem.

- **Řízení odměňování**

- ▲ *Systémy odměňování* – vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srovnatelné, srozumitelné a průhledné.

- ▲ *Zásluhové odměny* – provázání peněžních odměn s výsledky, schopností, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.

- ▲ *Nepeněžní odměny* – poskytování nepeněžních odměn pracovníkům, např. uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitosti k růstu.

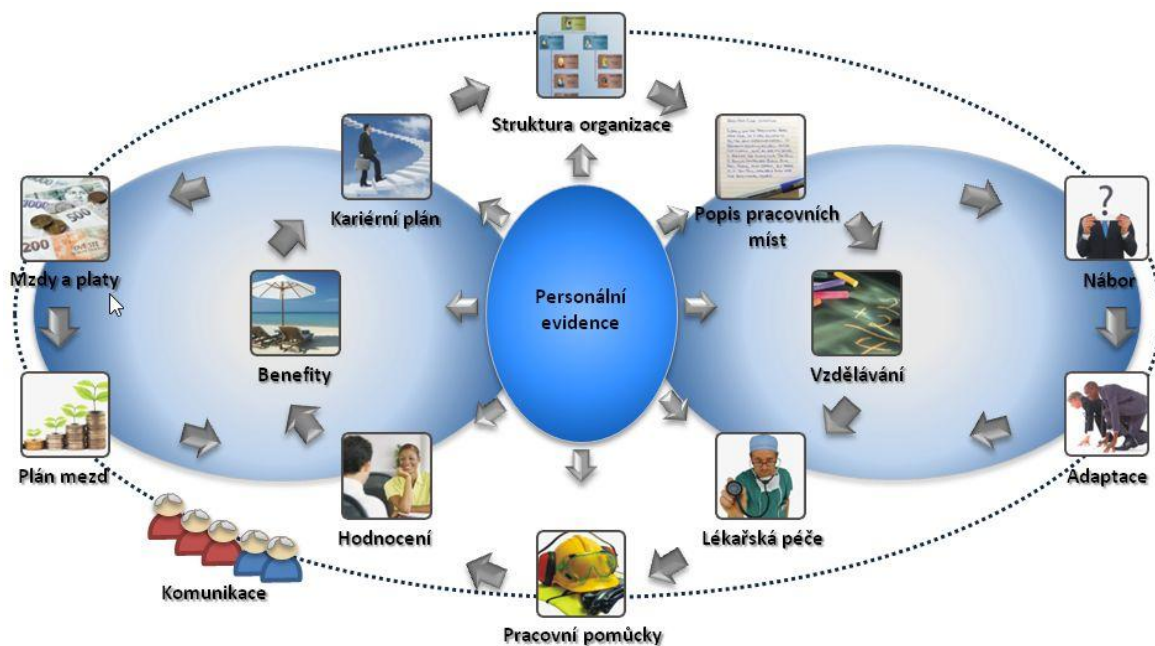
- **Pracovní vztahy**

- ▲ *Kolektivní pracovní vztahy* – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy.

- ▲ *Zapojování a participace pracovníků* – naslouchat pracovníkům, poskytnout jim informace a radit se s nimi o záležitostech společného zájmu.

- ▲ *Komunikace* – vytváření a poskytování informací, které pracovníky zajímají.

Celkový soubor personálních činností a procesů lze vyjádřit mapou personálních procesů (Obr. 2), která podchycuje všechny výše uvedené aktivity a definuje hlavní provázanosti jednotlivých činností. Tuto mapu personálních procesů jsem vytvořil v rámci svých pracovních povinností na základě mnohaletých zkušeností, jednání a rozhovorů s personalisty, personálními specialisty, HR manažery, personálními řediteli i řediteli celých firem a organizací¹².



Obrázek 2 Mapa procesů řízení lidských zdrojů

Hodnocení zaměstnanců je, dle uvedené definice i souvisejícího obrázku, integrální součástí řízení lidských zdrojů, bez kterého nemůže být řízení lidských zdrojů komplexní.

Tuto skutečnost si můžeme prezentovat na propojení procesů definovaných ve druhém obrázku (Obr. 2) s hodnocením.

Personální evidence x Hodnocení – personální evidence nám dává informace o zaměstnanci samotném. Obsahuje základní informace o jeho znalostech, dovednostech, zkušenostech, apod.

¹² ŘEZNÍČEK, David. *Specifika řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru*. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd. Vedoucí bakalářské práce Jana Kitliňská.

Struktura organizace x Hodnocení – organizační struktura definuje ve velké míře, kdo koho bude hodnotit. Zaměstnanec na pozici Vedoucí výroby tak bude hodnotit například zaměstnance na pozici Mistr linky XY.

Popisy pracovních míst x Hodnocení – popisy pracovních míst jsou zdrojem informací o činnostech zaměstnance na daném pracovním místě a tím i zdrojem některých kritérií pro hodnocení. Může jít například o vzdělání, definovaný povinný rozvoj nebo například kompetence. S pracovním místem mohou také souviset některé dlouhodobé cíle.

Vzdělávání x Hodnocení – v procesu vzdělávání je obsaženo řízení rozvoje zaměstnanců. Požadavky na rozvoj mohou přicházet mimo běžných požadavků na rozvoj zaměstnance také ze závěrů hodnocení. Naopak v hodnocení může být hodnocen dosavadní rozvoj zaměstnance, kterým prošel za hodnocené období.

Nábor x Hodnocení – při výběru zaměstnanců je možné se orientovat dle stejných kritérií (např. kompetencí) definovaných k pracovnímu místu a vybrat tak zaměstnance, který bude nejlépe odpovídat požadavkům pracovního místa.

Adaptace x Hodnocení – v průběhu adaptace nastupuje první hodnocení zaměstnance ve skutečném pracovním procesu. Hodnotí se jednotlivé kroky, úkoly a cíle stanovené adaptačním procesem. Pro ověření správnosti umístění zaměstnance na dané pozici může být na konci adaptace uskutečněno celkové hodnocení.

Lékařská péče x Hodnocení – spíše okrajová souvislost. Zaměstnanci může být ale předložen v rámci hodnocení dotaz na kvalitu zdravotní péče (četnost a důslednost prohlídek, příčiny úrazů a jejich odstraňování) v organizaci.

Pracovní pomůcky x Hodnocení – opět spíše okrajová souvislost. Zaměstnanec nicméně může hodnotit pravidelnost, četnost, kvalitu nebo čas expirace u pracovních pomůcek.

Benefity (nepeněžní odměny a bonusy) x Hodnocení – propojení hodnocení a odměn za dobré výkony (za dobré hodnocení obecně). Za kladné hodnocení může zaměstnanec obdržet některý z benefitů. Ty mohou být odstupňovány dle dosaženého „score“ hodnocení.

Kariérní plán x Hodnocení – zaměstnanci, kteří dosahují v hodnocení permanentně dobrých výsledků, jsou pro organizaci většinou přínosem, a proto jsou cíleně zapojeni do plánování jejich kariéry. Jde o jistý druh motivace.

Mzdy, platy x Hodnocení – dobré hodnocení vede v mnoha organizacích k přiznání některé nenárokové složky mzdy. V některých případech jsou zaměstnanci dány pravidelné odměny, které se naopak krátí při špatném hodnocení. Tato provázanost mezd a hodnocení je nejstarší ze všech uvedených.

Plánování mzdových prostředků x Hodnocení – plán mzdových prostředků může být korigován na základě výsledků hodnocení nebo předpokládaných výsledků hodnocení v následujícím období.

Komunikace x Hodnocení – dobře nastavené a všemi přijímané hodnocení je dobrým O středkem pro zlepšení komunikace uvnitř firmy. V rámci komunikace jsou také komunikována samotná hodnocení zaměstnanců. Ať již běžně shora dolů nebo zdola nahoru či horizontálně.

2.2 Pohled zákoníku práce na hodnocení

Mimo výše uvedený zákon 108/2006 Sb. Dává právní základ hodnocení zaměstnanců také §302, písm. a) zákona 262/2006 Sb. (Zákoník práce) v platném znění. Zde se uvádí následující¹³: *Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni*

- a) *Řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky.*

Legislativní vyjádření povinnosti vedoucích zaměstnanců, ukotvené v §302, nicméně uvažuje pouze v intencích hodnocení výkonu a pracovních výsledků. Hodnocených oblastí ovšem může být mnohem více. Přitom rozsah hodnocených oblastí může být různý a může vycházet ze zaměření organizace, její velikosti, jejich cílů, hodnot, personální strategie nebo postavení na trhu.

Pro hodnocení zaměstnanců je ovšem nezbytné vzít také v úvahu §16 téhož zákona. Jde o aplikaci antidiskriminačních pravidel v rámci zákoníku práce. §16 říká¹⁴:

- 1) *Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných*

¹³ Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 84, Zákon ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

¹⁴ Ministerstvo vnitra. ref. 13

peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

- 2) *V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.*
- 3) *Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.*

Tyto legislativní požadavky by měli mít na paměti jak personalisté při vytváření systému hodnocení v organizaci, tak i linioví manažeři zapojení do hodnotícího procesu.

Jak uvádí Wagnerová, „*Negativní pracovní hodnocení může ovlivnit postavení zaměstnance z hlediska jeho platu, šance na povýšení, podkladu k propuštění nebo nároku na vzdělávání. Proto musí být založeno na kritériích ve vztahu k práci, a nikoli na diskriminačních faktorech.*“¹⁵

Z toho vycházejí i doporučení pro kritéria, která mají být¹⁶:

- *objektivní spíše než subjektivní,*
- *ve vztahu k práci a k popisu práce,*
- *chování, ne vlastnosti,*
- *musí být v moci hodnoceného,*
- *ve vztahu ke specifickým funkcím, ne všeobecné,*
- *musí být zaměstnanci předem sdělena.*

¹⁵ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

¹⁶ METZ, Edmund J. *Designing Legally Defensible Performance Appraisal Systems*. Training and Development Journal, 1988. Citováno z WAGNEROVÁ, Irena. ref. 15.

2.3 Definice hodnocení zaměstnanců

Definice hodnocení zaměstnanců bývají různé, nicméně podobné. Zdeněk Palán ve Výkladovém slovníku Lidské zdroje uvádí u hodnocení pracovníků, že jde o „*součást personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky*“¹⁷.

Koubek pak uvádí tuto preciznější definici¹⁸: „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se*

- a) *zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;*
- b) *sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a;*
- c) *hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci“.*

2.4 Cíle hodnocení

Jako ve všech oblastech personální práce je i ve stanovení cílů hodnocení vidět v čase určitý posun. Účelem hodnocení zaměstnanců bylo původně zjištění výkonu zaměstnance za účelem stanovení výše pohyblivých složek mezd – odměn. Vyšší mzda byla považována za logický motivátor k vyšším výkonům zaměstnanců. Wagnerová uvádí, že tento princip vedl někdy k výsledkům, ale mnohdy také selhal¹⁹.

Odborná literatura proto dnes pracuje i s dalšími cíli hodnocení. Hroník definuje cíle hodnocení takto²⁰:

¹⁷ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha: Akademia, nakladatelství Akademie věd České republiky., 2002. ISBN 80-200-0950-7.

¹⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

¹⁹ WAGNEROVÁ, Irena. ref. 15.

²⁰ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.

- *monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům*
- *pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování*
- *identifikovat potenciál pracovníka*
- *poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná*
- *identifikovat potřeby v oblasti rozvoje*
- *poskytovat pracovníkovi příležitosti projednat své ambice se svým nadřízeným*
- *zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout)*

Obecně lze říci, že nejčastějším cílem hodnocení zaměstnance je zjištění jejich pracovních výsledků. Cílem je tedy zjistit kolik toho zaměstnanec udělal - kolik vyrobil kusů výrobků, kolik prodal rohlíků, kolik zametl schodů, kolik napsal odborných statí. Následujícím cílem je potom stanovení výše pohyblivých složek mezd neboli odměn.

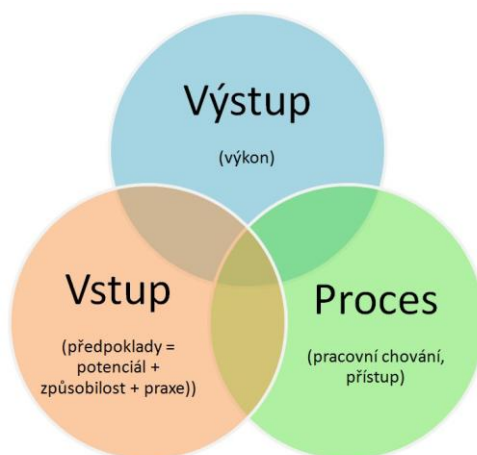
Možným cílem je zjištění skutečných dovedností, odborných znalostí nebo obecných předpokladů zaměstnance pro výkon svěřené práce. Pokud by totiž organizace zaměstnávala pracovníky, kteří nemají potřebné dovednosti nebo znalosti, mohla by v krajním případě ohrozit svou existenci. Pokud by naopak měl zaměstnanec schopnosti nad rámec požadavků vyplývajících z jeho pracovního místa, pak můžeme říci, že je nevyužitý jeho potenciál. Tento potenciál by bylo pravděpodobně možné využít jinde a lépe.

Jedním z cílů hodnocení bývá získání zpětné vazby od zaměstnanců nutné pro rozvoj organizace. Zpětná vazba přitom může mít mnoho podob. Zaměstnavatele zajímají informace o pohledu zaměstnance na pracovní úkoly, prostředí, nadřízené, na vnitrofiremní vztahy, náročnost vykonávané práce či návrhy na zlepšení v těchto oblastech. Současně jde o poskytnutí zpětné vazby zaměstnanci o jeho výkonu.

Cílem může být též stanovení procesů a kroků k budoucímu zvýšení výkonu zaměstnance. Tento cíl vede k hlavnímu cíli mnoha organizací, tj. k růstu organizace a jejího úspěchu.

2.5 Oblasti hodnocení

Prvním úkolem při definici systému hodnocení v organizaci bude stanovení toho, co chceme hodnotit. Obecně lze konstatovat, že u zaměstnance je možné hodnotit cokoliv, co je možné měřit nebo popsat. Hroník na otázku „Co budeme hodnotit?“ dává strukturovanou odpověď. Podle Hroníka existují tři oblasti, ve kterých může být zaměstnanec hodnocen²¹:



Obrázek 3 Tři oblasti hodnocení²²

„Výstup

Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

Vstup

Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces

Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci“.

²¹ HRONÍK, František. ref. 20.

²² Vlastní zpracování dle HRONÍK, František. ref. 20.

Uvedené teze částečně korespondují s kritérii pro hodnocení zaměstnanců, které jsme vyvodili z legislativních požadavků na standardy kvality uvedené v kapitole 1.3.1 této práce. Výjimku tvoří oblast výstupů. Péče o klienty různých povah, psychického a fyzického stavu lze asi jen velmi těžko kvantifikovat konkrétními čísly. Z těchto důvodů se bude hodnocení zaměstnanců v sociálních službách orientovat spíše na vstup a proces.

V kapitole 1.3.1 jsme odvodili potřebu hodnocení kvalifikačních požadavků a osobnostních předpokladů zaměstnanců, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace, přičemž by měl být zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců.

2.5.1 Kompetence

Mezi vstupy budou tedy patřit kompetence. Pilařová definuje kompetence takto: „Kompetence je soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu“²³.

Hroník doplňuje tuto definici úvahou vycházející z otázek CO, ČÍM a JAK. „Měřitelného výkonu (CO) dosahují určitým způsobem, který je reprezentován zájmeny ČÍM (vstupy, předpoklady na vlastní straně) a JAK (proces, přístup k práci). Dohromady ČÍM a JAK tvoří kompetence“²⁴. Hroník také dále uvádí, že se dnes upouští od rysové teorie a samotná praxe v hodnocení zaměstnanců směřuje spíše k činnostem a způsobům²⁵.

Z uvedeného je mimo jiné patrné, že Hroník zahrnuje ve výčtu oblastí hodnocení kompetence pod oblast vstupy a následně rozšiřuje zařazení kompetencí i do procesů. Tentýž autor dále dělí kompetence podle hlediska sociálněpsychologického a z hlediska marketingu, nebo spíše zaměření organizace takto²⁶:

Kompetence podle sociálněpsychologického východiska

- *Kompetence řešení problému (přístup k úkolům a věcem)*
- *Interpersonální (vztahové) kompetence (vztah k druhým lidem)*
- *Kompetence sebeřízení (chování k sobě a projev emocí)*

²³ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

²⁴ HRONÍK, František. ref. 20

²⁵ HRONÍK, František. ref. 20

²⁶ HRONÍK, František. ref. 20

Firemní kompetence (původ v marketingu)

- *Orientace produktová (kompetence řešení problému)*
- *Orientace zákaznická (kompetence interpersonální)*
- *Orientace provozní a systémová (kompetence sebeřízení)*

Kompetence popisují ideální požadovaný stav připravenosti zaměstnance pro 100% plnění jeho pracovních úkolů. Kompetence se sdružují do Kompetenčního modelu.

2.5.2 Cíle

Jako cíle lze chápat jednotlivé plánované výstupy předepsaných činností zaměstnance, které zaměstnanec provádí v rámci pracovního výkonu. Jako cíle jsou také chápány jeho plánované úkoly, přidělené některým z nadřazených nebo vyplývající z jeho činnosti. Do cílů také zahrnuje literatury i cíle rozvojové.

v podstatě každá odborná publikace uvádí, že cíle by měly být definovány v souladu se zásadami SMART nebo KARAT. Význam těchto zkratk napoví o definici cílů více:

- **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovatelný, **R**ealistický, **T**ermínovaný
- **K**onkrétní, **A**mbiciózní, **R**eálný, **A**kceptovatelný, **T**ermínovaný

2.5.3 Rozvoj zaměstnance

Rozvoj zaměstnance směřuje k jeho vyšší znalosti problematiky a tím i k vyšším výkonům v rámci pracovních činností. Rozvoj a jeho výstupy jsou měřitelnou veličinou. Při hodnocení rozvoje zaměstnance lze sledovat a hodnotit dobrovolnost/nedobrovolnost účasti na vzdělávacích akcích, účast jako takovou, míru samostudia, úspěšnost splnění závěrečných testů při vzdělávací akci.

Je žádoucí, aby na základě uskutečnění rozvojových aktivit došlo ke změně přístupu zaměstnance ke svěřeným úkolům. Na základě sledování výkonu před a po uskutečnění vzdělávacích aktivit lze vyhodnotit změnu přínosu zaměstnance pro organizaci nebo změnu přístupu k práci. Nicméně zde nemusí panovat žádná příčinná souvislost, na což je potřeba brát při hodnocení zřetel.

2.6 Metody hodnocení

Při popisu metod hodnocení se soustředíme zejména na ty metody, které dle našeho názoru odpovídají zaměření organizací z oblasti sociálních služeb a vycházejí ze závěrů uvedených v textu výše.

Z odborné literatury lze vyčíst celou řadu možných metod hodnocení. Základní dělení člení metody na formální a neformální hodnocení. Koubek definuje tyto dvě skupiny metod takto²⁷:

„Neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojemem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

*Formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. **příležitostné hodnocení** vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru nebo v určitých momentech pracovní kariéry pracovníka.“*

Ač si to neuvědomujeme, setkáváme se v praxi s neformálním hodnocením takřka každý den. Přitom zásadní reakce na toto hodnocení nejsou v literatuře popsány. Naproti tomu se budeme dále zabývat převážně formálním hodnocením, které probíhá maximálně 4 krát do roka (nejčastěji jedenkrát ročně), a u kterého je v literatuře uváděn značný negativní ohlas jak ze strany zaměstnanců tak i vedoucích pracovníků.

Hroník uvádí, že někdy postačuje rozdělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení

²⁷ KOUBEK, Josef. ref. 18

kompetencí je více vázáno na rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl²⁸.

Hroník dále podrobně definuje vybrané metody hodnocení. Mezi popsanými metodami nalezneme například²⁹:

- Základní metody hodnocení pracovníků:
 - ▲ Motivačně hodnotící rozhovor
 - ▲ Metoda stanovení cílů (MBO – Management by Objectives)
- Doprovodné metody hodnocení:
 - ▲ Metoda klíčové události
 - ▲ Assessment centre (AC) a Development Centre (DC)
 - ▲ 360° zpětná vazba
 - ▲ Sociogram
 - ▲ Manažerský audit
 - ▲ Mystery shopping
 - ▲ Hodnocení potenciálu Supervize a intervize
- Komparativní metody:
 - ▲ Zařazování
 - ▲ Párové srovnávání
 - ▲ Nucená distribuce

Dále uvádíme pouze vybrané metody.

2.6.1 Motivačně hodnotící rozhovor

Podle našich zkušeností z praxe jde o nejpoužívanější metodu při hodnocení zaměstnanců. Rozděluje hodnocení na sebehodnocení a hodnocení. Přičemž zaměstnanec by měl mít možnost se na sebehodnocení i následný rozhovor připravit. Čas pro přípravu bude závislý na typu vykonávané práce, jejím rozsahu nebo míře individuálních úkolů.

Motivačně hodnotící pohovor je zaměřen na všechny oblasti hodnocení. Řeší hodnocení kompetencí, cílů, hodnocení organizace z pohledu zaměstnance, jeho plánované budoucnosti a navrhuje následná opatření a budoucí cíle.

²⁸ HRONÍK, František. ref. 20

²⁹ HRONÍK, František. ref. 20

2.6.2 Metoda stanovení cílů - MBO

Řízení podle cílů bere v úvahu výkonové cíle zaměstnance, kterých musí dosáhnout v pracovním procesu. V původní formě byly hodnoceny touto metodou zejména finanční ukazatele jako je například obrát firmy, tržby, objem prodaných výrobků nebo služeb apod. Na základě takto stanovených cílů byli zaměstnanci hodnoceni a zpravidla i následně odměňováni. Jak již bylo zmíněno výše, není stanovení podobných výkonových měřítek v sociálních službách jednoduché. Nicméně tato metoda bere v úvahu také cíle rozvojové. Dle dnešního přístupu obsahuje MBO tyto prvky³⁰:

- *Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulování dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.*
- *Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo*
- *Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů*
- *Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.*

2.6.3 Metoda klíčové události

Situace, které v průběhu pracovní činnosti nastaly, mohou být opěrným bodem pro rozvoj zaměstnance. Metoda klíčové události toho využívá. Vedoucí pravidelně zaznamenává v průběhu hodnoceného období vždy jednu událost s pozitivním nábojem a jednu s negativním, přičemž každé takto zaznamenané události je vedoucím připsána určitá váha. Situace musí být popsána velmi podrobně, aby bylo možné z tohoto popisu v budoucnu čerpat. Výstupem pro zaměstnance je potom zjištění potřeb jeho rozvoje v konkrétních oblastech

³⁰ HRONÍK, František. ref. 20.

2.6.4 Development Centre (DC)

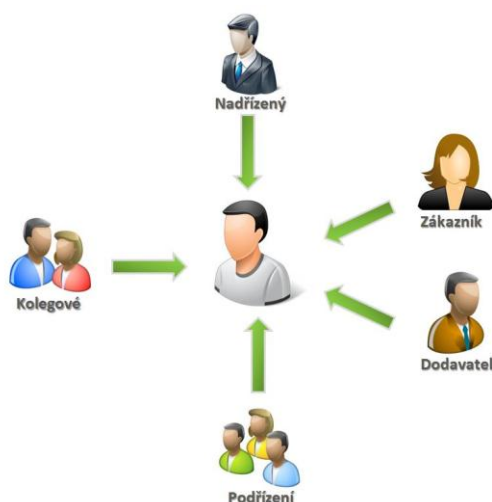
Development Centrum (AC) je možné přeložit jako rozvojové centrum. Výhodou této metody je zapojení více hodnotitelů, kteří zaměstnance (účastníky development centra) hodnotí z více úhlů pohledu. Tím je zabezpečena mimo jiné větší objektivita hodnocení. Nevýhodou této metody je pak zejména časová a finanční náročnost.

