

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Adéla Cupáková

# **Hodnocení pracovníků v sociálních službách**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

Ve Vrchlabí dne 5. prosince 2011

.....

Adéla Cupáková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala především Mgr. Petru Vrzáčkovi za rady, podporu a pečlivé vedení v průběhu zpracování diplomové práce. Rovněž děkuji za spolupráci managementu a pracovníkům organizace, kteří se zapojili do výzkumného šetření.

.....  
Adéla Cupáková

# Obsah

<b>Abstrakt .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>I. Úvod .....</b>	<b>8</b>
<b>II. Teoretická část .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Kvalita a kvalita v organizaci .....</b>	<b>11</b>
1.1. Vymezení pojmu kvalita .....	11
1.2. Kvalita ve službách .....	12
1.3. Znamky organizace zabývající se kvalitou .....	14
<b>2. Proces zavádění systémů řízení kvality .....</b>	<b>16</b>
2.1. Systémy měření kvality .....	16
2.2. Obecné principy vedení procesu změny .....	20
2.3. Proces zavádění systémů řízení kvality .....	22
<b>3. Kvalita v sociálních službách .....</b>	<b>24</b>
3.1. Vymezení sociálních služeb .....	24
3.2. Vývoj řízení kvality v sociálních službách .....	25
3.3. Standardy kvality sociálních služeb .....	27
3.3.1. Vývoj standardů kvality sociálních služeb .....	28
3.3.2. Popis standardů kvality sociálních služeb .....	29
3.3.3. Personální standardy kvality sociálních služeb .....	30
<b>4. Hodnocení pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>31</b>
4.1. Řízení lidských zdrojů .....	31
4.2. Vymezení pojmu hodnocení pracovníků .....	33
4.3. Důvody a cíle hodnocení pracovníků .....	39
4.4. Oblasti a kritéria hodnocení pracovníků .....	42
4.5. Metody hodnocení pracovníků .....	46
<b>5. Souhrn teoretické části .....</b>	<b>49</b>

<b>III. Praktická část .....</b>	<b>50</b>
<b>6. Charakteristika organizace .....</b>	<b>50</b>
<b>7. Současný systém hodnocení pracovníků v organizaci .....</b>	<b>51</b>
<b>8. Metodologické ukotvení .....</b>	<b>54</b>
8.1. Výzkumné metody .....	54
8.2. Výzkumné techniky .....	56
<b>9. Realizace výzkumného šetření .....</b>	<b>56</b>
9.1. Účel a postup výzkumného šetření .....	56
9.2. Operacionalizace cílů .....	58
9.3. Studium dokumentace .....	61
9.4. Individuální rozhovory .....	62
9.4.1. Účastníci rozhovorů .....	63
9.4.2. Průběh rozhovorů a zpracování dat .....	64
9.5. Zjištění z výzkumného šetření .....	66
9.6. Doporučení .....	103
<b>10. Shrnutí výsledků výzkumného šetření a diskuse .....</b>	<b>105</b>
<b>IV. Závěr .....</b>	<b>112</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>115</b>
<b>Seznam jiných použitých zdrojů .....</b>	<b>120</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>124</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>124</b>
Příloha č. 1: Projekt diplomové práce	
Příloha č. 2: Cyklus zavádění systémů kvality v oblasti péče o seniory	
Příloha č. 3: Současná podoba směrnice upravující hodnocení pracovníků, včetně hodnotícího formuláře, hodnotících kritérií a hodnotících škál	
Příloha č. 4: Návrh nové směrnice upravující hodnocení pracovníků	
Příloha č. 5: Návrhy nových formulářů pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků	
Příloha č. 6: Návrh formuláře pro záznam z hodnotícího rozhovoru	
Příloha č. 7: Návrh formuláře hodnocení organizace	
Příloha č. 8: Souhlas s účastí na výzkumném šetření	
Příloha č. 9: Úryvek z přepisu individuálního rozhovoru	

## Abstrakt

CUPÁKOVÁ, Adéla. *Hodnocení pracovníků v sociálních službách*. Praha, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova, 2012. 124 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků v sociálních službách. Téma je zkoumáno z perspektivy řízení kvality a řízení lidských zdrojů.

Teoretická část se zabývá kvalitou, jejím vývojem a pojetím kvality ve službách. Další část je věnována procesům zavádění systémů řízení kvality a obecným principům vedení procesu změny. Třetí kapitola teoretické části se zabývá pojetím kvality v sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb. Poslední kapitola je věnována hodnocení pracovníků jako součásti řízení lidských zdrojů.