Hodnocení probíhá zpravidla ve skupinách, které jsou vystavovány modelovým situacím. Výjimkou nejsou ani modelové situace pro jednotlivce nebo využití psychodiagnostických metod. Účastníci postaveni před modelové situace jsou nuceni jednat, vzájemně komunikovat a řešit takřka reálné situace. Hroník uvádí, že Development Centra jsou základem pro přípravu koncepce skupinového i individuálního rozvoje zaměstnanců³¹.

2.6.5 360° zpětná vazba

Nejčastěji je při hodnocení zaměstnanců využíváno hodnocení podřízených zaměstnanců nadřízenými. Vedoucí zaměstnanec by měl mít většinou širší rozhled v problematice a jeho hodnocení by mělo být objektivní a přesné. Nicméně je potřeba brát v úvahu i negativní faktory tohoto systému hodnocení. Je potřeba si uvědomit, že hodnotitel nemá v popisu své práce pouze hodnocení svých podřízených zaměstnanců. Nemůže proto sledovat všechny zaměstnance v průběhu celé pracovní doby, aby je objektivně hodnotil. Současně může mít k některým svým podřízeným předsudky, větší sympatie nebo citové vazby. Totéž platí pro vztah zaměstnance ke svému nadřízenému. Z klasického hodnocení se takto může vytratit objektivita a výsledek nemusí být oběma stranami dobře a pozitivně vnímán.

³¹ HRONÍK, František. ref. 20.



Obrázek 4 Schéma 360° zpětné vazby

Tato rizika by měla eliminovat metoda 360° zpětné vazby. Podle Hroníka metoda 360° zpětné vazby (někdy také více zdrojové hodnocení) spočívá v hodnocení stejných kritérií různými typy hodnotitelů, přičemž hodnocenými kritérii jsou zpravidla kompetence³².

Hodnotiteli jsou:

- Zaměstnanec sám
- Nadřízený zaměstnance (může být více nadřízených v důsledku různých systémů vedení)
- Kolegové na stejné úrovni řízení organizace
- Podřízení zaměstnanci (vybraná skupina, všichni zaměstnanci)
- Dodavatel - uvádí se interní dodavatel, nicméně vstup zvenčí bývá mnohem objektivnější
- Zákazník - uvádí se interní zákazník, platí ovšem totéž co u dodavatele

Hroník do tohoto výčtu započítává také hodnocení „Žolíkem“. Tento „Žolík“ bývá vybrán samotným hodnoceným a obvykle hodnoceného zná z jiného pohledu (dlouholetý kamarád, manžel/ka), bývalý kolega)³³.

Hodnocení se provádí buď anonymně, nebo otevřeně přičemž obě varianty mají svá pro a proti. U otevřené zpětné vazby nemusí být hodnocení objektivní z důvodu strachu z budoucích následků při negativním hodnocení nebo naopak předpokladu získání výhod

³² HRONÍK, František. ref. 20.

³³ HRONÍK, František. ref. 20.

při dobrém hodnocení (kolegy, nadřízeného). U anonymní zpětné vazby se odborníci obávají možného vyřizování účtů a využití příležitosti ke zkreslení obrazu zaměstnance. Nicméně se dá předpokládat, že při větším počtu hodnotitelů bude jeden vyčnívající názor (kladný či záporný) statisticky nicotný. Naopak, pokud se více hodnotitelů shodne (takřka shodne) na přibližně shodné úrovni hodnoceného kritéria, půjde patrně o relevantní údaj.

Metoda 360° zpětná vazba dává hodnocenému komplexní obrázek o něm samém, o vztahu jeho okolí k němu, o jeho schopnostech a výkonu. John Adair v knize *Efektivní motivace* uvádí, že: „*Bez zpětné vazby v pracovním procesu by lidé nevěděli, zda se pohybují ve správném směru a správnou rychlostí. Na druhé straně zpětná informace o tom, že je dosahováno relativně malého pokroku, také motivuje, protože to soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo úspěchu. Když tímto způsobem konfrontujete lidi s realitou jejich situace, pak pochopení této situace za vás udělá většinu motivační práce*“.³⁴

Výstupem z hodnocení touto metodou je zpravidla stanovení plánu rozvoje zaměstnance nebo pracovního kolektivu či stanovení budoucích cílů nebo změna pracovních postupů. V ojedinělých případech je na základě tohoto hodnocení zpracováno odměňování zaměstnanců.

2.6.6 Hodnocení potenciálu Supervize a intervize

„*Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí*“.³⁵

I Hroník uvádí, že jde spíše o metodu rozvoje zaměstnance než o metodu hodnocení. Nicméně poukazuje na fakt, že její velmi podstatnou součástí je reflexe a zpětná vazba. Z tohoto důvodu ji zahrnuje do metod hodnocení. Uvádí dále, že ji provádí většinou kolegové z jiných oddělení na přibližně stejné úrovni v organizaci, avšak bez vztahu přímé nadřízenosti nebo podřízenosti. Její výhodou je, že zajišťuje nezávislý pohled nezatížených kolegů³⁶.

³⁴ ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-00-1.

³⁵ MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

³⁶ HRONÍK, František. ref. 20.

Tato metoda spočívá v předložení popisu konkrétní situace nebo problému účastníkům, kteří hledají společně řešení nebo poskytují zpětnou vazbu. Tímto způsobem jsou předávány kromě návodů na řešení podobných situací i odborné znalosti či dovednosti.

2.7 Organizace hodnocení

Organizace hodnocení se podřizuje důvodu, způsobu či cílům hodnocení. V různých organizacích bývá rozdílná.

2.7.1 Stanovení metod a kritérií hodnocení

Stanovení metod a kritérií hodnocení spadá zpravidla do kompetencí HR manažera, personalisty nebo metodického vedoucího hodnocení. Metody a kritéria vycházejí ze zaměření organizace a jejich cílů v oblasti hodnocení.

2.7.2 Četnost hodnocení

Četnost hodnocení bývá různá. V praxi se lze setkat s hodnocením průběžným (neformálním), spočívajícím v pochvalách či pokáráních při konání konkrétních úkolů, s měsíčním, čtvrtletním ročním nebo víceletým hodnocením. Mnohá hodnocení jsou rozdělena na průběžná hodnocení v kratších časových intervalech, která následně uzavírá jedno hodnocení hlavní, které bývá v řádu jednoho nebo více let.

2.7.3 Příprava vedoucího

Hodnotící zaměstnanec by měl být k hodnocení svých podřízených pravidelně proškolen. Hodnotiteli by měly být jasné cíle hodnocení a hodnotitel by měl být s těmito cíli ztotožněn. Současně by měl mít osvojeny způsoby komunikace s hodnocenými v průběhu hodnocení.

Pro samotné hodnocení by se měl vedoucí zaměstnanec seznámit s podklady k hodnocení podřízeného. Podle druhu hodnocení by si měl ověřit splnění výkonových cílů, rozvojových aktivit, dosaženou úroveň kompetencí, apod. u svých podřízených. Měl by si definovat cíle hodnotícího rozhovoru. Měl by také stanovit termín a místo hodnocení a dát zaměstnanci možnost připravit se na hodnocení.

2.7.4 Příprava hodnoceného zaměstnance

Pokud vstupuje do hodnocení samotný zaměstnanec jako sebehodnotitel, měl by absolvovat obdobnou přípravu jako jeho hodnotitel. Hodnocenému zaměstnanci by měly být známy důvody hodnocení, jeho přínosy pro organizaci i pro něho samého.

Zaměstnanec si hodnocením uzavírá a bilancuje určitou část života v pracovním procesu. Měl by tedy sám za sebe tuto část zhodnotit. Současně by se měl zaměřit na budoucnost, stanovit si další cíle, kterých chce v zaměstnání dosáhnout a tomu odpovídající další osobnostní rozvoj.

2.7.5 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je zpravidla klíčovou událostí hodnocení zaměstnance. Setkává se zde zaměstnanec se svým nadřízeným a společně probírají hodnocené období. Podle metody hodnocení pak řeší jednotlivé oblasti hodnocení. Vyjadřují se každý za sebe k jednotlivým bodům a své pohledy vzájemně korigují.

V rámci hodnotícího pohovoru se stanovují také budoucí cíle. Ať již rozvojové nebo výkonové. Hodnotitel i hodnocený se mohou vyjadřovat také k dosavadnímu rozvoji a jeho přínosu pro práci zaměstnance nebo řešit požadavky a přání zaměstnance k budoucímu umístění v rámci společnosti.

2.7.6 Záznam hodnocení

V organizacích, kde se hodnocení uskutečňuje, je zaběhnutou praxí zaznamenávání hodnocení na papírové formuláře. Tyto formuláře jsou zpravidla unifikované a dané interní směrnici pro hodnocení zaměstnanců. Organizace mají zpravidla připraven formulář pro přípravu na hodnocení, formulář pro hodnocení zaměstnance a formulář pro hodnocení vedoucích zaměstnanců. Hodnocení se pak na tyto formuláře zaznamenávají ručně. Takto vypracované formuláře záznamu z hodnocení jsou většinou zakládány do složky zaměstnance.

The screenshot shows a web application interface for employee evaluation. At the top, there are navigation buttons and a search bar. Below that, there are two main sections: 'Hodnotící akce' (Evaluation Actions) and 'Přihlášení účastníci' (Registered Participants).

Hodnotící akce

Číslo	Název akce	Typ akce	Období od	Období do
879878	Roční hodnocení 2012 MěÚ Žamberk	Hodnocení THP	1.1.2012	31.12.2012
99999999	Hodnocení zaměstnanců DeHeus 2012	Hodnocení THP	1.1.2012	31.12.2012
852741963	Raiffeisenbank - Pololetní hodnocení 2012	Hodnocení THP	1.1.2012	30.6.2012
8878798	Hodnocení v roce 2013	Hodnocení THP	1.1.2013	31.12.2013
3	Raiffeisenbank - Roční hodnocení 2011	Hodnocení THP	1.5.2010	1.5.2011
2	Roční hodnocení 2010	Roční hodnocení	1.1.2010	31.12.2010
1	Roční hodnocení dělníků 2010	Hodnocení dělníků	1.1.2010	31.12.2010

Přihlášení účastníci

Os. číslo	Jméno účastníka	Střed.	Č.P.	Prac. místo
14	Pařízek David, Bc.	5	0	24
16	Zvonek Mojmir	2	0	11012
77	Jonáš Igor, Ing.	10	0	24

Below these tables are buttons for 'Tisk Hodnocení' and 'Tisk Sebehodnocení'. A navigation bar contains buttons for 'Hlavička hodnocení', 'Hodnocení kompetencí', 'Hodnocení cílů', 'Následné cíle', 'Hodnocení slovní', 'Hodnocení vzdělávacích akcí', and 'Doporučené vzdělávání'. The main content area is titled 'De - Obecná kvalifikace' and contains a table of competencies.

De - Obecná kvalifikace

Kompetence	Popis	Váha	Požadováno	Hodnocení	Sebehodnoce
Znalost práce	Informovanost o pracovních povinnostech, kterou by měl pracovník mít, aby podával dostatečný výkon	1	Dobré	Vynikající	Dobré
Kvalita práce	Soustavně splňuje požadavky na přesnost a úplnost, věnuje se detailům	1	Velmi dobré	Dobré	Dobré
Množství práce	Za normálních podmínek podává vysoké pracovní nasazení	1	Dobré	Dobré	Dobré
Řádná docházka a pracovní kázeň	Poctivost v docházce, dodržování pracovní doby a pokynů vedoucího	1	Dobré	<input type="checkbox"/> Neuspokojivé	Dobré
Organizování a plánování práce	Dokáže odpovědně plánovat své úkoly, efektivně využívá čas, dodržuje lhůty	1	Dobré	<input type="checkbox"/> Uspokojivé	Dobré
Analyzování a řešení problémů	Proniká do podstaty problémů a předkládá návrhy k jejich řešení	1	Dobré	<input type="checkbox"/> Dobré	Dobré
Průměr:		6	2,17 bodů	<input type="checkbox"/> Velmi dobré	Dobré
De - Obecná hodnocení				<input checked="" type="checkbox"/> Vynikající	

Obrázek 5 Ukázka záznamu hodnocení kompetencí v personálním informačním systému³⁷

V posledních letech se přistupuje k přechodu z papírových formulářů k elektronickému záznamu z hodnocení. U mnoha autorů odborně zaměřených publikací vystupuje na povrch obava z odosobnění hodnocení v případě použití elektronického záznamu hodnocení. Podle našeho názoru, je ale tato obava neopodstatněná pokud bude zachován stávající přístup spočívající ve vzájemné komunikaci hodnoceného a hodnotitele při zpracování hodnocení. V takovém případě jde pouze o jiné záznamové médium.

Nevýhodou tohoto způsobu záznamu hodnocení spatřujeme v zaměření software aplikací, které zpravidla bývají připraveny jednostranně pro určitý druh hodnocení zaměstnanců a neumožňují přechod na jiný systém hodnocení bez výraznějších programových úprav nebo zakoupení jiného systému. Náklady s tím spojené pak limitují možnosti rozvoje hodnocení zaměstnanců organizace v čase. Naopak obrovskou výhodou spatřujeme v jednoduché evidenci, dostupnosti výsledků a současně v jednoduchosti jejich zpracování. Lze

³⁷ KS-program, spol. s r.o. *Software KS mzdy PROFi*. Vsetín: KS-program, spol. s r.o., 2013.

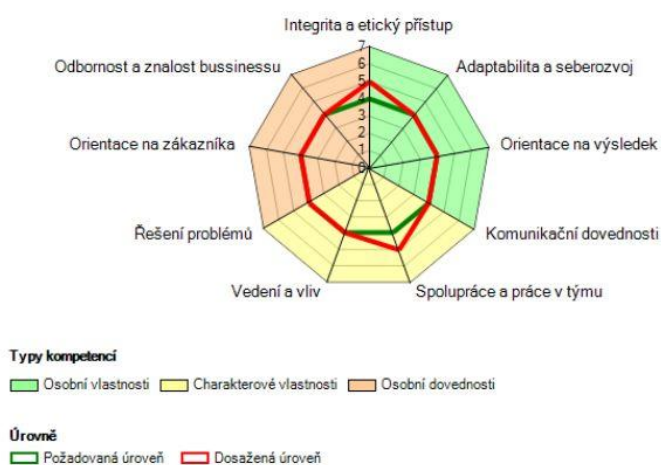
konstatovat, že elektronické systémy záznam hodnocení značným způsobem snižují administrativní zátěž spojenou s hodnocením zaměstnanců, která je obecně chápána jako negativní prvek hodnocení.

2.7.7 Výstupy a jejich prezentace

Výstupem z hodnocení zaměstnance je zpravidla záznam o hodnocení. Jeho další zpracování podléhá potřebám organizace. Závěry z hodnocení vstupují do plánu rozvoje zaměstnance. Konkrétním výstupem je tedy plán školení na další období. Dále může být plnění výkonových ukazatelů napojeno na přidělování odměn a prémie.

Také vyjádření k pracovnímu prostředí, umístění zaměstnance v organizaci či k vnitřním vztahům jsou možným výstupem z hodnocení. Na jejich základě mohou být vytvářeny akční plány změn v organizaci.

Méně častým výstupem je srovnání zaměstnanců v konkrétních cílech nebo kompetencích.



Obrázek 6 Ukázka výstupu z personálního informačního systému – vyhodnocení úrovně kompetencí zaměstnance³⁸

Způsob a rozsah zpracování výsledků vychází také ze způsobu záznamu hodnocení. Výstupy z papírových formulářů jsou využívány zpravidla pro potřeby vzdělávání a odměňování. Elektronické systémy umožňují detailnější analýzu získaných dat při minimalizaci časových a finančních nákladů.

³⁸ KS-program, spol. s r.o. *Software KS mzdy PROFi*. Vsetín: KS-program, spol. s r.o., 2013.

2.8 Postoje k hodnocení

Z praktické zkušenosti víme, že hodnocení zaměstnanců je v mnoha organizacích přijímáno jako nutné zlo, zpravidla určené pro splnění podmínek norem managementu jakosti. Jindy je chápáno jako nástroj pro stanovení odměn a prémie. V nejhorším případě jako nástroj „buzerace“ zaměstnanců.

Mnohdy nejsou do hodnocení zapojeni všichni zaměstnanci, ale pouze vybrané skupiny nebo pouze management. To názory na zbytnost hodnocení ze strany nehodnocených zaměstnanců ještě zhoršuje.

Také odborná literatura uvádí negativní postoje zaměstnanců i vedoucích pracovníků k hodnocení. Negativně je vnímána zejména velká byrokratická zátěž spojená s formálním hodnocením zaznamenávaným formou dotazníků. Zaměstnancům také chybí viditelná zpětná vazba na proces hodnocení.

Přitom akceptovatelnost systému hodnocení zaměstnanci není nemožná. Lze předpokládat, že při důsledné komunikaci cílů hodnocení a jeho přínosů pro zaměstnance i organizaci lze dosáhnout jeho obecné akceptace. Současně je však nutné zajistit všechny předpoklady efektivního systému hodnocení. Takový systém hodnocení:

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám (business strategii),
- je akceptovaný pracovníky,
- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje),
- je nepřetržitý,
- je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému).

2.9 Řízení pracovního výkonu

V průběhu rešerší literatury a studia problematiky hodnocení zaměstnanců jsme dospěli k pojmu, který úzce souvisí s hodnocením zaměstnanců. Tímto pojmem je řízení výkonnosti. Wagnerová definuje řízení pracovní výkonnosti takto: „*Systém řízení pracovní*

*výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci*³⁹.

Koubek definuje řízení pracovního výkonu jako integrovaný přístup k řízení lidských zdrojů na základě vzájemné dohody manažera (nadřízeného) a zaměstnance o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto výkonu. Na základě této dohody probíhá spoludefinování pracovních cílů, rozvoje pracovníka, jeho hodnocení, odměňování a motivace⁴⁰.

Z obou definicí, je patrné, že hodnocení zaměstnanců je spíše jednou ze součástí řízení pracovního výkonu. Nicméně lze souhlasit s Hroníkem, který k této problematice uvádí, že hodnocení a řízení pracovního výkonu jsou dvě odlišné, ale propojené součásti řízení lidských zdrojů⁴¹.

2.9.1 Rozdíly řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, jak jsme si jej popsali výše, je určeno ke zhodnocení výkonu nebo chování pracovníka na základě mocensky stanovených kritérií. Tato kritéria stanovil většinou nadřízený, vedení organizace, personální oddělení nebo například zaměstnanec odpovědný za kvalitu. Také hodnocení samotné je takřka ve všech typech hodnocení (s výjimkou 360° zpětné vazby) směřováno shora dolů. Zaměstnanec je při hodnocení, dle běžného chápání, postaven pouze do role pasivního příjemce hodnocení. V rámci objektivit je mu umožněna příprava na hodnocení a vlastní zhodnocení sebe sama v některých oblastech. Nicméně rozhodující slovo má hodnotitel.

Současně je formální hodnocení prováděno v poměrně dlouhých intervalech. Hodnocení je potom v mysli hodnotitele i hodnoceného zaměřeno spíše na poslední část hodnoceného časového intervalu.

³⁹ EICHEL, Evelyn and Henry E. BENDER. *Performance appraisal: a study of current techniques*. New York: Research and Information Service, American Management Associations, 1984. ISBN 0814435092. Citováno z WAGNEROVÁ, Irena. ref. 15.

⁴⁰ KOUBEK, Josef. ref. 18.

⁴¹ HRONÍK, František. ref. 20.

Tabulka 4 Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a ŘPV

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou, nebo vícekrát ročně	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměřeno na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často spojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

Zdroj⁴²

U řízení pracovního výkonu sledujeme větší orientaci na participaci zaměstnance na jeho zapojení do řízení firmy (byť v omezené míře). Díky větší orientaci na častější hodnocení, větší míru „neformality“ hodnocení a častější komunikaci úspěchů i problémů zde můžeme předpokládat i vyšší motivovanost zaměstnance. Přitom motivace je pro pracovní výkon velmi podstatná.

Přístup k hodnocení ze strany zaměstnance bude při využití komplexnějšího řízení pracovního výkonu mnohem otevřenější a hodnocení bude přijímáno jako přínosné.

⁴² ARMSTRONG, Michael. *ref. 9*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 METODIKA VÝZKUMU

V počátku této práce jsme si specifikovali typy organizací, se kterými budeme v této práci pracovat. Definovali jsme právní rámec hodnocení zaměstnanců a postavení hodnocení v systému řízení lidských zdrojů. Teoretická část této práce nám dává také obecný vhled do problematiky hodnocení. Ukazuje nám velkou šíři možností při řešení problematiky hodnocení zaměstnanců respektive hodnocení a řízení výkonnosti. Zmapovali jsme nejdůležitější oblasti a metody hodnocení. V další části se budeme věnovat objasnění hlavní výzkumné otázky pomocí výzkumu provedeného formou srovnávací analýzy hodnocení zaměstnanců v sociálních službách.

3.1 Cíl výzkumu

Doba, ve které žijeme, je zaměřena na zisk. Z tisku, televize, rozhlasu a internetu se denně dozvídáme informace o stavu ekonomiky, jejím propadu či růstu nebo ekonomické recesi či oživení trhu. Tyto makroekonomické ukazatele odrážejí z velké míry stav soukromých společností zaměřených na zisk. Na druhou stranu se dozvídáme z médií jen sporadicky o neziskových organizacích. Tyto organizace negenerují zisk za účelem obohacení se, ale za účelem obecné prospěšnosti služeb, které poskytují. V předcházející bakalářské práci jsme se zaměřili na otázku „*Jaké jsou rozdíly řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru?*“ Z toho vyplynuly také dvě další podotázky:

- *Je řízení lidských zdrojů ve výrobní sféře vedeno efektivněji než v neziskovém sektoru nebo naopak?*
- *Lze v méně efektivním řízení lidských zdrojů nalézt možnosti pro optimalizaci a tím i případnou úsporu nákladů.*

V rámci výzkumu jsme pak ověřili skutečný stav úrovně řízení lidských zdrojů a provedli srovnání. U hodnocení zaměstnanců jsme zjistili podstatně menší míru hodnocení výkonu u neziskových organizací v porovnání s hodnocením kompetencí, které bylo dominantní. Přitom lze předpokládat, že na výkonových ukazatelích lze snadněji počítat míru odvedené práce a tím i efektivnost jednotlivých zaměstnanců. Současně jsme prověřili návaznost hodnocení na další procesy řízení lidských zdrojů. Zde jsme zjistili pouze slabé či spíše mizivé propojení na ostatní procesy. Jako motivační prvek nebylo hodnocení zaměstnanců jmenováno v žádné ze zkoumaných organizací. Lze přitom předpokládat, že motivování a vzdělání zaměstnanci budou odvádět mnohem lepší práci, než zaměstnanci nemotivovaní

nebo ti, kteří své práci nerozumějí. Rozhodli jsme se proto touto prací ověřit stav hodnocení zaměstnanců respektive řízení pracovní výkonnosti po dvou letech od původního výzkumu. Pokusíme se zjistit postupy, kritéria a návaznosti výstupů na práci se zaměstnanci, které se řeší napříč neziskovými organizacemi poskytujícími sociální služby. Stanovili jsme si tedy hlavní výzkumnou otázku: ***„Je hodnocení zaměstnanců, tak jak je dnes v sociálních službách používáno, efektivním nástrojem pro řízení lidských zdrojů pro tyto organizace?“***

Na základě této otázky lze doplnit navazující podotázku.

- ***„Může hodnocení zaměstnanců nepřímo generovat zisk, který neziskové organizace mohou využít k udržení nebo rozšíření svých služeb?“***

Naším cílem tedy není zjištění, co je hodnoceno a jakými stupnicemi, ale jak hodnocení probíhá, na čem je postaveno a jak toho využít pro řízení lidských zdrojů a potažmo lepší prosperitu organizace.