Praktická část obsahuje představení organizace, ve které bylo provedeno výzkumné šetření a je zde popsán současný systém hodnocení pracovníků. Další kapitola se zabývá metodologickým ukotvením a popisem realizace výzkumného šetření, které bylo provedeno na základě kvalitativního přístupu. Konkrétními výzkumnými technikami byla analýza dokumentů a polostrukturované rozhovory. Celkem jsem uskutečnila rozhovory s 23 pracovníky. Dále pak praktická část obsahuje popis zjištěných výsledků, jejich diskusi a doporučení pro rozvoj hodnocení pracovníků v dané organizaci. Na základě dat z výzkumného šetření byl zpracován návrh nové směrnice upravující hodnocení pracovníků a související formuláře. Tyto materiály byly předány vedení organizace. Dílčí změny v systému hodnocení pracovníků byly implementovány do praxe a diskutovány s pracovníky. Přijetí těchto změn bylo pracovníky vnímáno vesměs pozitivně, oceňovali zejména definování základních oblastí hodnocení, stanovení specifických hodnotících kritérií pro různé skupiny pracovníků a jednodušší hodnotící škálu.

Diplomová práce analyzuje stávající systém hodnocení pracovníků v Domově pro seniory ve Vrchlabí, identifikuje možnosti jeho dalšího rozvoje, navrhuje a popisuje implementaci některých změn, které napomohly k dalšímu rozvoji a využívání hodnocení pracovníků jako jednoho z efektivních nástrojů řízení kvality poskytování sociálních služeb v dané organizaci.

**Klíčová slova:** hodnocení pracovníků, řízení lidských zdrojů, kvalita, sociální služby

## **Abstract**

CUPÁKOVÁ, Adéla. *Evaluation of employees in social services*. Praha, Faculty of Humanities, Charles University, 2012. 124 pp. Master Degree Thesis.

The diploma thesis is concerned with the evaluation of workers in social services. The topic is examined through the perspective of quality and human resource management.

The first chapter of the theoretical part examines the concept of quality in social services. The next chapter is devoted to the quality management system implementation and the general principles of change management. The third chapter explores the theoretical concept of quality, as well as the quality standards in social services. The last chapter discusses the employee appraisal system as a part of human resource management.

The practical part of the thesis opens with an introduction of the organization where the research was carried out. The company's current employee appraisal system is described. The next chapters explain the methodology of the conducted qualitative research. The techniques used for data collection include document analysis and semi-structured interviews. In total, 23 interviews with the company's workers were conducted and analyzed. The later chapters discuss the research results and recommendations concerning the employee appraisal system, which were submitted to the management of the organization. The particular implemented changes that were made in the company's appraisal system based on the research results are described.

The diploma thesis analyzes the current employee appraisal system in a retirement home in Vrchlabi. In particular, it identifies opportunities for its improvement and proposes and describes the implementation of selected changes that helped to ameliorate the employee appraisal system. The appraisal system is, in this context, regarded as an effective quality management tool for social service delivery in this organization.

**Key words:** Employee Appraisal System, Human Resource Management, Quality, Social services

## I. ÚVOD

Zavádění systémů řízení kvality v oblasti sociálních služeb je z mnoha důvodů nezbytným krokem směrem k externí i interní legitimizaci postupů a fungování sociálních služeb. U nás jsou v současnosti nejpoužívanějším nástrojem systémů řízení kvality standardy kvality sociálních služeb, které od 1. 1. 2007 mají své ukotvení v zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Standardy kvality se tak staly nedílnou součástí praxe v organizacích poskytujících sociální služby. Jedním z kritérií personálního standardu kvality týkajícího se profesního rozvoje zaměstnanců je hodnocení pracovníků. Řada organizací v oblasti sociálních služeb hledá vhodné a efektivní způsoby, jak hodnocení pracovníků provádět.

Toto téma se ukázalo jako aktuální také v Domově pro seniory ve Vrchlabí, kde jsem vykonávala praxi řízení a posléze jsem zde realizovala výzkumné šetření k této diplomové práci. Hodnocení pracovníků bylo jednou z důležitých oblastí, kterou členové managementu vybrané organizace vnímali jako citlivou. Podobné signály přicházely i od řadových pracovníků. Z tohoto důvodu měl management organizace zájem o analýzu způsobu hodnocení pracovníků externí formou, která by zmapovala aktuální situaci a popsala možnosti dalšího rozvoje.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci poskytující sociální služby, identifikovat možnosti jeho dalšího rozvoje, navrhnout a případně implementovat některé změny, které by napomohly k dalšímu rozvoji a využívání hodnocení pracovníků jako jednoho z efektivních nástrojů řízení kvality poskytování sociálních služeb v dané organizaci. Hlavní výzkumná otázka je tedy položena takto: „Jak a proč vnímají pracovníci domova pro seniory současný systém hodnocení pracovníků a jaké změny by v něm uvítali?“ Hlavní cíl práce je dále rozložen na sedm dílčích cílů. V souladu s projektem diplomové práce bylo výzkumné šetření provedeno na základě kvalitativního přístupu. Technikami byly polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů.