Současně jsme si na základě zjištění uvedeném v kapitole 2.9 této práce položili ještě jednu doplňující otázku:

- ***„Jde u hodnocení zaměstnanců v sociálních službách skutečně „jen“ o hodnocení, nebo jsou uplatňovány spíše principy řízení výkonnosti?“***

3.2 Použité techniky sběru dat a jejich vyhodnocení

Pro výzkum jsme zvolili kvalitativní strategii. Nehodláme ověřovat skutečnosti, ale zjistit konkrétní stav hodnocení zaměstnanců v organizacích poskytujících sociální služby a jeho rozsah. Na základě tohoto zjištění vyvodíme následně závěry. Máme obecné povědomí o hodnocení zaměstnanců. Víme, jaké skupiny zaměstnanců jsou hodnoceny, jaká kritéria bývají hodnocena a jaké mohou být výstupy, ale neznáme hloubku skutečného využití pro podporu výkonu organizace.

Pro samotné zjištění dat o stavu probíhajících procesů jsme vybrali semistrukturovaný rozhovor neboli „rozhovor pomocí návodu“.

Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich

*srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti.*⁴³

Připravili jsme si formulaci jednotlivých dílčích výzkumných otázek (dále také DVO) a stanovili jejich pořadí. Z odpovědí dotazovaných poskládáme celkový obraz o hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích.

Dílčí výzkumné otázky, které pomohou poskládat ucelený obraz, můžeme definovat takto:

Tabulka 5 Dílčí výzkumné otázky

1.	Kdo je hodnocen? (<i>všichni, vybrané skupiny, ...</i>)
2.	Jaký je způsob hodnocení? (<i>anketa, dotazníky, rozhovor, ...</i>)
3.	Jak se provádí záznam z hodnocení?
4.	Jaké jsou hodnocené oblasti? (<i>výkon, cíle, kompetence, slovní hodnocení, ...</i>)
5.	Jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?
6.	Je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos pro práci?
7.	Je v rámci hodnocení posuzován budoucí rozvoj zaměstnance?
8.	Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení?
9.	Je ve vaší organizaci spojena supervize s hodnocením?
10.	Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance? (<i>formulář, tabulka srovnání, graf, ...</i>)
11.	Jak se dále využívají výsledky hodnocení? (<i>podklad pro</i>)
12.	Jaký vnímají hodnocení zaměstnanci?
13.	Jaký vnímají hodnocení vedoucí?
14.	Jaký je Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?

Vlastní zpracování

Otázky jsou zaměřeny spíše na samotný proces hodnocení od stanovení rozsahu skupiny hodnocených zaměstnanců, přes metodu a záznam hodnocení, až po využití výsledků. Hodnocené kritéria nás zajímají v rozhovoru spíše okrajově. Nicméně bude potřeba je znát pro zvážení možností využití výsledků z jejich hodnocení. Naopak stupnice hodnocení jsou pro naše zjišťování úplně nepodstatné, byť se jim v odborné literatuře věnuje velký prostor

⁴³ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, Základní metody aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2

a polemika nad využitím 2 až n-stupňové škály pro hodnocení kompetencí, cílů, úkolů nebo jejich kritérií zabírá mnoho listů papíru a mnoho času na odborných konferencích.

Odpovědi zaznamenáme na diktafon. Mimo to budeme ze všech rozhovorů provádět psaný záznam formou poznámek. Pro úplnost informací použijeme směrnice k hodnocení zaměstnanců, pokud nám budou organizacemi poskytnuty. Směrnice by měly obsahovat podrobný popis procesu hodnocení v konkrétní organizaci a vzory hodnotících formulářů.

Ke každé otázce vytvoříme přehlednou tabulku, kde přepíšeme odpovědi dotazovaných. V případě potřeby doplníme tyto informace poznámkami z rozhovoru nebo citací ze směrnice konkrétní organizace. Pomocí srovnání se pokusíme uvedené odpovědi analyzovat. Za tabulkou provedeme slovní rozbor odpovědí a jejich srovnání. Ke každé dílčí otázce provedeme shrnutí.

3.3 Výběr zkoumané skupiny

V tomto případě jsou kritéria pro výběr předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu⁴⁴. Je tedy použit záměrný výběr. Už samotná výzkumná otázka určuje, že výběrová skupina bude složena z organizací z neziskového sektoru. Pro účely této práce jsme zvolili skupinu 10 organizací. Tyto organizace budou mít navzájem společné místo působení, tj. Českou republiku a také počet zaměstnanců bude v limitovaném rozsahu. Efektivnost procesů se měří snadněji na větších celcích, proto jsme stanovili limit v počtu zaměstnanců. Tímto limitem bude minimální počet 100 zaměstnanců. Záměrně byly zvoleny organizace typu Sociální služby, které splňují kritérium počtu zaměstnanců, mají velký počet různých profesí a současně mají více provozů či středisek. Takto velké organizace budou pravděpodobně mít i definovanou pozici personalisty, personálního ředitele nebo HR manažera, který zastřešuje práci s lidskými zdroji. Za každou organizaci bude mluvit člověk zodpovědný za oblast řízení lidských zdrojů nebo za vedení organizace.

Při výběru organizací, jsme předpokládali, že ne všechny oslovené organizace se budou chtít podílet na výzkumu. Z tohoto důvodu jsme oslovili větší počet organizací, než kolik

⁴⁴ HENDL, Jan. ref. 31

jsme si pro výzkumný vzorek stanovili. Pro uskutečnění rozhovoru tak byly osloveny následující firmy a organizace:

Tabulka 6 oslovené organizace

Organizace	Organizace
Centrum sociálních služeb Ostrava, p. o.	Harmonie, příspěvková organizace
Diakonie ČCE (Praha)	Náš svět, příspěvková organizace
Domov seniorů Jenštejn, poskytovatel sociálních služeb	Zámek Dolní Životice, příspěvková organizace
Sociální služby města Kroměříže, p. o.	Sociální služby města Milevsko, p. o.
Sociální služby města Havlíčkova Brodu, p. o.	Domov seniorů Jenštejn, poskytovatel sociálních služeb
Sociální služby města Třince, p. o.	SENIOR Otrokovice, o.p.s.
Sociální služby pro seniory Olomouc, p. o.	Centrum seniorů Mělník
Sociální služby Uherské Hradiště, p. o.	Domov Čujkovova, p. o.
Sociální služby Vsetín, p. o.	Sociální služby města Přerova, p. o.
Sociální služby pro seniory Olomouc	Charita Zábřeh
Centrum sociálních služeb Tloskov	Centrum sociálních služeb Znojmo
Armáda spásy v ČR	Domov pro seniory Velké Meziříčí příspěvková organizace
Centrum sociálních služeb, příspěvková organizace, Brno	Ústav sociální péče pro tělesně postižené v Hrabyni
Domov u rybníka Víceměřice, příspěvková organizace	Vincentinum - poskytovatel sociálních služeb Šternberk, příspěvková organizace

Vlastní zpracování

3.4 Organizace zapojené do výzkumu

Většina oslovených organizací se výzkumu nechtěla nebo nemohla zúčastnit. Jako nejčastější důvod byla uvedena velká časová vytiženost kompetentních osob. Z oslovených organizací se podařilo dohodnout na spolupráci s níže uvedenými organizacemi. Organizace ve většině případů souhlasily s uvedením jména organizace, jménem osoby, která na rozhovoru spolupracovala i krátkým popisem. Několik organizací s uvedením jména nesouhlasilo, nicméně na výzkumu se chtělo podílet. Důvodem pro spolupráci byl zájem o výsledky práce a další možnou spolupráci na toto téma v budoucnu. Na výzkumu se podílelo těchto 10 organizací:

3.4.1 Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, p. o.

Zkratka = **CSSJH**

Pro rozhovor zastupoval: **Ing. Jiří Blížil**, ředitel organizace

Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec je největším poskytovatelem sociálních služeb v Jihočeském kraji a jedním z největších v České republice. Zřizovatelem organizace je Jihočeský kraj. Sociální služby poskytuje organizace jak na území bývalého okresu Jindřichův Hradec, tak i v některých dalších částech Jihočeského kraje⁴⁵.

Organizace má 350 zaměstnanců

3.4.2 Sociální služby Anonymní

Zkratka = **SSAN**

Pro rozhovor zastupoval: Personalistka

Sociální služby AN, p. o. poskytují pobytové služby osobám se sníženou soběstačností. Způsob poskytování sociální služby vychází z individuálních potřeb uživatelů a podporuje jejich soběstačnost a nezávislost. Sociální služby AN spravují celkem 6 pobytových zařízení sociálních služeb o kapacitě 750 klientů.

Organizace má 450 zaměstnanců

3.4.3 Sociální služby Uherské Hradiště, p. o.

Zkratka = **SSUH**

Pro rozhovor zastupoval: **Mgr. Kateřina Měrková**, Personální ředitelka

Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace spravuje celkem 16 pobytových zařízení sociálních služeb, ve kterých je poskytováno celkem 24 sociálních služeb. Mezi

⁴⁵ Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec p.o. [online]. Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, ©2009 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.cssjh.cz>

poskytované sociální služby patří domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením, týdenní stacionáře a denní stacionáře⁴⁶.

Organizace má 700 zaměstnanců

3.4.4 Zařízení Anonymní

Zkratka = **ZAN**

Pro rozhovor zastupoval: zástupce ředitele, personalista, ekonom

Zařízení AN, p. o. poskytuje sociální služby dospělým lidem s mentálním, resp. kombinovaným postižením, kteří vyžadují různou míru podpory.

Organizace má 105 zaměstnanců

3.4.5 SENIOR Otrokovice, o.p.s.

Zkratka = **SO**

Pro rozhovor zastupoval: **Ing. Ivana Vardanová**, ředitelka

Senior Otrokovice je příspěvková organizace poskytující sociální služby. Zřizovatelem příspěvkové organizace je Město Otrokovice, které schválilo záměr poskytovat v naší organizaci tyto služby - Pobytové (domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, odlehčovací služby), Ambulantní (pečovatelská služba, denní stacionář) a Terénní (pečovatelská služba)⁴⁷.

Organizace má 130 zaměstnanců

3.4.6 Charita Zábřeh

Zkratka = **CHZ**

⁴⁶ Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace [online]. Sociální služby Uherské Hradiště, ©2011 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.ouss-uh.cz>

⁴⁷ Senior Otrokovice p.o. [online]. Senior Otrokovice, ©2009 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.senior-otrokovice.cz>

Pro rozhovor zastupoval: **Mgr. Marie Monsportová**, vedoucí Útvaru služeb sociální péče

Popis organizace: Charita Zábřeh je nestátní neziskovou organizací, která poskytuje sociální služby, zdravotní péči a organizuje humanitární pomoc v oblasti jižní poloviny okresu Šumperk. Meziročně se stará o více než 1.200 pacientů a klientů v celkem 72 obcích a městech. Charita Zábřeh nabízí ošetřovatelskou a pečovatelskou službu, komplexní domácí péči, denní stacionář a terapeutické pracoviště pro klienty s psychickým onemocněním a mentálním postižením, denní stacionář pro osoby s kombinovaným, mentálním nebo těžkým zdravotním postižením, které jsou starší 18-ti let, denní stacionář pro seniory a zdravotně postižené, chráněnou dílnu pro osoby se zdravotním či tělesným postižením, sociální poradenství, osobní asistenci pro osoby se zdravotním postižením, humanitární pomoc lidem, kteří se ocitli v těžké situaci díky živelným pohromám, válkám nebo jiným katastrofám a také prodejnu cukrovinek a nápojů s názvem Ledňáček⁴⁸. Charita Zábřeh má dnes 263 zaměstnanců a využívá služeb 60 externistů (lektoři, psychoterapeuti). Sídlo Charity Zábřeh je v Zábřehu na Moravě.

3.4.7 Diakonie ČCE – hospic Citadela

Zkratka = **DHC**

Pro rozhovor zastupoval: **Ing. Jiřina Orlová**, Personalistka

Diakonie ČCE – hospic Citadela je nestátní zdravotnické zařízení, které poskytuje specializovanou paliativní péči v budově hospice, odlehčovací služby v budově hospice, pobytové sociální služby v Domě sociálních služeb a Domov se zvláštním režimem v Domě sociálních služeb⁴⁹.

Organizace má 120 zaměstnanců

⁴⁸ Charita Zábřeh [online]. Charita Zábřeh, ©2003 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.zabreh.caritas.cz/cs/>

⁴⁹ Diakonie ČCE – hospic Citadela [online]. Diakonie ČCE – hospic Citadela, ©2013 [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.citadela.cz>

3.4.8 Církevní organizace Anonymní

Zkratka = COA

Pro rozhovor zastupoval: oblastní ředitel

Organizace pomáhá dospělým lidem s tělesným postižením, s mentálním postižením a dětem s mentálním a kombinovaným postižením.

Organizace má celkem 1200 zaměstnanců. Středisko zapojené do výzkumu má 198 zaměstnanců.

3.4.9 Domov pro seniory Anonymní

Zkratka = DSAN

Pro rozhovor zastupoval: Mzdová účetní/personalistka

Organizace je příspěvková organizace. Ze služeb které nabízí lze jmenovat domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, azylový dům a noclehárnu pro muže, centrum denních služeb, odlehčovací služby nebo pečovatelské služby.

Organizace má 145 zaměstnanců

3.4.10 Centrum sociálních služeb Anonymní

Zkratka = CSSAN Pro rozhovor zastupovala: Personalistka

Příspěvková organizace, která nabízí domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, chráněné bydlení, intervenční služby, noclehárnu, K centrum, pečovatelskou službu a další služby

Organizace má 230 zaměstnanců

4 SROVNÁNÍ SYSTÉMŮ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

V rámci výzkumu jsme v rozhovorech prodiskutovali s respondenty jednotlivé otázky. Některé rozhovory byly nahrány na diktafon v mobilním telefonu a poté přepsány do písemného zápisu. Současně se zvukovým záznamem byly pořízeny písemné poznámky.

Někteří respondenti zvukový záznam odmítli. V těchto případech jsme v průběhu rozhovoru pořídili pouze písemné poznámky, ze kterých byl v nejbližší možné době, po ukončení rozhovoru, vytvořen zápis.

V obou případech byl zápis z rozhovoru zaslán respondentům k autorizaci a případnému doplnění. Přepisy všech rozhovorů posloužily jako srovnávací materiál k výzkumné části diplomové práce. Ukázka přepisu nahraného rozhovoru a ukázka písemně zaznamenaného rozhovoru jsou přiloženy jako její přílohy.

Ve většině případů jsme k dispozici dostali také směrnici pro hodnocení zaměstnanců. Studium poskytnutých směrnic nám pomohlo upřesnit jednotlivé odpovědi respondentů.

V dalším textu je ke každé dílčí výzkumné otázce vytvořena tabulka, ve které jsou uvedeny přímé odpovědi respondentů. Současně jsou v tabulce uvedena zjištění vyplývající z rozhovoru, které dotazovaný nesdělil přímo. Například se autor této práce zeptal na nějakou informaci a respondent odpověděl pouze „Ano“. Nebo byl autor této práce na související skutečnost upozorněn mimo rozhovor v rámci seznámení se se společností, vnitřními směrnicemi nastavenými procesy apod. Pro přehlednost je veškerá přímá řeč převzatá z přepisů všech rozhovorů uvedena kurzívou a doplnění autora z poznámek pak standardním písmem.

Pod tabulkou je provedeno srovnání odpovědí jednotlivých respondentů. Na závěr je ke každé dílčí výzkumné otázce uvedena souhrnná odpověď.

4.1 Hodnocení individuální nebo skupinové

DVO č. 1.: Kdo je hodnocen? (všichni, vybrané skupiny, ...)

Tabulka 7 Kdo je hodnocen?

Respondent	
CSSJH	„Hodnoceni jsou všichni ...“
SSAN	„Hodnotíme všechny zaměstnance na všech pracovištích.“
SSUH	„Úplně všichni zaměstnanci“. [Směrnice: Používá se hodnocení nových zaměstnanců (provádí se vždy před uplynutím zkušební doby), pravidelné hodnocení zaměstnanců, pravidelné hodnocení vedoucích zaměstnanců (vedoucím zaměstnancem se nerozumí ředitel organizace).]
ZDŽ	„Všichni pracovníci. Jde se podle organizační struktury. Pan ředitel hodnotí vyšší management.“
SO	Hodnocením procházejí všichni zaměstnanci.
CHZ	„Hodnoceni jsou všichni zaměstnanci. Hodnotí nadřízený. Ředitele hodnotí rada.“
DHC	„Všichni zaměstnanci.“
COA	„Hodnoceni jsou všichni zaměstnanci. Bez toho by to nešlo. Na zaběhnutí systému byla určena pouze malá skupina, ale po dokončení nastavení systému v roce 2008 jsou hodnoceni všichni.“
DSAN	Hodnoceni jsou všichni pracovníci.
CSSAN	„U nás hodnotíme všechny zaměstnance.“

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Podle odpovědí jednotlivých respondentů je zjevné, že v případě volby množiny pro hodnocení zaměstnanců jsou všechny organizace zajedno. Hodnoceni jsou vždy všichni zaměstnanci. Skutečnost, že je povinnost hodnotit/být hodnocen pro všechny zaměstnance shodná, je posilujícím faktorem pro obecné přijetí hodnocení v rámci organizace. Postavíme-li běžného zaměstnance na stejnou úroveň jako top manažera, byť v jedné jediné činnosti, dojde u něho spíše k motivaci než k demotivaci.

Odpověď na DVO č. 1: Hodnoceni jsou zpravidla všichni zaměstnanci včetně vedení organizace. V kapitole 2.2 této práce uvádíme, že hodnocení by nemělo být diskriminující. Přitom již samotné rozdělení na ty, kteří hodnocení být musí/mohou může být diskriminující. Přístup organizací k participaci zaměstnanců na procesu hodnocení

4.2 Způsob hodnocení

DVO č. 2.: Jaký je způsob hodnocení? (anketa, dotazníky, rozhovor,...)

Tabulka 8 Jaký je způsob hodnocení?

Respondent	
CSSJH	<p>„... a to jedenkrát ročně a kromě toho po třech měsících od nástupu, po zkušební době. Po třech měsících od nástupu je ústní hodnocení s přímým nadřízeným a s garantem, po zapracování. A ty roční pravidelná hodnocení, na ty jsou hodnotící formuláře a zároveň je veden hodnotící rozhovor přímým nadřízeným zaměstnancem a výsledkem je oboustranné podepsání toho hodnotícího formuláře.“</p>
SSAN	<p>„Hodnocení se dělá několik typů. Roční, čtvrtletní a mimořádné.“ [Směrnice: Hodnotitel naplňuje hodnotící pohovory minimálně v tomto rozsahu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - jedenkrát ročně - hodnotící pohovor v délce trvání 45 min. a zaznamenán do hodnotícího formuláře; - jedenkrát v I. čtvrtletí - kontrolní hodnotící pohovor bude v délce trvání 15 minut, bez nutnosti použití hodnotícího formuláře; - jedenkrát v III. čtvrtletí - kontrolní hodnotící pohovor bude v délce trvání 15 minut, bez nutnosti použití hodnotícího formuláře. <p>Hodnotitel má právo naplánovat hodnotící pohovor i v mimořádném termínu, pokud to vyžaduje vzniklá situace.]</p>
SSUH	<p>„Hodnocení probíhá formou rozhovoru. Hodnotitelem je přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance. Jak zaměstnanec tak jeho vedoucí se dopředu připraví. Mají k tomu formuláře. Vedoucí pak všechno zapisuje do formuláře daného naší interní směrnici“.</p> <p>[Směrnice:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Hodnocení nových zaměstnanců – provádí se vždy před uplynutím zkušební doby. b) Pravidelné hodnocení zaměstnanců – je proces systematického zhodnocení (1x za rok). c) Pravidelné hodnocení vedoucích zaměstnanců (1x za rok).]
ZDŽ	<p>„Jedenkrát ročně se provádí anonymní hodnocení pracovního prostředí, vztahů a podobně. Vedoucí pracovník rozdává dotazníky (nechá je na dohodnutém místě). Zaměstnanci hodnotí kvalitu péče a všech norem, posun organizace, náměty na zlepšení (Anonymní). Ukládá se to u pana ředitele. A pracovní skupina pak dělá vyhodnocení. Dobrovolně se mohou nechat zhodnotit také vedoucí pracovníci. Toto hodnocení je anonymní a probíhá obdobně. 1x ročně probíhá hodnocení zaměstnance nadřízeným a současně sebehodnocení. Zaměstnanec se vyhodnotí v rámci hodnotícího dotazníku (flexibilita, výkon) a stejně ho zhodnotí vedoucí pracovník. K práci zaměstnanců se vyjadřují také klienti v rámci anonymního hodnocení. Klient anonymně hodnotí práci klíčového zaměstnance. Hodnotí i dobrovolníci a stážisti. Na základě toho se pak dělají hodnocení kolektivů.“</p>
SO	<p>Zaměstnanci jsou hodnoceni jedenkrát ročně. [Vedoucí předávají dopředu informace o nutnosti vyplnění sebehodnocení</p>

	zaměstnancem, sami se pak připraví předvyplněním dotazníku v systému Cygnus.]
CHZ	<p>„Jednou za půl roku vedoucí týmů hodnotí své podřízené v rámci porad a lidé v týmu se hodnotí navzájem.</p> <p>Pak jedenkrát ročně hodnotí vedoucí se zaměstnancem. Každý sám za sebe vyplní dotazník, pak se zhruba za 14 dní sejdou a v rozhovoru se snaží dobrat výsledku, který zaznamenají ke každé otázce. Na závěr je resumé pro budoucí rozvoj zaměstnance.</p> <p>A jednou za dva roky děláme anonymní dotazníkové šetření k týmové spolupráci, ke komunikaci, k organizaci uvnitř i navenek, k nadřízeným“.</p>
DHC	<p>„Rozhovor. Rozhovoru předchází to, že vlastně oni dostanou ten formulář na hodnocení, který má i vedoucí pracovník a formou samohodnocení si tam vypíšou, tak jak oni sebe vidí. Tento formulář si potom sebou vezmou na domluvenou schůzku s tím vedoucím pracovníkem a tam vlastně formou rozhovoru ten vedoucí má vlastně vyplněný, z jakého důvodu třeba říká - kvalita práce. Ty tam máš mezery, já tě tady vidím třeba na 10, jak jsi to zhodnotil ty. On tam má třeba já se vidím na 6. Nebo ho pak vidí na 15 a teď se tam baví jako způsobem prostě takové to dokazování nebo proč to tak je a není. Takže sebehodnocení a pak vlastně hodnotící rozhovor a zaznamenává se vlastně do dotazníku.“</p>
COA	<p>„Hodnotíme všechny zaměstnance. 1x za rok se hodnotí normální zaměstnanci. To je většinou na podzim. Před koncem roku pak probíhá hodnocení vedoucích zaměstnanců. Hodnocení vedoucích zaměstnanců je spíše nastaveno na hodnocení kompetencí pro řízení pracovních týmů“</p>
DSAN	<p>Hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně. Vedoucí pracovníci mají ještě mimo to pololetní mítingy. Zde se hodnotí práce jednotlivých oddělení.</p> <p>Na hodnocení pracovníků se připravuje vedoucí pracovníci i pracovníci samotní. K dispozici mají kopie minulého hodnocení, kam si dělají poznámky. Sejdou se při hodnotícím rozhovoru.</p> <p>Z mítingu vedoucích pracovníků je pořízen záznam s uvedením závěrů a úkolů pro další období. Tyto úkoly se doplňují do hodnotícího formuláře vedoucího pracovníka jak dodatečné úkoly.</p>
CSSAN	<p>„Používáme dotazník pro hodnocení nadřízených a takový formulář pro rozhovor. ...se zaměstnanec i vedoucí na rozhovor připraví asi týden dopředu. To mají na přípravu. Pak se sejdou v kanceláři a mluví spolu a řeší ty body.“</p>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Všechny organizace se v odpovědi na tuto otázku shodli v tom, že minimálně jednou ročně probíhá hodnotící rozhovor mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Tuto metodu lze, vzhledem k dále uvedenému, pojmenovat dle informací v kapitole 2.6 jako Motivačně hodnotící rozhovor. Na základě shodných odpovědí všech respondentů lze souhlasit s Hroníkem, který uvádí, že jde o součást naprosté většiny hodnotících systémů. Všichni respondenti se shodují také na tom, že na rozhovor se musí obě strany dostatečně připravit. Diference je zde pouze v počtu dnů, který má být přípravě věnován.

Hodnocení vedoucích pracovníků uvádějí čtyři organizace. Hodnocení vedoucích pracovníků si může vyžadovat hodnocení jiných kompetencí nebo jiných úkolů (viz organizace DSAN). Jde o kompetence zejména v oblasti řízení a komunikace nebo cíle oddělení/zařízení/střediska. Podle směrnic jednotlivých organizací je ale princip Motivačně hodnotícího pohovoru zachován.

Hodnocení po adaptaci dvě organizace uvádějí speciální hodnocení po dokončení adaptace zaměstnance. Podle informace od respondentů jde o seznámení zaměstnance s procesem hodnocení stejně jako zjištění jeho schopností.

Hodnocení v týmu probíhá u dvou z deseti organizací. Účelem jednoho z nich je komunikace uvnitř týmu, narovnání sporů, prohloubení spolupráce a zlepšení výkonu. U druhého organizace jde o hodnocení mezi vedoucími pracovníky. Účelem je řízení týmů.

S anonymním hodnocením pracují dvě organizace. V obou případech je účelem odkrýt nespokojenost zaměstnanců (podobně i klientů) s prostředím, s nadřízenými, apod.

Odpověď na DVO č. 2: Princip motivačně hodnotícího pohovoru dává možnost oběma stranám (zaměstnanec - vedoucí) připravit se na hodnocení, a tím ho částečně objektivizovat. Současně jde o motivační prvek pro zaměstnance, který je svým způsobem zapojen do řízení organizace.

Nevýhodou všech uvedených forem hodnocení je velká byrokratická zátěž. Tvoří se velké množství dokumentů (formulář pro přípravu sebehodnocení, formulář pro přípravu hodnocení, formulář pro vyhodnocení). Podle směrnic k hodnocení předložených jednotlivými organizacemi jde vždy o formulář v rozsahu cca 2 listů. Je-li v každé organizaci hodnoceno přes 100 zaměstnanců ročně, jde jen na tomto reprezentativním vzorku o 10.764 listů papíru ročně. Přičemž k papíru je ještě potřeba připočítat tužky na psaní, energie (jak výroba, tak i tisk), tiskárny a jejich spotřební materiál. To představuje velkou zátěž finanční a v neposlední řadě také ekologickou.

4.3 Kam s informacemi

DVO č. 3.: Jak se provádí záznam z hodnocení?

Tabulka 9 Jak se provádí záznam z hodnocení?

Respondent	
CSSJH	<i>„Je to formulář na papíře, ...“</i>
SSAN	<i>„Provádí se na standardizovaný formulář Hodnocení zaměstnance nebo Hodnocení vedoucího zaměstnance.“</i>
SSUH	<i>„Písemně na stanovený formulář.“</i> [Směrnice: Hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi hodnotitelem a hodnoceným zaměstnancem, kdy dojde ke shrnutí výsledků již předem vyplněných sebehodnotících formulářů, s následným záznamem do formulářů. Na jednotlivých zařízeních je forma a postup hodnocení uvedena ve zpracovaném SQ daného zařízení.]
ZDŽ	<i>„Je předtištěn formulář, na který zaměstnanci vyplňují. Stejná 6 bodová škála. Střední management to pak přepíše k zaměstnancům do personálního informačního systému Cygnus.“</i>
SO	Sebehodnocení vyplňuje zaměstnanec na papíře. Vedoucí vše zadává do personálního systému Cygnus.
CHZ	<i>„Pokud je to hodnocení v rámci týmů, tak se udělá záznam v zápise z porady. Z toho ročního hodnocení se při rozhovoru zapisuje záznam z hodnocení, který oba, vedoucí i zaměstnanec, podepíší. Záznamy z porad i hodnotící archy se pak zakládají“.</i>
DHC	<i>„Takže ten sebehodnotící dotazník si ten nechává zaměstnanec u sebe, ten vlastně nikam neodevzdává nevyplněný, ten si bere jenom na ten rozhovor. To co na tom rozhovoru zaměstnanec a vedoucí, vlastně na čem se domluví nebo tak jak si osvětlí slabé stránky tak to se zaznamená do formuláře co má vedoucí pracovník a doplní se tam vlastně komentář hodnoceného a komentář hodnotitele. Zde třeba ten hodnocený může vyjádřit, v které oblasti se vidí více a může tam napsat svůj komentář k tomu. Nebo jestli se mu zdálo, že je to objektivní, neobjektivní a pak je tam vlastně ještě prostor pro doporučené pro další hodnocené období. Kde většinou ten vedoucí zaměstnanec reaguje na ty slabé stránky nebo na ty výtky co měl na toho zaměstnance a doporučí mu tam prostě nějakou aktivitu nebo naopak ten zaměstnanec prostě tam napíše, že ho zajímá to a to, nebo že v tom si není jistý, že by to chtěl.“</i> Pozn. Autora z rozhovoru: Pravidelné hodnocení se dělá jednou ročně. Neformální hodnocení se dělá průběžně. Zaměstnanci si zaznamenávají chyby i aktivitu nad rámec povinností, kterou pak řeší se zaměstnancem v průběhu hodnocení.
COA	<i>„Zaměstnanec i vedoucí od nás dostanou papíry s předtištěnými formuláři pro hodnocení a vlastní sebehodnocení. Zaměstnanec si ho pak nechává. Vedoucí udělá tři kopie. Jednu má pro sebe, jeden jde k nám na personální a jedno dostane zaměstnanec.“</i>
DSAN	Záznam rozhovoru se provádí do nového formuláře. Diskutují spolu a vedoucí pracovník zapisuje jednotlivé údaje.
CSSAN	<i>„Záznam z hodnocení se dělá klasicky na papír. Ten formulář si oba dva podepíší a to se založí do osobní karty. Já to pak přetukávám do Excelu.“</i>

Ale jenom ty vybrané kompetence a vyhodnocení těch úkolů.“

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

S výjimkou dvou organizací se všechny hodnocení a sebehodnocení zapisují a skladují v papírové podobě. Dvě organizace používají pro hodnocení částečně počítačový program. Zaměstnanci si vyplňují hodnocení na papíře. I zde ale po vyhodnocení nastupuje tisk dokumentů a podpis zaměstnance.

Odpověď na DVO č. 3: Opět zde platí totéž, co je uvedeno výše. Vysoká byrokratická zátěž a velké mrhání prostředky.

4.4 Co se ve skutečnosti hodnotí

DVO č. 4.: Jaké jsou hodnocené oblasti? (výkon, cíle, kompetence, slovní hodnocení,...)

Tabulka 10 Jaké jsou hodnocené oblasti?

Respondent	
CSSJH	<p><i>„kde je asi deset oblastí. Čtyřicet celkem kritérií. V těch jednotlivých oblastech asi kolem pěti, sedmi kritérií a je tam výsledkem škála v písmenech... a potom je tam určitý závěr kde je shrnutý co je potřeba zlepšit. Je tam zaznamenáno, co by měl zlepšit. A pro vedoucí zaměstnance je tam ještě druhý formulář jako příloha k tomu a tam je hodnocení kompetencí vedoucího zaměstnance. Je tam asi deset kritérií. Toto hodnocení dělá jenom vedoucí zaměstnanec, pouze pokud má podřízeného jiného vedoucího zaměstnance.“</i></p> <p><i>Výkonové ukazatele tam nejsou, protože v sociálních službách se to těžko nastavuje. Ale jsou tam oblasti kompetencí, což jsou odborné znalosti, vztahy k zaměstnancům, k nadřízeným, podřízeným spoluzaměstnancům, vztahy ke klientům, organizace a využití pracovního času, samostatná aktivita a iniciativa. Sounáležitost s organizací. A v každé té oblasti je zhruba pět kritérií, které pomáhají tomu hodnotiteli jakoby konkrétněji se vyjádřit k těm oblastem. A pomáhají do toho závěru zkonkretizovat, na čem by měl ten hodnocený zapracovat. A to hodnocení je teda i písemné.</i></p>
SSAN	<p><i>„Máme hodnocení výkonu, odborných znalostí, osobních předpokladů a celkové hodnocení.“</i></p> <p>[Směrnice: Formuláře mají tyto části:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Hodnocení odbornosti a výkonu – bodové hodnocení. B. Hodnocení pracovních a osobních předpokladů – bodové hodnocení. C. Celkové hodnocení – slovní vyjádření hodnocení. D. Doporučení – slovní vyjádření doporučení udělených na základě výsledků hodnocení. E. Vyjádření hodnoceného zaměstnance – slovní vyjádření k výsledkům hodnocení.]
SSUH	<p><i>„Vedoucí hodnotí výkon a chování ke klientům.“</i></p> <p>[Směrnice: Hodnocení zaměstnanců zahrnuje zhodnocení pracovních a</p>

	<p>osobních charakteristik zaměstnance vzhledem k jeho pracovní pozici, výkonu na pozici a potřeb efektivního vzdělávání. Část hodnocení odbornosti a výkonu, se provádí dle těchto hodnotících kritérií: Plnění stanovených úkolů, Odbornost, Pracovní výkon. Dále se hodnotí schopnosti a vlastnosti potřebné pro výkon práce. Hodnotí se Pracovní tempo, Iniciativa, Schopnost odolávat zátěži, Odpovědnost, Ochota ke spolupráci, Využívání získané kvalifikace, Ochota předávat zkušenosti, Jednání s lidmi, Kreativita - tvořivost, Dodržování předpisů.</p> <p>Pravidelné hodnocení vedoucích zaměstnanců je shodné, pouze část hodnocení odbornosti a výkonu, se provádí dle těchto hodnotících kritérií: Odbornost, Vztah k podřízeným a Vedení lidí a pracovní výkon.]</p>
ZDŽ	<p><i>„Hodnotíme kompetence. Zaměstnanec vyhodnocuje slovně své úkoly, úspěchy/neúspěchy a prostředí.“</i></p>
SO	<p>[Směrnice: Zhodnocení plnění pracovních povinností: <input type="checkbox"/> stručně popsat pracovní výkon zaměstnance – jeho silné a slabé stránky.... Záznam z hodnotícího rozhovoru: <input type="checkbox"/> nadřizený projde se zaměstnancem jeho sebehodnocení (vyplněný text)...důležité informace zapíše, <input type="checkbox"/> dále vede rozhovor o tom, co se mu za tento rok podařilo (úspěchy) a také nepodařilo (nezdary) – učiní o tom záznam <input type="checkbox"/> společně zhodnotí, jaké konkrétní činnosti dělá zaměstnanec nad rámec běžných. <input type="checkbox"/> za závěr případně uvede doporučení ke zlepšení, námitky, výtky atd... Naplnění osobního cíle: <input type="checkbox"/> Popsat naplnění osobní cíle Vytýčení cílů osobního rozvoje pro následující období: <input type="checkbox"/> Stanovit cíle rozvoje na další – v čem se konkrétně chce zdokonalit, co se chce naučit.]</p>
CHZ	<p><i>„Přípravný dotazník pro zaměstnance i vedoucího obsahuje cíle, osobní potenciál, co se vedoucímu líbí, nelíbí, náměty na zlepšení a volný prostor pro slovní komentář. Při hodnocení jsou hodnoceny kompetence, které se hodnotí slovně. A slovně se hodnotí taky odborné dovednosti. Dotazník je postaven obecně, ale při hodnocení je dáována jiná váha plnění různých kompetence při hodnocení zaměstnanců na různých místech. Pracovníci v přímé péči nemají například hodnocený obecný rozhled, koncepční práce a PC gramotnost“.</i></p>
DHC	<p><i>„... je to pracovní výkon, kvalita a efektivita, kde vlastně pod body nebo prostě ať si ten zaměstnanec nebo ten vedoucí pracovník uvědomí, co v této oblasti chceme hodnotit. Tak je tam napsáno kvalita práce a pak se hodnotí komplexnost, přesnost, bezchybnost. Pak je tam ohodnoceno pracovní tempo, množství vykonané práce ve směně atd. Pak je tam odbornost, což se myslí znalost technik, pomůcek a využívání v praxi a iniciativa, samostatnost. To je ta první oblast. Druhá oblast je vlastně odpovědnost, spolehlivost. Jestli je schopen pracovat s minimálním dohledem, jestli je schopný převzít zodpovědnost za svou práci, za rozhodnutí. Jestli je schopný adekvátně se rozhodnout. Jestli plní včas</i></p>

	<p>úkony, jestli provádí úkony s procedurálními standardy... Potom ta třetí oblast to jsou pracovní faktory, vztahy, chování a jednání. Tak pod to si představujeme, že se hodnotí taková ta základní identifikace s posláním hospice, jako střediska a schopnost pracovat v týmu a vycházení spolupracovníků. Důkladnost, dodržování čistoty a pořádku i takový ten vizuální vzhled uniformy jak se reaguje na pacientovy potřeby a otázky a požadavky rodiny. Je tam samozřejmě hospodárné a efektivní využití svěřených prostředků chování ke klientům jejich blízkým a spolupracovníkům a nadřízeným, takže to je třetí oblast. Pak vlastně ve čtvrté hodnotíme osobní faktory a profesní rozvoj. Pak je tam hodnoceno to, jak samozřejmě celkem člověk přistupuje k tomu vzdělávání. To navazuje na individuální vzdělávací plány, nebo jestli ten člověk odmítá prostě se dále profesně vzdělávat. Pak se tam zase hodnotí účast na seminářích, hodnotí se tam vlastně schopnost lidí, týmový přístup k práci. Z toho osobního hlediska, jak vlastně člověk zvládá stresy a krizové situace. Jestli je ochoten a schopen se řídit platnými směrnici a pak standardy. A potom páté je započítatelná praxe, a pak tam započítáváme praxi v oboru a praxi v Diakonii.</p>
COA	<p>„Vedoucí hodnotí výkon zaměstnance, jeho kompetence stanovené činnostmi na pracovním místě, a zda splnil stanovené cíle. Jak rozvojové, tak i úkoly.“</p>
DSAN	<p>Hodnotí se odborná znalost, pracovní proces a sociální kompetence. V jednotlivých oblastech jsou definovány vždy 3 konkrétní kompetence tak, aby bylo možné udělat si celkový obrázek o zaměstnanci.</p> <p>Hodnotí se přístup ke školením, kterými pracovník prošel. Pracovníkovi se také dává prostor pro vyjádření svých námětů na zlepšení a jeho přání zaměřená na jeho další práci. Vedoucí ukončuje hodnocení celkovým slovním shrnutím.</p>
CSSAN	<p>„Máme nastavených dvanáct kompetencí a každý by měl mít v řešení minimálně tři, ale maximálně 6 cílů, jako úkolů, na další období. U kompetencí jsme se zaměřili trochu podle jedné jiné, ale podobné organizace. Hodnotíme tam odborné znalosti, odborné dovednosti, přístup k práci a sociální interakci. ...úkoly jsou potom takové drobnější pro běžné zaměstnance a složitější pro vedoucí. Vždycky jsou ale konkrétní a jsou vymyšlené tak, aby se daly splnit.“</p>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

V teoretické části práce jsme konstatovali, že měření výkonu v sociálních službách nebude asi běžné. Sociální služby neprodukují výrobky, neprodávají je, nevytvářejí zisk nebo jiné veličiny. Poskytují služby. Při péči o tělesně postiženého se jen těžko určuje míra odvedené práce. Zejména pokud jde o péči, která vyžaduje různorodé úkony neměřitelné jednoduchými veličinami. Přesto polovina z oslovených respondentů uvádí, a směrnice k hodnocení zaměstnanců to dokládají, že je hodnocen výkon.

Cíle nebo také úkoly a kompetence naproti tomu hodnotí většina organizací. Hodnotící formuláře poskytnuté organizacemi obsahují směs kompetencí, cílů, úkolů.

V podstatě v každé organizaci je součástí hodnocení také slovní vyhodnocování. Jde zpravidla o závěr hodnocení, případně konkrétní doporučení. Dvě organizace pak dávají možnost samotným zaměstnancům textově zhodnotit minulé období a stanovit si vlastní cíle. Další dvě organizace pak umožňují participaci zaměstnance na tvorbě budoucích cílů.

Odpověď na DVO č. 4: V oblasti kompetencí je zde silná orientace hodnocení na minulost, což je celkem pochopitelné. V teoretické části jsme se dopracovali k závěru, že silným motivačním prvkem pro zaměstnance je spolupráce vlastních cílů. Tuto možnost umožňují celkem čtyři organizace z desíti. Nicméně u ostatních organizací je alespoň prostor pro vyjádření zaměstnance k jeho námětům, návrhům a přáním.

Slovní hodnocení mohou být přínosná, ale jejich definice nemusí být vždy všem srozumitelná.

Z hodnotících dotazníků je patrná celková vyváženost hodnocení kompetencí a cílů. Byť kompetencí je vždy o něco více.

4.5 Motivace v hodnocení

DVO č. 5.: Jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?

Tabulka 11 Jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?

Respondent	
CSSJH	<i>„Myslím si, že prvořadý je vyjádření spokojenosti toho vedoucího zaměstnance při tom hodnocení. Případně i stupně nespokojenosti. Potom je to samozřejmě navázaný na odměňování dvěma způsoby. Jednak v pololetních odměnách a jednak v osobním příplatku. My co se týká vzdělávání zaměstnanců, tam to máme povinný ze zákona. Takže to moc nemá smysl, jakože by to šlo provázat s hodnocením.“</i>
SSAN	<i>„Motivujeme pochvalou při hodnotícím rozhovoru, potvrzením toho, že zaměstnanec pracuje dobře. Podle hodnocení je nastaveno i odměňování. Snažíme se vyslyšet přání a náměty zaměstnanců z hodnocení, pokud je to možné.“</i>
SSUH	<i>„Vzdělávání a výše osobního ohodnocení ve mzdách.“</i>
ZDŽ	<i>„Čtvrtletní hodnocení týmů je hodnoceno finanční odměnou. Jsou povolovány stáže.“</i>
SO	<i>Žádné ocenění v naší organizaci není přímo vázáno na hodnocení zaměstnanců. Jako motivace slouží samotné hodnocení (zájem o zaměstnance a plán jeho rozvoje) [Směrnice: Ocenění práce vede k vyšší kvalitě odváděné práce, ať už je finanční nebo morální.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> - Finanční ocenění – provádí se formou mimořádných odměn, zpravidla dvakrát ročně. - Morální ocenění - mezi nejčastější patří vyslovení pochvaly nebo uznání před ostatními spolupracovníky. - Další způsob ocenění jsou jistě i finanční příspěvky z FKSP.]
CHZ	<p><i>V každém našem hodnocení je závěr směřující k rozvoji. Vedoucí taky dává zaměstnanci pocit důvěry, a to i pokud se tam vyskytla chyba. Sděluje, že on potřebuje toho zaměstnance a taky ho potřebuje klient. Čili i pochvala je motivačním prvkem.</i></p> <p><i>Naše pracovníky motivujeme taky tak, že jim přidělujeme samostatné úkoly. Například měli samostatně zajistit literární kavárnu pro klienty. Někdo jiný zase dostal nestarosti k vedení nějaký projekt. Pro naše pracovníky je to velká motivace, když mají samostatný úkol neb něco na starosti. Je tam jakýsi pocit jeho vlastní důležitosti.</i></p> <p><i>Pak máme dodatkový týden dovolené a stravenky. Taky umožňujeme pracovníkům dva dny rekolekce v měsíci. A mimo to ještě mají možnost čerpat volno na samostudium. Třeba v knihovně.</i></p>
DHC	<p><i>„Takže to tam vždycky pochválí, co dokázal, co se nám líbilo, kudy by jsme chtěli jít.“</i></p> <p>Pozn. autora z rozhovoru: V rámci motivace je zaměstnancům v rozhovoru nabízen i další rozvoj viz dále: <i>„To samé u údržby a řidičů. Ti mají povinné školení, ale účast na seminářích nebo tak není pro ně motivující.“</i></p>
COA	<p><i>„Plán rozvoje zaměstnance a samozřejmě odměna, nebo spíše prémie. ... vedoucí samozřejmě zaměstnance dovedou pochválit, ale také pokárat.“</i></p>
DSAN	<p>Dobré hodnocení kompetencí se projeví na odměně ke mzdě. Zaměstnanci toto vědí. Je jim dána možnost studia ve vybraných školících akcích nad rámec běžného rozvoje. Vybraní pracovníci byli na exkurzi v jiných zařízeních v Čechách a na Slovensku.</p>
CSSAN	<p><i>„...odměny dostávají, ale nevážeme je na hodnocení. Samozřejmě je ale na výsledek, hlavně plnění těch cílů navázaná i jakási jednorázová odměna nebo prémie.... Pak mají taky zaměstnanci možnost si chodit na školení. Máme domluvené třeba u jedné jazykovky jazykové kurzy pro 6 osob. No a máme ty úkoly. To je taková motivační. Tak to chápeme. Oni mají odpovědnost a současně máme informaci o jejich spolehlivosti.“</i></p>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Motivace zaměstnance je pro jeho pracovní výkon klíčová. Každý člověk má svá přání a své touhy. K jejich uspokojení v dnešní společnosti patří zejména peníze. I proto bylo hodnocení v prvních zpusobech nasazení spojováno zejména s odměňováním zaměstnanců. V sociálních službách ovšem není nikdy finančních prostředků nazbyt. Volba finančního ohodnocení je tedy možná, ale vliv vysokých odměn nebude vzhledem k rozpočtům jednotlivých organizací dlouhodobý. Nicméně i tak šest z deseti organizací spojuje odměňování s hodnocením.

Do dlouhodobé motivace prostřednictvím rozvoje zaměstnance investuje sedm organizací z vybraného vzorku. Je zde tedy vidět minimálně procentuální převaha tohoto způsobu motivace nad finančním ohodnocením.

Naprosto triviální, levnou a působící motivaci ve formě pochvaly si může dovolit každá z uvedených organizací. Přesto pouze polovina organizací uvádí pochvalu jako motivační prostředek. Přitom na mnoho lidí má veřejně uvedená pochvala pozitivní a dlouhodobý vliv.

Dvě firmy pak uvádějí stáže/exkurze do prostředí jiné organizace. Dvě organizace pak přidělují v rámci motivace samostatné úkoly.

Odpověď na DVO č. 5: Peníze umožňují uspokojovat základní potřeby člověka (viz Maslowova pyramida potřeb). Jejich poskytnutí za dobře vykonanou práci je proto logické, neboť zaměstnanec, který nebude mít k dispozici dobré zázemí, nemůže být dlouhodobě dobrým a hodnotným zaměstnancem. Nicméně odměny by měly být vázány také na jiné procesy než jen hodnocení.

Rozvoj zaměstnanců je uváděn jako vhodný motivační prvek. Nicméně je zde potřeba si uvědomit existenci zákona 108/2006 sbírky, který přímo nařizuje rozvoj zaměstnance v konkrétním počtu hodin ročně. To svým způsobem tuto výhodu devaluje. Přesto větší část organizací používá možnosti motivovat zaměstnance rozvojem.

Tento způsob motivace se nám zdá vhodný už jen z toho důvodu, že tato motivace je přínosná i pro organizaci, která člověka na stáž/exkurzi vyslala. Zaměstnanec se v jiném prostředí seznamuje s novými postupy, procesy i lidmi, čímž se v podstatě vzdělává a obohacuje své znalosti a dovednosti.

4.6 Uskutečněné vzdělávání zaměstnance a jeho zhodnocení

DVO č. 6.: Je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos pro práci?

Tabulka 12 Je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos pro práci?

Respondent	
CSSJH	<i>„Hodnocení plánu profesního rozvoje za minulý rok. ... Tam se uvede jak se podařilo plnit ty cíle, které byly v plánu rozvoje na to minulé období.“</i>

SSAN	<i>„Ano, hodnotí se dosavadní rozvoj a jeho využití v praxi.“</i>
SSUH	<i>„Ano. Je to jedno z hodnocených kritérií“</i>
ZDŽ	<i>„Hodnotí se jedenkrát ročně. Zaměstnanci se vyjadřují k tomu, jaké školení pro ně bylo (přínosné a nepřínosné).“</i>
SO	[Celý proces hodnocení je vnímán jako součást osobního a profesionálního rozvoje zaměstnanců. Obsahem písemného výstupu z hodnocení je definovaný osobní cíl zaměstnance a zhodnocení dosažených cílů z předchozího období]
CHZ	<i>Vedoucí vyhodnocuje minulý rozvoj, to jestli to pracovníkovi pomohlo. Vyhodnocují se obecně rozvojové cíle z minula.</i>
DHC	<i>„Ano.“</i>
COA	<i>„Vedoucí slovně zhodnotí proběhlé vzdělávání zaměstnance. Pokud je něco nesplněno, zahrne to do návrhu na další období. Do návrhu se píše také vzdělávání podle aktuálních potřeb zaměstnance a pochopitelně se tu uvádějí i povinná školení.“</i>
DSAN	Vedoucí spolu s pracovníkem rozeberou úspěšnost vzdělávacích akcí a řeknou si, zda bylo toto vzdělávání přínosné. Pokud nebylo (různé důvody) je naplánováno další školení v podobné oblasti jako školení původní, jen například jinak orientované.
CSSAN	<i>„Ano. Vedoucí má seznam školení, kterých se zaměstnanec měl zúčastnit. Spolu se podívají na to, čím měl zaměstnanec projít a to vyhodnocují. Jednak jestli to splnil a druhá věc je, jestli to mělo pro jeho práci nějaký přínos.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Vzdělávání je pro sociální služby povinné ze zákona a ten také určuje počet hodin k proškolení na zaměstnance za rok. Jak je uvedeno v předešlém bodě, je vzdělávání považováno za motivaci „pouze“ u sedmi z deseti organizací. Přesto se rozvojem zaměstnanců zabývají všechny organizace. Nicméně jen šest z nich doslovně uvádí, že mimo hodnocení plnění vzdělávacího plánu hodnotí také účinnost rozvoje.

Odpověď na DVO č. 6: Přínos z rozvoje svých schopností by měl mít pochopitelně zaměstnanec. Jeho dovednosti a znalosti mu mohou zajistit v budoucnu dobrou uplatnitelnost na trhu práce. Nicméně tím kdo zaměstnanci školení hradí je organizace, která ho na školení vysílá. Organizace sama by tak měla být tím kdo má ze vzdělaného zaměstnance přínos. Proto by bylo vhodné zaměřit se při hodnocení důsledně i na tuto oblast.

4.7 Plán budoucího rozvoje zaměstnance

DVO č. 7.: Je v rámci hodnocení plánován budoucí rozvoj zaměstnance?

Tabulka 13 Je v rámci hodnocení plánován budoucí rozvoj zaměstnance?

Respondent	
CSSJH	<i>Sestavení plánu profesního rozvoje je součástí toho hodnocení.... Následně se připravuje, ve spolupráci s tím hodnoceným zaměstnancem, plán profesního rozvoje na dalších 12 měsíců. Jsou tam konkrétně oblasti, do kterých by se to mělo směřovat ty povinná školení, je tam samozřejmě i zaměření na samostudium odborné literatury. ... Jsou tam postaveny určitý cíle na to další období a prostředky k jejich naplnění. To znamená intervize, supervize, povinná školení i dobrovolná.“</i>
SSAN	<i>„Ano, v rámci hodnocení doporučuje vedoucí oblasti rozvoje zaměstnance.“</i>
SSUH	<i>„Ano. Konečným výsledkem hodnocení musí být vypracování plánu osobního rozvoje hodnoceného zaměstnance“.</i> [Směrnice: Hodnotitel na základě hodnocení navrhuje opatření pro další rozvoj zaměstnance, např. studium, samostudium, praktický výcvik, stáž, popř. změnu pracovní náplně, delegování náročnějších úkolů, atd.]
ZDŽ	<i>„Z rozhovoru si vedoucí mapuje vzdělávací potřeby zaměstnance a na základě toho se plánuje budoucí rozvoj. Na mapování jsou všichni vedoucí pracovníci vyškolení. Máme certifikace na Audiodiagnostickou metodu a plánování potřeb organizace.“</i>
SO	[Směrnice: Celý proces hodnocení je vnímán jako součást osobního a profesionálního rozvoje zaměstnanců. Obsahem písemného výstupu z hodnocení je definovaný osobní cíl zaměstnance a zhodnocení dosažených cílů z předchozího období]
CHZ	<i>„Ano. V průběhu rozhovoru si pracovník s vedoucím určí budoucí vzdělávací priority pracovníka.“</i>
DHC	Pozn. autora z rozhovoru: Jen formou doporučení
COA	<i>Rozvoj je jedna ze dvou podstatných věcí, která je motivací pro zaměstnance. Proto mu věnujeme velkou pozornost. V rámci hodnocení se může zaměstnanec vyjádřit k tomu, jakého školení nebo rozvojové akce by se rád zúčastnil. Spolu s vedoucím pak projednají možnosti. Vedoucí zaměstnanci mají přístup k plánu školení a každý má přidělený balíček financí na vzdělávání. Nakonec to ale musí zkonzultovat s námi na personálním.“</i>
DSAN	Ano. Jednak na základě zhodnocení předešlého vzdělávání a jednak na základě potřeb. Samozřejmě musí být proškoleny minimálně povinné hodiny dané zákonem.
CSSAN	<i>„Ano, jednak abychom naplnili povinné normy a pak taky odborné školení pro zlepšování kvalifikace, které je potřeba podle aktuálního stavu.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Z uvedení odpovědí respondentů je zjevné, že plánování rozvoje v rámci Motivačně hodnotícího pohovoru je kladen velký význam.

Odpověď na DVO č. 7: Oblast rozvoje zaměstnanců je v sociálních službách, podle předešlých odpovědí, zásadní z mnoha důvodů. Je to pochopitelné. V poznávání chování, vnímání, prožívání, vývoje a dalších aspektů bytí člověka dochází k neustálému vývoji. Při pomoci jiným lidem je vhodné vycházet z posledních (ověřených) poznatků vědy či praxe. Zaměstnanci pracující v sociálních službách tak nutně potřebují neustálý rozvoj.

4.8 Sebehodnocení

DVO č. 8.: Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení?

Tabulka 14 Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení?

Respondent	
CSSJH	<p>„Předem se připraví sebehodnocení a potom to rozeberou s tím nadřízeným.“</p> <p>„... písemný se provádí jednou za několik let, takový to ústní sebehodnocení, to už je otázka vedení toho konkrétního hodnotícího pohovoru. Někdy se to k tomu nasměřuje, někdy ani moc ne, záleží jak je zaměstnanec schopen o těchto věcech komunikovat.“</p> <p>Setkáváme se také s tím, že ti méně kvalitní zaměstnanci se hodnotí velice kladně a naopak ti nejkvalitnější zaměstnanci se hodnotí třeba hůře, než jak jsou potom ohodnoceni tím vedoucím zaměstnancem. Vůbec si nepřipouštějí, že by nebyli výborný.</p> <p>Na rozdíl ti kvalitní zaměstnanci vidí ty svoje rezervy, hodnotí se sami hůře než ten vedoucí, který je hodnotí v kontextu s těmi ostatními.“</p>
SSAN	„Ano. Zaměstnanec se vyjadřuje ke svému přínosu organizaci, ke svým silným i slabým stránkám a hodnotí sám za sebe i svůj vlastní rozvoj.“
SSUH	„Ano.“
ZDŽ	„Ano.“
SO	Zaměstnanec se sám vyhodnocuje v rámci přípravy na hodnotící rozhovor. Hodnotitel důležité informace ze sebehodnocení přepisuje do hodnotícího formuláře. Společně s vedoucím zaměstnancem hodnotí, které činnosti dělá zaměstnanec nad rámec svých povinností. Zaměstnanec hodnotí své úspěchy i nezdary.
CHZ	<p>„V rámci půlročního musí, protože sedí mezi ostatními a ti by ho neměli rádi, pokud by pouze kritizoval ostatní. Čili v rámci tohoto hodnocení musí alespoň dílčí sebereflexi provést.“</p> <p>Při přípravě na roční hodnocení provádí sebehodnocení při přípravě na rozhovor.“</p>
DHC	„Ano.“
COA	„Zaměstnanec se vyhodnocuje při přípravě na hodnocení.“
DSAN	„Ano, v rámci přípravy a následně při rozhovoru předkládá svoje hodnocení a obhajuje si ho.“
CSSAN	„Ano, zaměstnanec se vlastně hodnotí při té přípravě.“

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Zapojení zaměstnance do dialogu o jeho vlastním hodnocení je podstatným krokem k motivaci. Pokud má možnost se svobodně vyjádřit a dokonce se pochválit, stává se vnitřně pro organizaci potřebný. Upevňuje si svou pozici ve firmě před sebou samým.

Odpověď na DVO č. 8: Zapojení zaměstnance je pro motivaci přínosné. Je ale potřeba si uvědomit, že názor každého člověka na jeho okolí je subjektivní a deformovaný jeho vlastním bytím a prožíváním. Je proto potřeba objektivního pohledu vedoucího zaměstnance, který může chování zaměstnance posoudit v kontextu s celým oddělením nebo s celou organizací.

I přesto sebehodnocení nabízí hodnotiteli jiný pohled na hodnocená kritéria nebo výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl. Umožňuje mu tím nahlédnout na hodnocené stránky zaměstnance v jiném světle a zvyšuje tím validitu hodnocení.

4.9 Supervize a hodnocení

DVO č. 9.: Je ve vaší organizaci spojena supervize s hodnocením?

Tabulka 15 Je ve vaší organizaci spojena supervize s hodnocením?

Respondent	
CSSJH	„Ne.“
SSAN	„Ne, žádným způsobem.“
SSUH	„Částečně ano. Ale jenom na některých pracovištích.“
ZDŽ	„Hodnocení zaměstnance ne. Hodnocení pracovních týmů ano, ale bez zpětné vazby.“
SO	„Ne.“
CHZ	„Ne.“
DHC	„...supervizi co máme, co nám tady vlastně dělá supervizorka, tak ta není nějak provázána s hodnocením.“
COA	Ne
DSAN	„Ne. Nespojujeme to.“
CSSAN	„Není. Ani si to neumím představit, jak by to mělo být provázané.“

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Hroník uvádí supervizi a intervizi jako jednu z možností (doplňkových metod) hodnocení⁵⁰. Uvádí rovněž, že jde spíše o aktivitu rozvojovou než hodnotící. To potvrzují ve svých odpovědích i dotazované organizace. Pouze dvě z nich se supervizí v rámci

⁵⁰ HRONÍK, František. ref. 20

hodnocení pracujících. V jednom případě ale pouze u skupin. U druhého případu pouze na vybraných pracovištích.

Odpověď na DVO č. 9: Respondenti využití supervize v rámci hodnocení spíše odmítali. Nicméně v průběhu supervize se probírají proběhlé situace a hledají se vhodná řešení a postupy pro jejich vyřešení. Situace proto musí nejprve vyhodnotit. Tím se vyhodnocuje, byť možná nevědomě i jednání zúčastněných. Z podstaty supervize je zřejmé, že není možné supervidovaného přímo kárat. Nicméně komunikace v rámci supervize nám dává možnost náhledu na osobnost zaměstnance a tím nás může směřovat například k jeho budoucímu rozvoji. A zde jsme již na půdě hodnocení. Myslíme si proto, že tuto spojitost by bylo dobré v budoucnu podrobit dalšímu zkoumání..

4.10 Výstup z hodnocení

DVO č. 10.: Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance? (formulář, tabulka srovnání, graf,...)

Tabulka 16 Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance?

Respondent	
CSSJH	<i>„Podepsaný formulář hodnocení a u vedoucích zaměstnanců ta příloha.“</i>
SSAN	<i>„Jiné výstupy než formulář z hodnocení neděláme“</i>
SSUH	<i>„Vyplněný formulář, který si založíme. Musí ho podepsat jak ten vedoucí, tak i zaměstnanec.“</i>
ZDŽ	<i>„Vyhodnocení vzdělávacího plánu individuálního i plánu organizace a vyhodnocení pracovních týmů – naplňuje kritéria kvality nebo ne. Současně je výstupem vytištěný formulář z personálního systému. Za výstup lze považovat data v personálním systému, která mohou být použita v budoucnu.“</i>
SO	Výstupem je vytištěný a podepsaný záznam z hodnocení. [Směrnice: Obsahem písemného výstupu z hodnocení je definovaný osobní cíl zaměstnance a zhodnocení dosažených cílů z předchozího období].
CHZ	<i>Výstupem je vyplněný formulář hodnocení podepsaný oběma, hodnotitelem i hodnoceným. Výstupem je i dobrá konkurenceschopnost, protože každý klient v podstatě přináší zisk v dotacích.</i>
DHC	<i>„Je to vlastně ten vyplněný formulář. ... Klasicky je to formulář, který je podkládán jako úkon k novému mzdovému výměru. ...samozřejmě já potom sama pro sebe, když mám chvíli, tak si to přesunu do nějakého grafu, jak se mi to posunulo. Ale to opravdu když je čas si hrát.“</i>
COA	<i>„Výsledkem hodnocení je zápis z hodnocení na formuláři hodnocení zaměstnance. Personální pak dostává seznam požadavků na proškolení</i>

	<i>zaměstnanců, se kterým pracuje. “</i>
DSAN	Výsledkem je vyplněný formulář, případně s přílohou o návrhu na odměny.
CSSAN	<i>„Výstupem je ten formulář. Pak je to tabulka pro odměny. Dále mám ten Excel s grafem, jak jsou na tom zaměstnanci s kompetencema a druhý s plněním nebo neplněním úkolů.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Organizace se vesměs shodnou na výstupu ve formě tištěného formuláře. Dále pak podkladu (tabulky) pro zvýšení mezd nebo plánu rozvoje. Jedna organizace uvádí, že na základě podkladů z hodnocení jsou sledována kritéria kvality a jejich naplňování. Pouze dvě organizace uvádí, že vytvářejí jakýsi přehled hodnocení napříč zaměstnanci, který má následně sloužit jako podklad pro další činnosti.

Odpověď na DVO č. 10: Výstupy z hodnocení jsou spíše omezené. Data, namáhavým hodnocením získaná, jako by nikdo nepotřeboval. Zajímavostí je, že pouze jedna organizace si uvědomuje praktický výstup z hodnocení a to je zisk plynoucí z dobře poskytovaných služeb.

4.11 Využití poznatků z hodnocení

DVO č. 11.: Jak se dále využívají výsledky hodnocení? (podklad pro)

Tabulka 17 Jak se dále využívají výsledky hodnocení?

Respondent	
CSSJH	<i>„Je to potom otázka jednotlivých hodnotitelů. Oni samozřejmě zároveň ty zaměstnance znají. A ono je těžký to srovnávat mezi těma jednotlivýma hodnoceníma, protože to nemáme nastavený tak že každý vedoucí musí dát 10x F, 15x D, 5x C, a potom těžko porovnávat mezioborově. Ale pro mě je to nevypovídající. Já hlavně chci, aby to byla zpětná vazba pro toho hodnoceného zaměstnance, to je to hlavní. A druhý potom je to, že je to podklad pro to budoucí finanční ohodnocení.“</i>
SSAN	<i>„Používají se jako podklad pro mzdy a pro plán vzdělávání. Vyplněný formulář slouží jako podklad pro případné audity, a budoucí vyhodnocování.“</i>
SSUH	<i>„Jak jsme už říkali, je nakonec výsledkem hodnocení vypracování plánu osobního rozvoje hodnoceného zaměstnance. Výsledky se používají i pro stanovení odměny a případně pro postup na vyšší pozici.“ [Směrnice: Hodnotitel společně s ředitelem organizace výsledky hodnocení analyzují a na základě těchto analýz zejména: – plánují personální rozvoj zaměstnanců (odborný růst zaměstnance); – navrhují personální opatření;</i>

	– provádí rozbor pracovních vztahů v organizaci; – mapují nedostatky z oblasti péče o zaměstnance.]
ZDŽ	<i>Při anonymním hodnocení prostředí a vedoucích pracuje s těmito informacemi pracovní skupina v čele s panem ředitelem a hledá cesty pro zlepšení. V průběhu adaptace má hodnocení vliv na odměňování.</i>
SO	Výsledky se využívají pro stanovení plánu rozvoje zaměstnanců, zjištění jejich úrovně, potřeb a názorů.
CHZ	<i>Výsledek diskuze v rámci pololetního hodnocení v týmu je všem zřejmý a směřuje ke zlepšení práce nebo prostředí. Výstupem z ročního hodnocení může být i změna mzdy nahoru nebo dolů. Závěry jsou zveřejňované i navenek.</i>
DHC	<i>„...pro tu účetní a pro mě (personalista- pozn. autora).“ „...individuální vzdělávací plán a tam se vlastně sleduje jejich dosažené vzdělání, semináře, které absolvovali, tam se vlastně řeší, s čím mají problémy a potřebují dodělat. A ta paní ten plán udělá vždycky na rok a pak se vlastně zase dělá hodnocení toho plánu a to se zase promítá v hodnocení.“</i>
COA	<i>Se závěry pracujeme ve mzdách, to je v odměnách a ve vzdělávání, jinak nic.“</i>
DSAN	Výsledky z hodnocení pracovníků jsou důležité pro stanovení případných odměn. Výsledky (úkoly) z hodnocení vedoucích pracovníků jsou podstatné pro jejich další hodnocení. Srovnání napříč pracovníky se neprovádí. Další výstupy proto nejsou.
CSSAN	<i>„Tabulka s informacemi o prémiech je pro mzdovou účetní. Ty kompetence probíráme s paní ředitelkou na mítingu vedoucích abychom měli přehled o schopnostech a dovednostech našich zaměstnanců. Plnění cílů pak řešíme jen s vedoucími a případně z toho uděláme nějaký závěr ve smyslu přidání nebo ubrání práce a podobně.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

V předešlé otázce jsme dospěli k závěru, že data z hodnocení se v zásadě žádným způsobem nezpracovávají. Tomu by mělo odpovídat také využití výsledků.

Pouze jedna Organizace, která si dělá srovnání nebo obecně přehledy hodnocení, s těmito informacemi dále pracuje. Na základě spolupráce vedení a vedoucích zaměstnanců usměrňuje penzum práce pro jednotlivé zaměstnance v případě jejich výrazného odklonu od standardního hodnocení.

Jedna organizace uvádí potřebu zpětné vazby pro zaměstnance, která z hodnocení vyplývá. Jedna organizace pak využívá výsledků anonymního hodnocení k nápravě a ke zlepšení svých služeb. Pouze jedna společnost výsledky hodnocení (pouze výsledky hodnocení týmu) zveřejňuje.

Odpověď na DVO č. 11: Ani jedna společnost neuvádí, že by dále se závěry hodnocení pracovala nějakým podstatnějším způsobem. Přitom například prezentace výsledků

hodnocení zaměstnanců mohou být výborným přesvědčovacím argumentem pro využití služeb právě té organizace, která má spokojené a motivované zaměstnance.

4.12 Podhled zaměstnanců na hodnocení

DVO č. 12.: Jaký vnímají hodnocení zaměstnanci?

Tabulka 18 Jaký vnímají hodnocení zaměstnanci?

Respondent	
CSSJH	<i>„Bavil jsem se o tom tady s kolegyní, která taky hodnotí. Moc představu nemáme. Myslíme si, že moc radost z toho nemají, hlavně pokud nejsou hodnoceni zcela kladně, protože část těch zaměstnanců nerada slyší jakoukoliv kritiku, ať je to od nadřízeného nebo kohokoliv jiného. Myslím si, že ti kvalitní zaměstnanci s tím nějaký větší problém nemají, ti méně kvalitní, ti z toho radost určitě nemají. ... Nesetkali jsme se s tím, že by někdo říkal, že to nechce absolvovat.“</i>
SSAN	<i>„Někteří to berou s rezervou, ale obecně celkem dobře.“</i>
SSUH	<i>„Hodnocení vnímají zaměstnanci vesměs kladně.“</i>
ZDŽ	<i>„Dnes to hodnotí jako součást dobré praxe. Dříve to tak nebylo. První hodnocení v roce 2009 skončilo fiaskem. Zaměstnanci si dnes až neuvěřitelně uvědomují, že hodnota vzdělávání jako výstupu z hodnocení je nenahraditelná.“</i>
SO	Nebylo v rámci organizace zjišťováno.
CHZ	<i>„Je to přijímáno většinou kladně. Naši pracovníci si zvykli, a jsou tomu spíše nakloněni, protože jim to pomáhá.“</i>
DHC	<i>„Myslím si, že kladně, protože to není takové, že tam dostanou výtku nebo takhle, tak oni se vlastně těší a mluví mezi čtyřma očima s tou vedoucí, tak plno věcí se tam řekne, co nemají možnost říct třeba před ostatními nebo na poradách nechtějí vystoupit. Nebo prostě upozorní na nějaké citlivé problémy, takže tam si myslím, že jsou rádi za ten prostor, jakože ho mají, že to je jen jejich část“</i>
COA	<i>„Zaměstnanci na hodnocení normálně spolupracují. Zapojují se a připravují si svoje sebehodnocení. Jejich postoj k tomuto hodnocení jsme nezjišťovali.“</i>
DSAN	Nejsou negativní ohlasy. Všichni pracovníci k hodnocení přistupují odpovědně a skutečně se připravují.
CSSAN	<i>„Pokud jsem s nimi mluvila, tak to vždy přivítali. Mají za to ve většině případů nějakou odměnu, učí se novým věcem a mají takový ten pocit nepostradatelnosti.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

V sedmi organizacích z desíti bylo od respondentů zjištěno, že nemají negativní ohlasy na hodnocení. U dvou organizací to zatím žádným způsobem nezjišťovali a proto nebyli

schopti dát ani přibližnou odpověď. Pouze u jediné organizace uvádí respondent, že možná špatně hodnocení zaměstnanci nemají hodnocení v oblibě.

Odpověď na DVO č. 12: Uvedené odpovědi nás vedou k závěru, že zaměstnanci pravděpodobně nepovažují hodnocení za něco zbytného. Nelze také ale říci, zda jim vyhovuje či nikoliv.

4.13 Podhled vedoucích zaměstnanců na hodnocení

DVO č. 13.: Jaký vnímají hodnocení vedoucí?

Tabulka 19 Jaký vnímají hodnocení vedoucí?

Respondent	
CSSJH	<i>„Určitě je to taky různý, protože je to určitá práce navíc v tom období, kdy probíhá to hodnocení. A potom je otázka jaký k tomu má kdo konkrétní předpoklady, k tomu vedení těch hodnotících pohovorů. Takže i ten pohled bude různý. ... Někdo se s tím vypořádává lépe, někdo hůře. Ale už to že to dělají, je pro ně určitá zkušenost a mohou se v tom určitým způsobem zdokonalovat. ... Snažili jsme se je proškolit odborně, takže i nějaký informace k tomu mají, ... Někdo to dělá tak spíš formálně, alespoň co mám zpětnou vazbu od některých zaměstnanců, někdo se snaží teda to využít k tomu, aby i opravdu to mělo i nějaký význam a aby se s tím zaměstnancem pracovalo směrem ke zkvalitnění jeho činnosti.“</i>
SSAN	<i>„Vedoucí na některých našich zařízeních to trochu vnímají jako nutné zlo. Ale vede to k pozitivním cílům.“</i>
SSUH	<i>„Hodnocení vnímají vedoucí zaměstnanci kladně.“</i>
ZDŽ	<i>„Platí zde totéž co u zaměstnanců. Dnes to hodnotí jako součást dobré praxe. Někteří vedoucí dostávají i zpětnou vazbu na svoje kvality. (někteří vedoucí se nechávají dobrovolně hodnotit podřízenými - anonymně)“</i>
SO	Nebylo v rámci organizace zjišťováno.
CHZ	<i>Je to vnímáno jako motivace. Když máme motivované a příjemné lidi, pak jsou tito pracovníci milí na klienty, a klienti se budou cítit příjemně. Ubude stížností od klientů i od jejich rodinných příslušníků.</i>
DHC	<i>„...a tam si myslím, že je to úplně to samé, že je to taková chvílka zastavení se, že se dozví nějaké podněty k něčemu je to posune. Takže si myslím, že to prohlubuje důvěru mezi tím vedoucím a zaměstnancem. Takže vidím, že to působí kladně, není to nějak stresující pro nikoho a neotravuje to nikoho. Takže časově náročné, ale myslím si, že hodnocení je kladné, když se to vlastně spojí s tím rozhovorem. Kdyby to měl být jen formulář, tak by to byla jen taková administrativa.“</i>
COA	<i>„Všichni vedoucí mají za sebou školení k hodnocení. Většina z nich je s hodnocením zaměstnanců spokojena. Je to dáno i tím, že to máme jednoduché.“</i>
DSAN	Vedoucí pracovníci vidí výhody hodnocení v možnosti ověření si personálu, který mají k dispozici a v jeho motivaci.

CSSAN	<i>„Dneska jim to přijde jako standardní součást jejich práce. Myslím, že v tom nevidí nic výjimečného. Když jsme se o tom bavili na mítingu vedoucích tak byli spokojeni s tím, jaký mají přehled o svých lidech a o tom, po kom mohou co chtít. Hodně jim to zrychluje rozhodování a práci.“</i>
-------	--

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

Vedoucí zaměstnanci z poloviny organizací chápou a doslovně uvádějí, že hodnocení je přínosnou součástí práce se zaměstnanci. Jen skupinka vedoucích zaměstnanců v jediné organizaci chápe hodnocení jako nutné zlo.

Odpověď na DVO č. 13: pozitivní přijetí hodnocení ze strany vedoucích může podpořit jeho snazší přijetí u zaměstnanců. Současně povede k přesnějším výsledkům a organizace se tak mohou dozvědět o potřebách zaměstnanců v oblasti rozvoje, pracovního prostředí, motivace apod.

4.14 Podhled vedoucích zaměstnanců na hodnocení

DVO č. 14.: Jaký je Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?

Tabulka 20 Jaký je Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?

Respondent	
CSSJH	<i>„Já to vidím jako nutnou záležitost, i když vím, že leckde se to vůbec nedělá. Ale to bych nechtěl jako by být v v situaci, kdy by se hodnocení nedělalo. Podle mého názoru je velmi přínosné a samozřejmě ale musí být prováděno zaměstnanci vzdělanými v oblasti vedení toho hodnocení.“</i>
SSAN	<i>„Dobře nastavené hodnocení je myslím přínosné. Umožní ověřit stav personálu, dává zpětnou vazbu a částečně umožňuje motivovat.“</i>
SSUH	<i>„Pokud se nedělá formálně, ale kvalitně, tak má velký význam pro další rozvoj personálu.“</i>
ZDŽ	<i>„Pokud to není hodnocení pro hodnocení ..., to je špatné. Hodnocení pouze formálně je k ničemu. Pokud se všichni zapojí, udělá se z toho zpětná vazba pro všechny a pro organizaci pak to má smysl. Důležité je nepsat slohová cvičení, ale spíše se orientovat na konkrétní oblasti v několika málo bodech. Na klíčové věci.“</i>
SO	<i>„Je rozhodně přínosné, ale musí se dělat zodpovědně na všech úrovních.“</i>
CHZ	<i>„Opět, je to vnímám to jako motivaci. A taky tak vzniká i příjemné pracovní prostředí. Když nastane problém, většinou to nevádí a spíše se hledají řešení. Současně vznikají situace, kdy i klient přiloží ruku k dílu a nevádí mu tolik věci.“</i>
DHC	<i>„Myslím si, ..., že systém by neměl být vázán vyloženě na mzdové části, ale výstupem by mělo být nějaké hodnocení silných a slabých stránek a</i>

	<i>doporučení, jak se posunout dál. A že v tom mzdovém zařazení, že by to mělo fungovat odděleně. Mně by se ten systém líbil, ale v praxi zas nevím jak by se to prostě dělalo jinak, protože ty zaměstnance potřebujete mít nějak ohodnocené. Takže mě se ten systém až tak, nelíbí co tu máme, ale neznám žádný lepší.“</i>
COA	<i>„Hodnocení má skutečně smysl, na rozdíl od jiných věcí, dělat. Pomohlo nám zjistit hodně o našem ústavu. Myslím, že by ani nemělo být přikazováno a mělo by být samozřejmostí všude.“</i>
DSAN	<i>Hodnocení je sice předepsáno a mělo by být tudíž povinné, nicméně u nás se jeho zavedení ještě před rokem 2007 osvědčilo a jsme spokojeni.</i>
CSSAN	<i>„Já jsem to přebrala po mateřské a už to bylo nastavené. ... Tak nějak jsem tomu moc nevěřila, ale ono to nějak fungovalo. Dneska myslím, že hodnocení, pokud to není jenom formalita podle paragrafů, je pro nás přínosné. Ještě by to chtělo nějak vylepšit to papírování a super.“</i>

Vlastní zpracování [přílohy v elektronické formě na CD]

HR manažer, personalista či ředitel organizace jsou při zavádění systému hodnocení zaměstnanců klíčoví. Jejich názor je proto pro hodnocení systému hodnocení velmi podstatný. Všichni oslovení respondenti se shodují na potřebnosti systému hodnocení a jeho nezpochybnitelného přínosu pro organizaci.

Odpověď na DVO č. 14: Současně se můžeme odvodit z uvedených odpovědí nechuť k hodnocení, které je řešeno pouze formálně. Je tedy vhodné před takovým hodnocením varovat.

ZÁVĚR

Na začátku výzkumu jsme si položili tuto otázku: „**Je hodnocení zaměstnanců, tak jak je dnes v sociálních službách používáno, efektivním nástrojem pro řízení lidských zdrojů pro tyto organizace?**“ Odpověď bychom měli nalézt tak, že srovnáme teoretické cíle kladené na systém hodnocení se zjištěnou skutečností. Jako referenční soubor cílů nám poslouží Hroníkova definice cílů, kterou jsme uvedli v kapitole 2.4.

Tabulka 21 Srovnání cílů a zjištěné skutečnosti

Definovaný cíl, který by mělo mít hodnocení zaměstnanců	Plnění cíle - ANO/NE
monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům	ANO – odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 2., 3. a 4.
pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 4. a 11.
identifikovat potenciál pracovníka	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 4., 6. a 7.
poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 4. a 6.
identifikovat potřeby v oblasti rozvoje	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 4., 6. a 7.
poskytovat pracovníkovi příležitosti projednat své ambice se svým nadřízeným	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 2. a 8.
zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout)	ANO - odpověď nám poskytly odpovědi respondentů na DVO 7. a 8.

Vlastní zpracování dle⁵¹

Pokud si prostudujeme důkladně odpovědi respondentů zjistíme, že lze souhlasit s tím, že jimi používané systémy většinou odpovídají cílům, které na hodnocení zaměstnanců klademe.

Současně s hlavní otázkou jsme definovali podotázku: „**Může hodnocení zaměstnanců nepřímo generovat zisk, který neziskové organizace mohou využít k udržení nebo rozšíření svých služeb?**“ Abychom mohli odpovědět, musíme se podívat, jak je možné toho dosáhnout. Obecně lze říci, že vyšší zisk lze přinést dvěma možnými způsoby. Vyššími příjmy nebo nižšími náklady. Lze zvýšit příjmy? Ponechme stranou sponzorské dary a vezměme v úvahu hlavní zdroj příjmu sociálních služeb, které jsou financovány

⁵¹ HRONÍK, František. ref. 20.

v závislosti na klientech. Vyšší počet klientů může přinést vysoká kvalita služeb a spokojenost stávajících klientů. Jsme toho schopni dosáhnout. Odpověď je na zřejmá – správně motivovanými zaměstnanci ANO. Umíme současně snížit náklady. Odpověď je také na snadě. Dobře nastavené hodnocení nám může pomoci motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu, což se může projevit snížením současného stavu zaměstnanců. Další úspory nákladů pak lze zajistit například elektronizací složitých procesů, jakým hodnocení je (viz DVO 3.).

A jaká je odpověď na třetí otázku, která nám vytanula ze studia teorie hodnocení zaměstnanců? Otázka zní: „**Jde u hodnocení zaměstnanců v sociálních službách skutečně „jen“ o hodnocení, nebo jsou uplatňovány spíše principy řízení výkonnosti?**“ Odpověď by nám mělo opět nabídnout srovnání rozdílů mezi hodnocením a řízením lidských zdrojů jak jej definoval Armstrong:

Tabulka 22 Rozdíly mezi HPV a ŘPV při srovnání s použitím v neziskových organizacích

Hodnocení pracovního výkonu (HPV)	Řízení pracovního výkonu (ŘPV)	Odpovídá HPV nebo spíše ŘPV
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu	ŘPV – ve všech uvedených případech je zapojen zaměstnanec
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou, nebo vícekrát ročně	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními	HPV – vždy hodnotící pohovor v pravidelném intervalu
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé	Nerozhodně – kompetence se budují, a budoucí cíle se klasifikují
Monolitický systém	Flexibilní proces	HPV – ve většině případů monolitický systém
Zaměřeno na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle	ŘPV – uváděny jsou jak kompetence tak i cíle
Často spojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná	HPV – odměna se objevuje takřka stále
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni	HPV – papírování je skutečně dost
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů	ŘPV – zpravidla jsou zapojeni vedoucí zaměstnanci

Vlastní zpracování dle⁵²

⁵² ARMSTRONG, Michael. *ref. 9*

Na naši otázku uvedenou v úvodu této práce jsme si odpověděli kladně. Hodnocení zaměstnanců je v sociálních službách využitelný a využívaný nástroj řízení lidských zdrojů. Současně jsme si ověřili, že praktické zkušenosti s hodnocením získané v soukromém sektoru, lze aplikovat i v neziskovém sektoru, protože princip je stále tentýž.

Došli jsme také k závěru, že v neziskových organizacích v české republice stále převládá spíše systém hodnocení zaměstnanců nad řízením pracovního výkonu. Pokud ale použijeme Hroníkův přístup (viz kapitola 2.9) dojdeme k závěru, že jsou použity oba dva systémy souběžně, přičemž z každého je použita část.

V průběhu práce nás překvapil pouze pozitivní přístup těch několika málo zaměstnanců, s kterými jsme měli možnost mluvit, k hodnocení. Skutečně všichni měli k hodnocení kladný vztah a brali ho jako součást své práce a svého rozvoje. V tomto ohledu má soukromý sektor co dohánět. Naopak soukromý sektor je dále ve využití počítačového vybavení k řízení hodnocení. Je pochopitelné, že náklady na pořízení jsou nemalé, ale úspory, alespoň ve větších organizacích (všechny zkoumané) by byly nemalé. Jako doporučení na závěr bychom chtěli uvést, že je škoda nevyužít data z hodnocení k řízení vývoje organizace ještě více. Zaznamenali jsme, že veškerá hodnocení jsou určena tzv. „do šuplíku“. Přitom srovnáním výkonu, kompetencí, nebo plnění cílů bychom byli schopni definovat excelentní zaměstnance pro zajištění jejich růstu, vyhledávat nejpálčivější problémy zaměstnanců a rychle je odstraňovat, nebo například pružněji hodnotit a odměňovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec p.o. [online]. Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, ©2009 [cit. 2013-01-06]. Dostupné z: <http://www.cssjh.cz>.
- Diakonie ČCE – hospic Citadela [online]. Diakonie ČCE – hospic Citadela, ©2013 [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <http://www.citadela.cz>
- EICHEL, Evelyn and Henry E. BENDER. *Performance appraisal: a study of current techniques*. New York: Research and Information Service, American Management Associations, 1984. ISBN 0814435092. Citováno z WAGNEROVÁ, Irena. ref. 15.
- GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum, Základní metody aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- Charita Zábřeh [online]. Charita Zábřeh, ©2003 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.zabreh.caritas.cz/cs/>
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KS-program, spol. s r.o. *Software KS mzdy PROFi*. Vsetín: KS-program, spol. s r.o., 2013.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.
- MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Sociální služby: Legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-262-0041-3.
- METZ, Edmund J. *Designing Legally Defensible Performance Appraisal Systems*. Training and Development Journal, 1988. Citováno z WAGNEROVÁ, Irena. ref. 15.

Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 164, Vyhláška ze dne 15 listopadu 2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 37, Zákon ze dne 14. března 2006 o sociálních službách*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

Ministerstvo vnitra. *Sbírka zákonů: Částka 84, Zákon ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce*. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o., 2006. ISSN 1211-1244.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje, výkladový slovník*. Praha: Akademia, nakladatelství Akademie věd České republiky., 2002. ISBN 80-200-0950-7.

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

ŘEZNÍČEK, David. *Specifika řízení lidských zdrojů v soukromém a neziskovém sektoru*. Zlín, 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd. Vedoucí bakalářské práce Jana Kitliňská.

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *In Search Of The Nonprofit Sector I: The Question Of Definitions*. Baltimore: Johns Hopkins University, 1992. ISBN 9781886333086. Citováno ze ŠKARABELOVÁ, S. *Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace*. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS* [online]. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005 [cit.30.12.2012]. ISBN 80-239-4057-0 <http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf>

Senior Otrokovice p.o. [online]. Senior Otrokovice, ©2009 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.senior-otrokovice.cz>

Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace [online]. Sociální služby Uherské Hradiště, ©2011 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: <http://www.ouss-uh.cz>

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AC	Assessment centre
COA	Církevní organizace Anonymní
CSSAN	Centrum sociálních služeb Anonymní
CSSJH	Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec, p.o.
DC	Development Centre
DHC	Diakonie ČCE – hospic Citadela
DSAN	Domov pro seniory Anonymní
DVO	Dílčí výzkumná otázka
HPV	Hodnocení pracovního výkonu
HR	Human resources – řízení lidských zdrojů
CHZ	Charita Zábřeh
MBO	Management by Objectives
ŘPV	Řízení pracovního výkonu
SO	SENIOR Otrokovice, o.p.s.
SSAN	Sociální služby Anonymní
SSUH	Sociální služby Uherské Hradiště, p.o.
ZAN	Zařízení Anonymní

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i> Cyklus lidských zdrojů.....	19
<i>Obrázek 2</i> Mapa procesů řízení lidských zdrojů	22
<i>Obrázek 3</i> Tři oblasti hodnocení	28
<i>Obrázek 4</i> Schéma 360° zpětné vazby.....	35
<i>Obrázek 5</i> Ukázka záznamu hodnocení kompetencí v personálním informačním systému	39
<i>Obrázek 6</i> Ukázka výstupu z personálního informačního systému – vyhodnocení úrovně kompetencí zaměstnance	40

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Odst. 9. Personální a organizační zajištění sociální služby</i>	15
<i>Tabulka 2 Odst. 10. Profesní rozvoj zaměstnanců</i>	16
<i>Tabulka 3 Odst. 15. Zvyšování kvality sociální služby</i>	17
<i>Tabulka 4 Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a ŘPV</i>	43
<i>Tabulka 5 Dílčí výzkumné otázky</i>	47
<i>Tabulka 6 oslovené organizace</i>	49
<i>Tabulka 7 Kdo je hodnocen?</i>	55
<i>Tabulka 8 Jaký je způsob hodnocení?</i>	56
<i>Tabulka 9 Jak se provádí záznam z hodnocení?</i>	59
<i>Tabulka 10 Jaké jsou hodnocené oblasti?</i>	60
<i>Tabulka 11 Jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?</i>	63
<i>Tabulka 12 Je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos pro práci?</i>	65
<i>Tabulka 13 Je v rámci hodnocení plánován budoucí rozvoj zaměstnance?</i>	67
<i>Tabulka 14 Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení?</i>	68
<i>Tabulka 15 Je ve vaší organizaci spojena supervize s hodnocením?</i>	69
<i>Tabulka 16 Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance?</i>	70
<i>Tabulka 17 Jak se dále využívají výsledky hodnocení?</i>	71
<i>Tabulka 18 Jaký vnímají hodnocení zaměstnanci?</i>	73
<i>Tabulka 19 Jaký vnímají hodnocení vedoucí?</i>	74
<i>Tabulka 20 Jaký je Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?</i>	75
<i>Tabulka 21 Srovnání cílů a zjištěné skutečnosti</i>	77
<i>Tabulka 22 Rozdíly mezi HPV a ŘPV při srovnání s použitím v neziskových organizacích</i>	78

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁVOD ROZHOVORU	86
PŘÍLOHA P II: OSLOVOVACÍ EMAIL PRO ORGANIZACE.....	88
PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ZÁZNAMU ROZHOVORU - DIAKONIE ČCE – HOSPIC CITADELA	89
PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU - SOCIALNÍ SLUŽBY UHERSKÉ HRADIŠTĚ, P.O.....	96
PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU - DIAKONIE ČCE – HOSPIC CITADELA, P.O.	105
PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU – ZAŘÍZENÍ ANONYMNÍ	106

PŘÍLOHA P I: NÁVOD ROZHOVORU

Otázky pro uskutečnění rozhovoru

k výzkumu pro diplomovou práci Hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích

Rozhovor číslo 16

Organizace:

Spolupracovník:

Ve

dne.....

1.	Kdo je hodnocen? (všichni, vybrané skupiny, ...)	
2.	Jaký je způsob hodnocení? (anketa, dotazníky, rozhovor, ...)	
3.	Jak se provádí záznam z hodnocení?	
4.	Jaké jsou hodnocené oblasti? (výkon, cíle, kompetence, slovní hodnocení,...)	
5.	Jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?	
6.	Je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos pro práci?	

7.	Je v rámci hodnocení posuzován budoucí rozvoj zaměstnance?	
8.	Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení?	
9.	Je ve vaší organizaci spojena supervize s hodnocením?	
10.	Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance? (formulář, tabulka srovnání, graf,...)	
11.	Jak se dále využívají výsledky hodnocení? (podklad pro)	
12.	Jaký vnímají hodnocení zaměstnanci?	
13.	Jaký vnímají hodnocení vedoucí?	
14.	Jaký je Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?	

PŘÍLOHA P II: OSLOVOVACÍ EMAIL PRO ORGANIZACE

Dobrý den,

vážená paní ředitelko, jmenuji se David Řezníček a jsem studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době připravuji diplomovou práci na téma: "Hodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích". Cílem je popsat a vyhodnotit způsob přípravy, zpracování a řízení hodnocení zaměstnanců v sociálních službách a zvážit a navrhnout případná zjednodušení.

Rád bych Vás tímto požádal o spolupráci při shromažďování podkladů k mé Diplomové práci. Tato spolupráce by spočívala v rozhovoru o délce 30-40 minut. Rozhovor můžeme uskutečnit osobně u Vás, prostřednictvím telefonu (volat budu já) nebo Skypu. Tématem rozhovoru budou tato témata:

- + Kdo je hodnocen - všichni, vybrané skupiny, ...
- + Způsob hodnocení - dotazníky, rozhovor, ...
- + Hodnocené oblasti - výkon, cíle, kompetence, slovní hodnocení,...
- + Motivace - motivační prvky v hodnocení
- + Rozvoj - součást hodnocení
- + Zapojení zaměstnance - sebehodnocení
- + Supervize - vztah s hodnocením
- + Výstupy - formuláře, výsledky, propojení na odměny, ...
- + Hodnocení zaměstnanců - důvody proč ano a proč ne

Vaše organizace může a také nemusí být v diplomové práci jmenována. Jsem schopen zajistit v případě potřeby anonymitu. Současně jsem připraven Vám výsledky mé diplomové práce předat pro Vaše potřeby.

Předpokládám uskutečnění rozhovoru nejpozději do pátku. V případě Vašeho souhlasu mi prosím odpovězte na tento email nebo zavolejte (prozvoňte) na níže uvedený mobilní telefon.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas a spolupráci.

S přáním příjemně stráveného dne

Bc. David Řezníček

Rokytnice 413

755 01 Vsetín

tel: +420 571 499 486

fax: +420 571 499 490

david.reznicek@ksprogram.cz

PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ZÁZNAMU ROZHOVORU - DIAKONIE ČCE – HOSPIC CITADELA

TAZATEL = Bc. David Řezníček

RESPONDENT = Ing. Jiřina Orlová, Personalistka

Záznam rozhovoru je přiložen jako digitální nahrávka na CD s diplomovou prací.

TAZATEL: U toho prvního bodu v podstatě tam bych potřeboval vědět, nebo takhle, od začátku. Snažím se zjistit jakým způsobem hodnotí neziskovky svoje zaměstnance, jaký je postup, jaký je proces, kdo je hodnocen, atd. Výstupem by mělo být prostě popsání toho procesu jak to funguje v neziskovkách, někde hůř někde lépe, ale hlavně jaké oblasti se hodnotí, jaké očekávají od toho přínosy ti hodnotitelé a podobně. O tohle to mi jde, primárně. S tím že teda u toho prvního bodu jsem se chtěl zeptat, kdo je hodnocen. Tady vidím Vaši odpověď: Všichni zaměstnanci.

RESPONDENT: Všichni zaměstnanci, akorát samozřejmě je to rozdělené na jednotlivé úseky, tzn. vlastně hodnotí jen vedoucí, my jsme členové správní rady, každý vedoucí nějakého úseku, tzn. že staniční sestra hodnotí zdravotníky a pečovatelé, vedoucí technicko-hospodářského úseku hodnotí prádelnu, řidiče, údržbáře a já jako personální tak mám vlastně ještě pod sebou resident kuchyň a potom vlastně ten pátý má pan ředitel a ten má vlastně ekonomický úsek, takže tu administrativu. Takže my hodnotíme stejně, máme stejné formuláře, ale samozřejmě třeba já u kuchařů nehodnotím vztah ke klientům, ale to spíš beru tak jak jsou ochotní. Že máme modifikovaný ten formulář, ale hodnocení jsou všichni.

TAZATEL: Jasně, jasně rozumím, dobře. Jaký je způsob toho hodnocení?

RESPONDENT: Napsala jsem Vám vedoucího , ale tomu rozhovoru předchází to, že vlastně oni dostanou ten formulář na hodnocení, který má i

vedoucí pracovník a formou samohodnocení si tam vypíší, tak jak oni sebe vidí. Tento formulář si potom sebou vezmou na domluvenou schůzku s tím vedoucím pracovníkem a tam vlastně formou rozhovoru ten vedoucí má vlastně vyplněný, z jakého důvodu třeba řekla kvalita práce. Ty tam máš mezery, já tě tady vidím třeba na 10, jak jsi to zhodnotil ty. On tam má třeba já se vidím na 6. Nebo ho pak vidí na 15 a teď se tam baví jako způsobem prostě takové to dokazování nebo rozhovorem proč to tak je a není. Takže sebehodnocení a pak vlastně hodnotící rozhovor a zaznamenává se vlastně do dotazníku.

TAZATEL: Takže k tomu 2 doplňující otázky, jestli můžu. Zaměstnanci dostávají ten dotazník dopředu, jak dlouho, nebo kolik mají na přípravu.

RESPONDENT: Mají týden. Maximálně týden, nikdy to není dýl.

TAZATEL: Dobře.

RESPONDENT: Protože je vlastně vyhlášeno třeba v dubnu se dělá hodnocení, nebo prostě v říjnu, tak ví se to tak od poloviny měsíce. Já vlastně jako personální vydám vedoucím pracovníkům formuláře a oni je dají svým zaměstnancům a potom se s každým domlouvají kdy se sejdou. Takže maximálně týden.

TAZATEL: Vy jste zmínila 15 bodů až, kolik je ta škála teda?

RESPONDENT: Škála je do max počet 20 bodů, v tom kritériu. Jo samozřejmě u započitatelné praxe tam je max jeden bod za každý odpracovaný rok a max může být 10 let, nad 10 let už se to potom nehodnotí, tam je to rozmezí stejné. Takže 100 bodů se rozděluje do 5 kritérií, tak jste to možná chtěl, že?

TAZATEL: Tak to je dobře, to je perfektní. Dobře, jakým způsobem se provádí záznam z hodnocení?

RESPONDENT: Takže ten sebehodnotící dotazník si ten nechává zaměstnanec u sebe, ten vlastně nikam neodevzdává nevyplněný, ten si bere jenom na ten rozhovor. To co na tom rozhovoru zaměstnanec a vedoucí, vlastně na čem se domluví nebo tak jak si osvětlí slabé stránky tak to se zaznamená do formuláře co má vedoucí pracovník a doplní se tam vlastně komentář hodnoceného a komentář hodnotitele, kde třeba ten hodnocený může vyjádřit, že třeba v které oblasti se vidí více a může tam napsat svůj komentář k tomu, nebo jestli se mu zdálo, že je to objektivní, neobjektivní a pak je tam vlastně ještě prostor pro doporučené pro další hodnotitele. Kde většinou ten vedoucí zaměstnanec reaguje na ty slabé stránky nebo na ty výtky co měl na toho zaměstnance a doporučí mu tam prostě nějakou aktivitu nebo naopak ten zaměstnanec prostě tam napíše, že ho zajímá to a to, nebo že v tom si není jistý, že by to chtěl. A pak jsou vlastně podpisy. A to vlastně zůstává u vedoucího pracovníka, který to pak odevzdá personální, ono se to zpracuje a vlastně podklady pro mzdy odevzdává na účtárnu. V průběhu mzdového výměru a vždycky teda přikládáme do mzdového výměru ty osobní složky, ten hodnotící formulář.

TAZATEL: Fajn, dobře. Jaké jsou hodnocené oblasti. Vy jste mi je tady vypsalas zase.

RESPONDENT: Já jsem tam napsala těch pět základních. Takže je to pracovní výkon, kvalita a efektivita, kde vlastně pod body nebo prostě ať si ten zaměstnanec nebo ten vedoucí pracovník uvědomí co v této oblasti chceme hodnotit. Tak je tam napsáno kvalita práce a pak se hodnotí komplexnost, přesnost, bezchybovost. Pak je tam ohodnoceno pracovní tempo, množství vykonané práce ve směně atd. Pak je tam odbornost, což se myslí znalost technik, pomůcek a využívání v praxi

a iniciativa, samostatnost. To je ta první oblast. Druhá oblast je vlastně odpovědnost, spolehlivost. Tak tam si myslím, že víme co pod tím je. Jestli je schopen pracovat s minimálním dohledem, jestli je schopný převzít zodpovědnost za svou práci, za rozhodnutí. Jestli je schopný adekvátně se rozhodnout. Jestli plní včas úkony, jestli provádí úkony s procedurálními standardy, protože my jako samozřejmě sociální zdravotní zařízení podléháme nějakým těm standardům kvality, takže i to se tam zařazuje. Potom ta třetí oblast to jsou pracovní faktory, vztahy, chování a jednání. Tak pod to si představujeme, že se hodnotí taková ta základní identifikace s posláním hospice, jako střediska a schopnost pracovat v týmu a vycházení spolupracovníků. Důkladnost, dodržování čistoty a pořádku i takový ten vizuální vzhled uniformy jak se reaguje na pacientovy potřeby a otázky a požadavky rodiny. Je tam samozřejmě hospodárné a efektivní využití svěřených prostředků chování ke klientům jejich blízkým a spolupracovníkům a nadřízeným, takže to je třetí oblast. Pak vlastně ve čtvrté hodnotíme osobní faktory a profesní rozvoj. Pak je tam hodnoceno to, jak samozřejmě celkem člověk přistupuje k tomu vzdělávání. To navazuje na individuální vzdělávací plány agenturně nebo jestli ten člověk odmítá prostě se dále profesně vzdělává. Pak se tam zase hodnotí účast na seminářích, hodnotí se tam vlastně schopnost lidí, týmový přístup k práci. Z toho osobního hlediska, jak vlastně člověk zvládá stresy a krizové situace. Jestli je ochoten a schopen se řídit platnými směrnici a pak standardy. Takže a potom páté je započítatelná praxe, a pak tam započítáváme praxi v oboru a praxi v Diakonii. Takové zvýhodnění bodové. Potom je tam vždycky maximálně počet bodů pro každou tu oblast od jedničky do čtverky, max počet bodů je 20. A pak je přiznaný počet bodů a to je hodnota na které se v tom rozhovoru ke kterému dospějí ten vedoucí se zaměstnancem. A to se potom počítá a vyjde z toho vlastně nějaké

číslo, které se podělí váhovou kritérii těch daných a vyjde z toho třeba stupeň hodnocení 7 a to navazuje na naši interní diakonskou tabulku a tam se vlastně hlídá zařazení, takže u nás to má výstup opravdu do mezd.

TAZATEL: Rozumím dobře. U toho prvního bodu jste říkala, že se hodnotí výkon. To je takové zvláštní a kolik se stihne udělat práce za směnu, myslím jste tuším říkala. Jak počítáte tu práci?

RESPONDENT: A tak zase záleží u profesí a to je právě to, že jsem říkala ty podbody máme jako jenom volně, k čemu se vztahují, protože samozřejmě já v kuchyni to poznám kolik oni stihnou uvařit obědů, jo? Jestli prostě budou muset posilovat směnu, jenom tam kde pracuje p. Nováková, tak je jasné že prostě, když všichni ty změny zvládají a ona má problém, že ta efektivita tam asi nebude taková jak na jiných směnách. Protože tam samozřejmě musí, jako že jsem dneska obsloužila 20 klientů, to nejde. Tam se to jako myslí spíš tak, prostě když odpoledne bude mít pauzu, udělá si kávu, sedne s tím klientem nebo se prostě zašije někde sama a prostě popíjí si to. Takže spíš se to myslí tak, jak se k těm lidem věnuje. Jestli prostě, samozřejmě máme tady zaměstnance, ale ty pečovatelky dělají i navíc. Prostě babička ráda čte a oni mají chvílku, je klidnější oddělení tak ona jde a přečte jí třeba kapitulu, tak určitě by se to mělo ohodnotit jinak, než když prostě ten čas věnuje sama sobě. Takže asi takto.

TAZATEL: Jo, teď jste mi zase trošku nahrála na další doplňující dotaz, říkáte že by se měly hodnotit i tyhle ty průběžné věci, tzn. to hodnocení to klasické se dělá jak často?

RESPONDENT: My děláme jedenkrát ročně

TAZATEL: A tudíž, když se dělá takovéto průběžné, vidím skutečně ta pečovatelka si přečetla s tou babičkou tu knížku, zaznamenává si to nějak

ten vedoucí? Nebo si to spíš zapamatuje jako s dlouhodobého hlediska?

RESPONDENT: Já nevím jak ostatní, já si třeba takové výjimečné věci zapisuji, když dělám děcký den a mám tady 5 zaměstnanců, kteří dobrovolně pomáhají, tak si to zapíšu. Protože já vím, že tu paměť nemám až takovou a když to chci mít objektivně tak já si to prostě značím. Ti mě pomohli, tak si to poznačím. Měli seminář, měli práci navíc tak si to značím. Ale myslím si že vesměs tím, že to máme rozdělené, že každý má nějaké svoje lidi, že si to tak nějak prostě mapují asi v hlavě. Já používám papír, značím si to do Excelu, jenom volně poznámkou, ale to Vám nedokážu za ostatní pracovníky říct. Na to nemáme žádnou metodiku, že si to musíme značit.

TAZATEL: Dobře, dobře. To mě jenom tak zaujalo, že ten rok je docela dlouho na zapamatování a já mám vážné problémy s pamětí v tomto směru, takže bych si to rozhodně nezapamatoval, tak mě to napadlo k té otázce.

RESPONDENT: Já si to značím, protože nevím co bylo minulý měsíc. Takže já si to značím, ať už plusy nebo mínusy.

TAZATEL: Jasně, dobře. Ještě zase mínusy, tzn. odčítáte jakoby body?

RESPONDENT: Neodčítáme body protože se nepřiznají body. Jo když tam má max počet 20 a prostě mají lidi na 12, tak jim dá 12. Není to jako, že by z těch 20, tady ta přesnost není, odečteme 2. Protože není tabulka, za kolik co se strhne. Takže neodčítáme body. Prostě se přizná menší počet bodů.

TAZATEL: Jasně dobře, rozumím. Pětka, jaké motivační prvky jsou zahrnuty do hodnocení zaměstnanců?

RESPONDENT: No to nevím jestli tomu dobře rozumím. To je jako v tom formuláři, nebo prostě jaké mají naši zaměstnanci benefity?

TAZATEL: V podstatě jestli už při tom hodnocení ten zaměstnanec ví, budu dobře hodnocen dostanu tu odměnu nebo zvýšený ten tarif. Budu dobře hodnocen bude mi navýšena dovolená, nebo něco takového. Prostě cokoliv, čím je motivujete v souvislosti s tím hodnocením.

RESPONDENT: Ono stejně tím, že sleduji komentář hodnotitele se tam snaží samozřejmě vyzdvihnout ty silné stránky. Není to tak, že by výsledek nějakého hodnocení byla výtky. Takže to tam vždycky pochválí co dokázal, co se nám líbilo, kudy by jsme chtěli jít. Ale není to, protože ten zaměstnanec když dodělá ten formulář s tím zaměstnancem, tak on vlastně ještě neví jak to vyjde. To se tady přepočítává přes mě a přes účtárnu, takže on ještě nemůže říct, ty hele ty máš jako posun ze 7 na 8, jo. Takže to funguje potom tak, že ty formuláře se u mě zpracují, spočítají. Pak je vlastně v papíře dáváme pokyn pro mzdovou účtárnu a vzniknou nové ty mzdové předpisy. Takže tam kdo poroste, kdo jde prostě výš, tak zaměstnanec, tedy ten vedoucí pracovník se zaměstnancem prostě udělá takový krátký rozhovor a řekne: „ Hele, to hodnocení ti vyšlo velice pěkně, je dobré že jsi *tototo* oceňuji, že jsi *tototo* a tady budeš mít potom prostě navýšení, jo?“ A potom samozřejmě mzdový výměr přijde podepsat na účtárnu. A ten kdo jde níž, tak samozřejmě zase formou rozhovoru. Na tom musíš pracovat, je to jenom na rok, máš možnost se zlepšit atd. Takže oznamují ať už to zvýšení nebo to snížení, oznamují vlastně vedoucí pracovníci. Akorát pokud je třeba problém, že ten člověk tomu nechce věřit, nebo nevidí se tak jak je, tak už se to potom řeší s personálem.

TAZATEL: Jo, takže do toho vstupuje jako personální jako takový, nevím jak bych to řekl, ale takový ten audit ten dohled hlavní.

RESPONDENT: Pokud je za potřebí, ano ano.

TAZATEL: Rozumím, ještě se zeptám na další třeba prvky motivace, je pro zaměstnance vaše motivační školení? Nebo nabízíte jako motivační školení?

RESPONDENT: Ano určitě, já to píšu na konci. Je to součástí doporučení pro další rozvoj. Protože my těm zaměstnancům hradíme veškeré školení, my to počítáme na docházky a jsou hrazeny cestovní výlohy, takže zaměstnanci u nás nemají problém se vzděláváním. Velice rádi sledují problematiku, takže tam si myslím, že je to pro ně motivující. Samozřejmě máte skupinu zaměstnanců, které prostě tím nenamotivujete. Jako třeba úklid, že. Tam je to jako prostě problém. Co pro ně? Pro ně jednak nic není, co by je zajímalo a na druhou stranu jsou to ženské, které už mají nějaké roky. Ty prostě to vzdělání nemotivuje.

TAZATEL: Taková odbočka, teď jsem se dověděl, že jednu hadru můžete 16x přeložit, než ji vymácháte. To je třeba zajímavé pro uklízečku, protože se nespoteřebuje tolik hader.

RESPONDENT: Vidíte, tak to třeba nevím. No tak jo určitě, já si třeba myslím, že firmy, které nám třeba dodávají chemii nebo tak, tak vlastně ji čas od času udělají, ale to jsou takové prostě semináře, hygieny rukou. Nevyužíváme toho.

TAZATEL: Jasně, jasně. V pohodě.

RESPONDENT: Pro úklid máme prostě nějakou metodu a snažíme se prostě najít nějakou cestu, ale tam to třeba nefunguje. Takže nemůžu říct, že je to prostě u všech. To samé u údržby a řidiči. Ti mají povinné školení jako prostě, ale účast na seminářích nebo tak není pro ně motivující. Takže prostě samozřejmě benefity nějaké máme jako organizace,

ale v tomto hodnocení není na ně poukazováno není to tak provázáno, ty benefity.

TAZATEL: A třeba samostatné úkoly pro ty lidi? Jakože dostanu samostatný úkol.

RESPONDENT: Já nevím, jestli Vám správně rozumím, jakože by byl nějak hodnocen, jakože někde někomu zadám samostatný úkol.

TAZATEL: On tím může být motivován spíš, že má zodpovědnost za něco, že se může ukázat před ostatními. Hele, zvládl jsem takovou akci, atd.

RESPONDENT: Ono v tom provozu, kde převažují služby a pečovatelky, tak to není dost možné. Nebo nedokážu si představit já, oni fungují jako klíčoví pracovníci, že třeba má svojich 5 stálých klientů a oni ví, že se mají obracet na Marušku a Maruška ví, že má těch svých 5, ale to je u nás každá sestra, to je u nás pečovatelka, prostě každý má ty své klienty. Takže tam se zase hodnotí ten vztah ke klientům a myslí se plnění toho klíčového pracovníka. Ale, že by dostal svůj samostatný úkol, za který by byl zodpovědný, já si to nedokážu představit. Nenapadá mě teďka, jak by se to asi konalo. Něco jiného je třeba, když tu máme 2 údržbáře a řidiče našich aut, tak samozřejmě, ty budeš hlídat technické, ty hlídat ať je dočerpáno a ať je čisté, to třeba jde. Že dostane třeba něco a jak se o to postará, tak potom je hodnocen, ale jak říkám, většinu máme těch zdravotníků a tam nevím, jak by se to konalo.

TAZATEL: Třeba nějaká společenská akce, pro ty rodinné příslušníky, těch vlastně klientů atd. Ale to byl jen takový nápad momentální. Dobrá, je v rámci hodnocení posuzován minulý rozvoj zaměstnance a jeho úspěšnost a přínos?

RESPONDENT: Personalisté vedoucího, loňským hodnocením, ale tam nezáleží na jaký stupeň se dostal, ale tam spíš z té zadní strany, kde jsou komentáře a doporučení pro další rozvoj. Když tam je napsané, že má mezery v tom jak skládá

oblečení, tak tady se podívám a tam je třeba přiložený nějaký vzdělávací plán a řekne tady měla seminář a už si je teďka jistější. A tak zase se to řeší, určitě to tam mají tak že je to doporučení pro další rozvoj.

TAZATEL: Jasně. To vidím, to je tady u té otázky č. 7. Je v rámci hodnocení posuzován rozvoj zaměstnance – ano je tady doporučení pro další rozvoj. To je správně, že? Provádí zaměstnanec v průběhu hodnocení sebehodnocení? Na to jsme odpovídali. Je ve vaší organizaci spojené nějak supervize s hodnocením?

RESPONDENT: Já teďka nevím jestli myslíte jako supervizi, jako ten klasický rozhovor vedoucího nebo nějaké takové, nebo supervizi, tak jak je definovaná supervize jako supervize. Že to musí být třetí osobou na základě smlouvy, to my nemáme. Měli by jsme mít, ale nemáme zatím. Ale je to navázáno, supervizi co máme, co nám tady vlastně dělá supervizorka, tak ta není nějak provázána s hodnocením.

TAZATEL: Jo dobře, to takhle stačí. Jaký je výstup z hodnocení zaměstnance? Formulář, ...

RESPONDENT: Je to vlastně ten vyplněný formulář, jo. Samozřejmě já potom sama pro sebe, když mám chvíli, tak si to posunu do nějakého grafu, jak se mi to posunulo, ale to opravdu když je čas si hrát. Na to nemáme žádný program, nebo když mě něco zajímá. Klasicky je to formulář, který je podkládán jako úkon k novému mzdovému výměru.

TAZATEL: Dobře, jedním výstupem je podklad pro mzdový výměr, občasným výstupem je graf, který v podstatě vytvoříte, ale ten se týká v posunu v těch jednotlivých oblastech, které jsou hodnoceny. Rozumím tomu správně.

RESPONDENT: Ano.

TAZATEL: Tady ten graf je potom někde prezentován, třeba na poradě vedoucích nebo něco takového, nebo těm zaměstnancům třeba samotným, nebo ve skupině apod.?

RESPONDENT: Není to prezentováno, pouze se bavím s konkrétními vedoucími pracovníky a třeba ukážu jaký mají posun, buď k lepšímu nebo horšímu a když je to k horšímu, tak se bavíme co proto udělat. Jestli je nějak namotivovat, ale není to prezentováno na poradách.

TAZATEL: Dobře, tak jo. Jak se využívají podklady hodnocení? My jsme to jednou řekli, to je ten podklad pro mzdy a druhý podklad je...

RESPONDENT: Já Vám teďka špatně rozumím.

TAZATEL: Jak je využíván ten výstup pro tu ...

RESPONDENT: Jo tak to už jsme řešili, pro tu účetní a pro mě.

TAZATEL: Pro Vás, co se týká toho vzdělávání.

RESPONDENT: Ano, protože pak vlastně se zaměstnanci dělá ještě individuální vzdělávací plán a tam se vlastně sleduje jejich dosažené vzdělání, semináře které absolvovali, tam se vlastně řeší s čím mají problémy a potřebují dodělat. A ta paní ten plán udělá vždycky na rok a pak se vlastně zase dělá hodnocení toho plánu a to se zase promítá v hodnocení. Takže to je takové svázané.

TAZATEL: Dobře no, rozumím. Jak vnímají hodnocení zaměstnanci?

RESPONDENT: Myslím si, že kladně, protože to není takové, že tam dostanou výtku nebo takhle, tak oni se vlastně těší a mluví mezi čtyřma očima s tou vedoucí, tak plno věcí se tam řekne, co nemají možnost říct třeba před ostatními nebo na poradách nechtějí vystoupit. Nebo prostě upozorní na nějaké citlivé problémy, takže tam si myslím, že jsou rádi za ten prostor jakože ho mají, že to je jen jejich část. A pak tam máte jak vnímají hodnocení vedoucí a tam si myslím, že je to úplně to samé, že

je to taková chvilka zastavení se, že se doví nějaké podněty k něčemu je to posune. Takže si myslím, že to prohlubuje důvěru mezi tím vedoucím a zaměstnancem. Takže vidím, že to působí kladně, není to nějak stresující pro nikoho a neotravuje to nikoho. Takže časově náročné, ale myslím si, že hodnocení je kladné, když se to vlastně spojí s tím rozhovorem. Kdyby to měl být jen formulář, tak by to byla jen taková administrativa.

TAZATEL: Jasně, dobře, super. A teda poslední otázka: Váš osobní názor na hodnocení zaměstnanců?

RESPONDENT: No já jsem Vám to tam napsala, jakože výstupem je vždycky zařazení do nějaké třídy, nebo udržení, protože si myslím, že každý má takový strach, jestli obhájí, teď si to v hlavě nemůže napočítat atd. Takže já bych to až tak nevázala. Myslím si, že někdo v sociálních standardech to mají, že systém by neměl být vázán vyloženě na mzdové části, ale výstupem by mělo být nějaké hodnocení silných a slabých stránek a doporučení, jak se posunout dál. A že v tom mzdovém zařazení, že by to mělo fungovat odděleně. Mě by se ten systém líbil, ale v praxi zas nevím jak by se to prostě dělalo jinak, protože ty zaměstnance potřebujete mít nějak ohodnocené. Takže mě se ten systém až tak nelíbí co tu máme, ale neznám žádný lepší.

TAZATEL: Dobře, ono je prokázané, že stejně to zachvilku přestane mít účinek po pár měsících, takže je to takové trošku zbytečné, ale bohužel lidi dneska slyší primárně na ty mzdy a je to nejděle zaběhnutý systém motivace, na který jsou lidi zvyklí.

RESPONDENT: No, lidé se ptají kolik budu mít a potom až se ptají, že jako na nějaké to rozdělování a prostě ty peníze jsou na prvním místě. Což je jako pochopitelné, ale jako nemyslím si, že je to až tak úplně správně, ale s tou společností se nedá nic dělat. To tak prostě je nastavené. Takže asi takto.

TAZATEL: To jsem se zapomněl podívat, vy to máte asi ve výroční zprávě. Jaká je průměrná mzda u vás? Jestli to není tajné. Tak mi to neřekněte.

RESPONDENT: My takové informace neuvádíme.

TAZATEL: Normálně tam bývá, buď průměrná mzda nebo celkový počet vyplacených mzdových prostředků a samozřejmě počet zaměstnanců. Takže z toho to lze lehce spočítat.

RESPONDENT: V rozvaze určitě něco takového najdete, ale myslím si, že to bude takový nic neříkající údaj. A my ty údaje vlastně nějak nezveřejňujeme.

TAZATEL: Spíš mi šlo o to, jestli jste hodně pod nějakým celostátním průměrem, nebo ne. To znamená potom, vy toho zaměstnance třeba já nevím, 300,- za tu mzdu motivovali.

RESPONDENT: Já si myslím, že my máme privolu nadprůměrnou, co se týká Lidečka, tam si myslím, že děvčata neodcházejí. Když jedna z nich

odejde, tak je to ta přirozená, do důchodu nebo na mateřské. Ale jinak, že by dal někdo výpověď a odešel do jiného zaměstnání, to se nám ještě nestalo. Teda za ty 4 roky.

TAZATEL: No ona a práce vlastně u Vás, je taková specifická, tak já si nedokážu ani představit, že by za to měl někdo malou mzdu a to musí být i nějak motivován.

RESPONDENT: Vy můžete dávat jen to, na co máte. To není, že by se paliativní péči platilo víc, jako víc peněz nedostáváme, ale musíme si je samozřejmě udržet, pokud chceme ty kvalitní zaměstnance a ty zdravotníky, tak jim musíte dát prostě stejně nebo něco na víc.

TAZATEL: To jsem říct. Nelze šetřit za všech okolností, tak na těch lidech. Tak dobře, fajn paní, já myslím že všechno.

RESPONDENT: Dobře, tak kdyby Vám něco chybělo, tak mi zkuste zavolat, ale třeba po té 7 hodině bych byla na mobilu určitě.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU - SOCIALNÍ SLUŽBY UHERSKÉ HRADIŠTĚ, p.o.

Příloha č. 1 Záznamový list hodnocení nového zaměstnance

Záznamový list hodnocení nového zaměstnance

Hodnocený zaměstnanec:	Os. číslo:
Název prac. místa:	
Organizace:	
Hodnocené období:	

A: Hodnocení	
Kritérium	Hodnotící škála v %
Pracovní znalosti a zkušenosti Znalost vykonávané práce, dovednosti. Schopnost uplatňovat znalosti nezbytné k výkonu povolání.	
Osobní nasazení Motivace (zájem o práci, přesnost, přítomnost, iniciativa, aktivita). Schopnost podněcovat a dokončit účinné akce	
Spolehlivost Schopnost efektivně a důsledně plnit zadané úkoly	
Spolupráce Postoj ke společné práci a schopnost vycházet s ostatními lidmi uvnitř i vně organizace	
Adaptabilita Schopnost akceptovat změny prostředí a pracovních povinností	
Osobní pracovní charakteristiky Porovnání pracovního stylu zaměstnance s požadovaným stylem na pracovišti (dostatečná komunikativnost, pečlivost apod.)	

B: Zhodnocení

C: Návrhy na opatření a další rozvoj

Vyjádření hodnoceného:
Datum a podpis hodnoceného:
Vyjádření hodnotitele: a) zrušit pracovní poměr ve zkušební době (neprodloužit dobu určitou) b) ponechat v dosavadním zařazení beze změn
Datum a podpis hodnotitele:

Rozdělovník: 1× osobní spis zaměstnance, 1× hodnocený

Záznamový list hodnocení zaměstnance

Hodnocený zaměstnanec:	Os. číslo:
Název prac. místa:	
Organizace:	
Hodnocené období:	

Hodn. škála %	Plnění úkolů	Odbornost	Pracovní výkon
	Body	Body	Body
	30	20	50
0%	Úkoly plní nedostatečně	Nezná problematiku	Nízká výkonnost
50%	Úkoly plní nesamostatně	Základní znalost problematiky	Dobrá výkonnost
70%	Samostatně plní většinu úkolů	Dobrá znalost problematiky	Velmi dobrá výkonnost
90%	Samostatně plní všechny úkoly	Výborná znalost problematiky	Vysoká výkonnost
100%	Samostatně s vlastní invencí plní všechny úkoly	Výborná znalost problematiky a metodická činnost	Dlouhodobě vysoká výkonnost
	maximum dosaženo	maximum dosaženo	maximum dosaženo
body			

Maximální možný počet bodů:	Plnění v %
Dosažený počet bodů:	

C: Hodnocení a další doporučení

D: Doporučení pro rozvoj

+ Vyjádření hodnoceného:

Datum podpis hodnoceného: I

Datum a podpis hodnotitele:

Rozdělovník: 1× osobní spis zaměstnance, 1× hodnocený,

Záznamový list hodnocení vedoucího zaměstnance

Hodnocený zaměstnanec:	Os. číslo:
Název prac. místa:	
Organizace:	
Hodnocené období:	

Hodn. škála %	Odbornost		Vztah k podřízeným		Vedení lidí a pracovní výkon	
	Body		Body		Body	
	20		30		50	
0%	Nezná problematiku		Není schopen týmového a rozvojového přístupu k podřízeným		Neumí vést lidi a dosahovat výsledků	
50%	Základní znalost problematiky		Malá schopnost týmového přístupu k podřízeným		Schopnost vést lidi a dosahovat průměrných výsledků	
70%	Dobrá znalost problematiky		Schopnost týmového přístupu k podřízeným		Schopnost vést lidi a dosahovat dobrých výsledků	
90%	Výborná znalost problematiky		Schopnost týmového přístupu a rozvoje podřízených		Schopnost vést lidi a dosahovat vynikajících výsledků	
100%	Výborná znalost problematiky a metodická činnost		Schopnost týmového přístupu a cíleného rozvoje podřízených		Schopnost vést lidi a dosahovat dlouhodobě vynikajících výsledků	
body	maximum	dosaženo	maximum	dosaženo	maximum	dosaženo

Maximální možný počet bodů:	Plnění v %
Dosažený počet bodů:	

C: Hodnocení

D: Doporučení pro rozvoj

Vyjádření hodnoceného:

Datum podpis hodnoceného:

Datum a podpis hodnotitele:

Rozdělovník: 1× osobní spis zaměstnance, 1× hodnocený

Hodnocení zaměstnance

Období hodnocení:

Titul, jméno a příjmení zaměstnance

Osobní číslo zaměstnance

Pracovní pozice

Zakřížkujte odpověď s přiřazeným počtem bodů, která nejvíce charakterizuje hodnoceného (stupnice je koncipována od nejhoršího - 1 bod, po nejlepší - 5 bodů)



1. Pracovní tempo

zpravidla úkoly nestihá plnit	1	
potřebuje více času, někdy úkoly nestihá	2	
normální pracovní tempo	3	
úkoly zvládá včas	4	
úkoly zvládá vždy včas i s určitou rezervou	5	

2. Iniciativa

nezajímá se o pracovní úkoly, neplní je	1	
výjimečně se zajímá o pracovní úkoly	2	
řídí se zajímavostí práce	3	
zajímá se aktivně o úkoly a jejich řešení	4	
má velký zájem o pracovní úkoly a zlepšování	5	

3. Schopnost odolávat zátěži

obvykle nezvládá zátěž plnění běžných úkolů	1	
občas naráží na vlastní hranice zátěže	2	
normální práce jej nezatěžuje	3	
odolný proti běžné i delší zátěži	4	
velmi odolný i při vysokých požadavcích	5	

4. Odpovědnost

velmi nezodpovědný a lhostejný	1	
někdy jedná nezodpovědně	2	
odpovědnost je přiměřená požadavkům	3	
cítí odpovědnost za svou práci	4	
velmi zodpovědný, často přebírá odp. za druhé	5	

5. Ochota ke spolupráci

nedovede spolupracovat	1	
spolupracuje s problémy, jedná spíše sám	2	
spolupracuje je-li vyzván	3	
spolupracuje podle požadavků	4	
ochotný, vyhledávaný pro dobrou spolupráci	5	

6. Využívání získané kvalifikace

nevyužívá získanou kvalifikaci	1	
málo využívá získanou kvalifikaci	2	
využívá získanou kval. v nutných případech	3	
využívá získanou kvalifikaci	4	
plně využívá získanou kvalifikaci	5	

7. Ochota předávat zkušenosti

nechce se o své zkušenosti podělit	1	
je skoupý na předávání zkušeností	2	
předá zkušenosti podle vykonané práce	3	
poradí nejbližším spolupracovníkům	4	
ochotný podílet se o své zkušenosti s každým	5	

8. Jednání s lidmi

problémy v komunikaci, nekomunikativní	1	
občas naráží na problém v komunikaci	2	
komunikace na běžné úrovni	3	
komunikativní a schopný jednat s lidmi	4	
velmi schopný a flexibilní při jednání s lidmi	5	

9. Kreativita - tvořivost

raději plní striktně vymezené úkoly	1	
nová řešení nepředkládá, ale je schopen je plnit	2	
je schopen v rámci diskuse vyjádřit nové řešení	3	
aktivně se spolupodílí na řešení složitých úkolů	4	
vždy sám nachází cesty řešení složitých úkolů	5	

10. Dodržování předpisů

předpisy jej nezajímají, nedodržuje je	1	
obvykle opomíjí dodržování daných předpisů	2	
obvykle dodržuje předpisy, někdy opomene	3	
dodržuje dané předpisy	4	
příkladně dodržuje dané předpisy	5	

Celkový součet získaných bodů z hodnocení

Datum:

podpis hodnotitele:

podpis hodnoceného:

Hodnocení vedoucího zaměstnance

Období hodnocení:

Titul, jméno a příjmení zaměstnance

Osobní číslo zaměstnance

Pracovní pozice

Zakřížkujte odpověď s přiřazeným počtem bodů, která nejvíce charakterizuje hodnoceného (stupnice je koncipována od nejhoršího - 1 bod...po nejlepší - 5 bodů)

**1. Pracovní tempo**

zpravidla úkoly nestihá plnit	1	
potřebuje více času, někdy úkoly nestihá	2	
normální pracovní tempo	3	
úkoly zvládá včas	4	
úkoly zvládá vždy včas i s určitou rezervou	5	

3. Schopnost odolávat zátěži

obvykle nezvládá zátěž plnění běžných úkolů	1	
občas naráží na vlastní hranice zátěže	2	
normální práce jej nezatěžuje	3	
odolný proti běžné i delší zátěži	4	
velmi odolný i při vysokých požadavcích	5	

5. Ochota ke spolupráci

nedoveďe spolupracovat	1	
spolupracuje s problémy, jedná spíše sám	2	
spolupracuje je-li vyzván	3	
spolupracuje podle požadavků	4	
ochotný, vyhledávaný pro dobrou spolupráci	5	

7. Ochota předávat zkušenosti

nechce se o své zkušenosti podělit	1	
je skoupý na předávání zkušeností	2	
předá zkušenosti podle vykonané práce	3	
poradí nejbližším spolupracovníkům	4	
ochotný podílet se o své zkušenosti s každým	5	

9. Kreativita - tvořivost

raději plní striktně vymezené úkoly	1	
nová řešení nepředkládá, ale je schopen je plnit	2	
je schopen v rámci diskuse vyjádřit nové řešení	3	
aktivně se spolupodílí na řešení složitých úkolů	4	
vždy sám nachází cesty řešení složitých úkolů	5	

11. vedení lidí a pracovní výkon

neumí vést lidi a dosahovat výsledků	1	
vede lidi a dosahuje průměrných výsledků	2	
vede lidi a dosahuje dobrých výsledků	3	
vede lidi a dosahuje vynikajících výsledků	4	
vede lidi a dosahuje dlouhodobě vynikajících výsledků	5	

2. Iniciativa

nezajímá se o pracovní úkoly, neplní je	1	
výjimečně se zajímá o pracovní úkoly	2	
řídí se zajímavostí práce	3	
zajímá se aktivně o úkoly a jejich řešení	4	
má velký zájem o pracovní úkoly a zlepšování	5	

4. Odpovědnost

velmi nezodpovědný a lhostejný	1	
někdy jedná nezodpovědně	2	
odpovědnost je přiměřená požadavkům	3	
cítí odpovědnost za svou práci	4	
velmi zodpovědný, často přebírá odp. za druhé	5	

6. Využívání získané kvalifikace

nevyužívá získanou kvalifikaci	1	
málo využívá získanou kvalifikaci	2	
využívá získanou kval. v nutných případech	3	
využívá získanou kvalifikaci	4	
plně využívá získanou kvalifikaci	5	

8. Jednání s lidmi

problémy v komunikaci, nekomunikativní	1	
občas naráží na problém v komunikaci	2	
komunikace na běžné úrovni	3	
komunikativní a schopný jednat s lidmi	4	
velmi schopný a flexibilní při jednání s lidmi	5	

10. Dodržování předpisů

předpisy jej nezajímají, nedodržuje je	1	
obvykle opomíjí dodržování daných předpisů	2	
obvykle dodržuje předpisy, někdy opomene	3	
dodržuje dané předpisy	4	
příkladně dodržuje dané předpisy	5	

Celkový součet získaných bodů z hodnocení

Datum:

podpis hodnotitele:

podpis hodnoceného:

Sebehodnocení zaměstnance

Období hodnocení:

Titul, jméno a příjmení zaměstnance

Osobní číslo zaměstnance

Pracovní pozice

Zakřížkujte odpověď s přiřazeným počtem bodů, která nejvíce charakterizuje hodnoceného (stupnice je koncipována od nejhoršího - 1 bod, po nejlepší - 5 bodů)

1. Pracovní tempo

zpravidla úkoly nestíhám plnit	1	
potřebuji více času, někdy úkoly nestíhám	2	
normální pracovní tempo	3	
úkoly zvládám včas	4	
úkoly zvládám vždy včas i s určitou rezervou	5	

2. Iniciativa

nezajímám se o pracovní úkoly, neplní je	1	
výjimečně se zajímám o pracovní úkoly	2	
řídím se zajímavostí práce	3	
zajímám se aktivně o úkoly a jejich řešení	4	
mám velký zájem o pracovní úkoly a zlepšování	5	

3. Schopnost odolávat zátěži

obvykle nezvládám zátěž plnění běžných úkolů	1	
občas narážím na vlastní hranice zátěže	2	
normální práce mne nezatěžuje	3	
jsem odolný proti běžné i delší zátěži	4	
jsem velmi odolný i při vysokých požadavcích	5	

4. Odpovědnost

jsem velmi nezodpovědný a lhostejný	1	
někdy jedním nezodpovědně	2	
odpovědnost je přiměřená požadavkům	3	
cítím odpovědnost za svou práci	4	
jsem velmi odpovědný, často přebírám odp. za druhé	5	

5. Ochota ke spolupráci

nedovedu spolupracovat	1	
spolupracuji s problémy, jedním spíše sám	2	
spolupracuji jsem-li vyzván	3	
spolupracuji podle požadavků	4	
jsem ochotný, vyhledávaný pro dobrou spolupráci	5	

6. Využívání získané kvalifikace

nevyužívám získanou kvalifikaci	1	
málo využívám získanou kvalifikaci	2	
využívám získanou kval. v nutných případech	3	
využívám získanou kvalifikaci	4	
plně využívám získanou kvalifikaci	5	

7. Ochota předávat zkušenosti

nechci se o své zkušenosti podělit	1	
jsem skoupý na předávání zkušeností	2	
předávám zkušenosti podle vykonané práce	3	
poradím nejbližším spolupracovníkům	4	
jsem ochotný podílet se o své zkušenosti s každým	5	

8. Jednání s lidmi

mám problémy v komunikaci, jsem nekomunikativní	1	
občas narážím na problém v komunikaci	2	
komunikuji na běžné úrovni	3	
jsem komunikativní a schopný jednat s lidmi	4	
jsem velmi schopný a flexibilní při jednání s lidmi	5	

9. Kreativita - tvořivost

raději plním striktně vymezené úkoly	1	
nová řešení nepředkládám, ale jsem schopen je plnit	2	
jsem schopen v rámci diskuse vyjádřit nové řešení	3	
aktivně se spolupodílím na řešení složitých úkolů	4	
vždy sám nacházím cesty řešení složitých úkolů	5	

10. Dodržování předpisů

předpisy mne nezajímají, nedodržuji je	1	
obvykle opomím dodržování daných předpisů	2	
obvykle dodržuji předpisy, někdy opomenou	3	
dodržuji dané předpisy	4	
příkladně dodržuji dané předpisy	5	



Celkový součet získaných bodů z hodnocení

Datum:

podpis hodnotitele:

podpis hodnoceného:

Sebehodnocení vedoucího zaměstnance

Období hodnocení:

Titul, jméno a příjmení zaměstnance, pracovní pozice

Osobní číslo zaměstnance

Zakřížkujte odpověď s přiřazeným počtem bodů, která nejvíce charakterizuje hodnoceného (stupnice je koncipována od nejhoršího - 1 bod...po nejlepší - 5 bodů)

**1. Pracovní tempo**

zpravidla úkoly nestihám plnit	1	
potřebuji více času, někdy úkoly nestihá	2	
normální pracovní tempo	3	
úkoly zvládám včas	4	
úkoly zvládám vždy včas i s určitou rezervou	5	

3. Schopnost odolávat zátěži

obvykle nezvládám zátěž plnění běžných úkolů	1	
občas narážím na vlastní hranice zátěže	2	
normální práce mne nezatěžuje	3	
jsem odolný proti běžné i delší zátěži	4	
jsem velmi odolný i při vysokých požadavcích	5	

5. Ochota ke spolupráci

nedovedu spolupracovat	1	
spolupracuji s problémy, jedná spíše sám	2	
spolupracuji je-li vyzván	3	
spolupracuji podle požadavků	4	
jsem ochotný, vyhledáván pro dobrou spolupráci	5	

7. Ochota předávat zkušenosti

nechci se o své zkušenosti podělit	1	
jsem skoupý na předávání zkušeností	2	
předávám zkušenosti podle vykonané práce	3	
poradím nejbližším spolupracovníkům	4	
jsem ochotný podílet se o své zkušenosti s každým	5	

9. Kreativita - tvořivost

raději plní mstriktně vymezené úkoly	1	
nová řešení nepředkládám, ale jsem schopen je plnit	2	
jsem schopen v rámci diskuse vyjádřit nové řešení	3	
aktivně se spolupodílím na řešení složitých úkolů	4	
vždy sám nacházím cesty řešení složitých úkolů	5	

11. vedení lidí a pracovní výkon

neumím vést lidi a dosahovat výsledků	1	
vedu lidi a dosahuji průměrných výsledků	2	
vedu lidi a dosahuji dobrých výsledků	3	
vedu lidi a dosahuji vynikajících výsledků	4	
vedu lidi a dosahuji dlouhodobě vynikajících výsl.	5	

Celkový součet získaných bodů z hodnocení

Datum:

podpis hodnotitele:

podpis hodnoceného:

2. Iniciativa

nezajímám se o pracovní úkoly, neplní je	1	
výjimečně se zajímám o pracovní úkoly	2	
řídím se zajímavostí práce	3	
zajímám se aktivně o úkoly a jejich řešení	4	
mám velký zájem o pracovní úkoly a zlepšování	5	

4. Odpovědnost

jsem velmi nezodpovědný a lhostejný	1	
někdy jedním nezodpovědně	2	
odpovědnost je přiměřená požadavkům	3	
ciťím odpovědnost za svou práci	4	
jsem velmi odpovědný, často přebírám odp. za druhé	5	

6. Využívání získané kvalifikace

nevyužívám získanou kvalifikaci	1	
málo využívám získanou kvalifikaci	2	
využívám získanou kval. v nutných případech	3	
využívám získanou kvalifikaci	4	
plně využívám získanou kvalifikaci	5	

8. Jednání s lidmi

mám problémy v komunikaci, nekomunikativní	1	
občas narážím na problém v komunikaci	2	
komunikuji na běžné úrovni	3	
jsem komunikativní a schopný jednat s lidmi	4	
jsem velmi schopný a flexibilní při jednání s lidmi	5	

10. Dodržování předpisů

předpisy mne nezajímají, nedodržuji je	1	
obvykle opomím dodržování daných předpisů	2	
obvykle dodržuji předpisy, někdy opomenou	3	
dodržuji dané předpisy	4	
příkladně dodržuji dané předpisy	5	

Vyhodnocení zaměstnance

Období hodnocení:

Titul, jméno a příjmení zaměstnance

osobní číslo zaměstnance

Pracovní pozice

Vyhodnocení zaměstnance

hodnocení (výsledky ze záznamového listu hodnocení)	Slovní vyjádření <u>hodnocení</u>	možná doplňující opatření (zakřížkujte pokud bude využito.)
1 (0%)	nesplňuje předpoklady pro výkon vyšší funkce	os. pohovor o přeřazení na jinou pozici/ ukončení pracovního poměru
2 (1 -50%)	nutnost zlepšení výkonu v zastávané funkci	zaměřit se na problémové segmenty <u>hodnocení rozvoj</u> těchto oblastí
3 (51 – 90%)	splňuje požadavky pro výkon zastávané funkce	zaměřit se na motivaci zaměstnance
4 (91 -100%)	zařadit do přípravy pro vyšší pozici	navrhnout specifické vzdělávání a rozvoj

Vyhodnocení vedoucím pracovníkem

Komentář k hodnocení



Doporučení pro rozvoj

Vyjádření hodnoceného

Datum:	podpis hodnotitele:	podpis hodnoceného:
--------	---------------------	---------------------

Jméno a příjmení : _____

Zařízení : _____

Profese : _____ **Rok** _____

PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

Hodnocení proběhlo dne : _____

Doporučení pro rozvoj :

Rozvojová vzdělávání: _____

Odborná školení : _____

Skutečně absolvovaná školení :

Typ vzdělávání :

Počet hodin :

Typ vzdělávání :	Počet hodin :

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU - DIAKONIE ČCE – HOSPIC CITADELA, p.o.

Hodnocení zaměstnance pro účely stanovení stupně OH



Jméno a příjmení hodnoceného:	Hodnocené období:
Funkce, profese: Pečovatelka - pracovník v sociálních službách	Útvar:
Hodnotitel:	

Kritéria hodnocení	Max počet bodů	Přiznaný počet bodů
1. Pracovní výkon, kvalita a efektivita kvalita práce - komplexnost, přesnost, bezchybovost pracovní tempo - množství práce vykonané ve směně odbornost - znalost technik, pomůcek, využití dovedností v praxi iniciativa - snaha, aktivita, samostatnost	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>
2. Samostatnost, zodpovědnost a spolehlivost spolehlivost - schopnost konat práci s minimálním dohledem schopnost převzít zodpovědnost za svou práci a rozhodnutí soudnost - schopnost adekvátního rozhodnutí plnění úkolů dle časového harmonogramu provádí úkony v souladu s procedurálními standardy	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>
3. Pracovní faktory, vztahy, chování a jednání identifikace s posláním hospice jako střediska Diakonie schopnost pracovat v týmu, vycházení vstřícně spolupracovníkům vztah k práci, důkladnost, dodržování čistoty a pořádku reaguje na pacientovy potřeby, otázky a požadavky rodiny disciplína - hospodárné a efektivní využití svěřených prostředků chování ke klientům a jejich blízkým ke spolupracovníkům k nadřízeným	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>
4. Osobní faktory a profesní rozvoj ochota a schopnost řídit se platnými standardy a směnicemi stabilita - schopnost zvládat stresy a krizové situace image - čistota, úprava oděvu, vystupování iniciativa - snaha, aktivita schopnost sdílet týmový přístup k práci chování ke klientům a jejich blízkým chování ke spolupracovníkům chování k nadřízeným edukace - vztah ke vzdělávání, účast na seminářích	<input type="text" value="20"/>	<input type="text"/>
5. Započítatelná délka praxe - v oboru (1 bod za každý rok(max.10 let) - v Diakonii (1 bod za každý rok(max.10 let)	<input type="text" value="10"/>	<input type="text"/>
	<input type="text" value="10"/>	<input type="text"/>
Celkem:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
		<input type="text" value="0"/>
	Stupeň osobního hodnocení:	<input type="text" value="0"/>

S hodnocením souhlasím - nesouhlasím

Dne:

Podpis:

PŘÍLOHA P VIII: DOTAZNÍK K HODNOTÍCÍMU ROZHOVORU – ZAŘÍZENÍ ANONYMNÍ

Období: 2012

Sada otázek: Doporučená sada

Oblasti	1 mizivá úroveň	2 nízká úroveň	3 mírně nízká úroveň	4 mírně vysoká úroveň	5 vysoká úroveň	6 velmi vysoká úroveň
Vstupní kompetence / znalosti						
Znalost standardů kvality					•	
Naplňování vize a cílů organizace						•
Odborné znalosti, vzdělávání					•	
Zvyšování kvalifikace a specializace					•	
Procesní kompetence / pracovní výkon						
Pracovní výkonnost					•	
Flexibilita					•	
Aktivizační činnosti					•	
Dodržování směrnic a předpisů					•	
Hospodaření s pomůckami a materiálem					•	
Organizace práce						•
Výstupní kompetence / charakteristika osobnosti						
Vztah k práci, kvalita a iniciativa						•
Vztah ke klientům, etický přístup, role k.p.					•	
Motivace, orientace na úspěch					•	
Sociální kompetence / manažerské schopnosti						
Vedení lidí, školitel, coaching					•	
Týmový hráč					•	
Komunikace s klienty					•	

Výsledné hodnocení: **86 % - Vynikající výkon**

Hodnocení období zaměstnancem

Pracovní úkoly, úspěchy, neúspěchy:

Své pracovní úkoly v oblasti ekonomiky a úkoly související s procesem transformace se snažím plnit včas a co nejkvalitněji. Svě pracovní výsledky hodnotím jako stabilní a vyrovnané.
Jsem spokojená s dosavadním průběhem transformačních změn v naší organizaci a doufám, že se podaří našim uživatelům zabezpečit i v příštím období další posun k normalitě života.

Pracovní prostředí, kolektiv, týmová práce:

Komunikace v kolektivu je otevřená a týmová práce je velmi dobrá. Na své spolupracovníky se mohu při plnění náročných úkolů spolehnout. Pracovní prostředí je velmi dobré.
Jednání nadřízeného pracovníka je velmi profesní.

Podpis zaměstnance:

Podpis nadřízeného:

.....

.....