Téma jsem zkoumala z perspektivy řízení kvality a řízení lidských zdrojů. Perspektiva řízení kvality nabídla například možnost ptát se na výhody a nevýhody spojené s aktuální podobou způsobu hodnocení pracovníků, zkoumat potřeby směrem k dalšímu rozvoji v rámci dané sociální služby apod. Pohled z perspektivy řízení lidských zdrojů bylo možné využít pro zkoumání procesu tvorby a implementace systému hodnocení pracovníků. Bylo tedy možné ptát se například na role, které pracovníci v procesu zavádění systému měli či mají, zabývat se jejich podílem na tvorbě a implementaci tohoto systému apod.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá tématem kvality, jejím vývojem a pojetím kvality ve službách. Další kapitola je věnována procesům zavádění systémů řízení kvality a obecným principům vedení procesu změny. Třetí kapitola teoretické části se zabývá pojetím kvality v sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb. Poslední kapitola je věnována hodnocení pracovníků jako součásti řízení lidských zdrojů.

Praktická část obsahuje představení organizace, ve které jsem provedla výzkumné šetření, popis současného systému hodnocení pracovníků. Dále pak praktická část práce obsahuje metodologické ukotvení a popis realizace výzkumného šetření, včetně popisu zjištěných výsledků, jejich diskusi a doporučení pro rozvoj hodnocení pracovníků v dané organizaci.

Důvodů k výběru tématu hodnocení pracovníků bylo několik. Jednak je to téma týkající se personální práce, která je pro mě zajímavou oblastí vzhledem k mým dosavadním profesním zkušenostem, ale je to zároveň oblast, ve které bych se chtěla dále rozvíjet. Neméně důležitým důvodem bylo zjištění, že analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků byla aktuálním tématem pro management Domova pro seniory ve Vrchlabí. Dalším důvodem k výběru zvoleného tématu byl fakt, že oblast hodnocení pracovníků souvisí s oblastí řízení kvality sociálních služeb, která mě dlouhodobě zajímá. Tématu kvality sociálních služeb jsem se ostatně věnovala již ve své bakalářské práci. Diplomová práce mi poskytla možnost zabývat se tématem kvality v sociálních službách

znovu, využít již získané znalosti, ale především mi nabídla možnost podívat se na toto téma hlouběji a z jiných pohledů.

Jako základní literaturu pro studium oblasti hodnocení pracovníků jsem zvolila knihy Františka Hroníka „*Hodnocení pracovníků*“, Diane Arthur „*70 tipů pro hodnocení pracovníků*“, Josefa Koubka „*Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*“, Michaela Armstronga „*Řízení lidských zdrojů*“ a dále pak knihu z oblasti managementu od autorů Leo Vodáčka a Olgy Vodáčkové „*Moderní management v teorii a praxi*“. Zároveň jsem ale čerpala také z řady manuálů, periodik a diplomových prací. Na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotních organizacích již byly zpracovány tři diplomové práce zabývající se tématem hodnocení pracovníků. Konkrétně jsou to práce Radky Zemanové „*Hodnocení zdravotních sester v nemocnici Most*“, Hany Mahovské „*Hodnocení všeobecných sester jako součást jejich dalšího vzdělávání a rozvoje*“ a Pavly Cermanové „*Hodnocení a odměňování zdravotních sester pracujících na oddělení anesteziologicko – resuscitační péče ve Fakultní Thomayerově nemocnici*“. Nicméně všechny tři se zabývají hodnocením pracovníků v oblasti zdravotnických organizací. Proto věřím, že zpracování tématu hodnocení pracovníků z pohledu organizace poskytující sociální služby, bude v dané oblasti obohacením nejen pro mou osobu a zvolenou organizaci, ale rovněž pro další čtenáře.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Kvalita a kvalita v organizaci

#### 1.1. Vymezení pojmu kvalita

Slovo kvalita dnes slycháme pravděpodobně ve spojení s většinou lidských činností a v souvislosti s většinou oborů a profesí. Vědecký pokrok, rozvoj moderních technologií, komunikačních prostředků či minimalizace času a vzdálenosti, přináší do lidského života řadu pozitiv, ale i určitá negativa jako je například zrychlení životního tempa či nárůst stresové zátěže. Tato negativa jsou kompenzována mimo jiné také rostoucími požadavky na kvalitu výrobků, služeb, ale i na kvalitu lidského života. (Holmerová, Drábková, 2010:1).

Jaromír Pešek začíná svou knihu konstatováním, že „*slovo jakost je dnes tak trochu zaklínadlem*“, protože jej hodně lidí rádo používá, ale málokdo umí vysvětlit, co si pod tímto termínem představuje. (Pešek, 2003:17). Tentýž autor uvádí, že slova kvalita a jakost chápe jako synonyma, přestože někdy bývají definována různě. Oproti tomu například Leo Vodáček a Olga Vodáčková mezi těmito pojmy rozlišují. „*Zatímco kvalita se vztahuje k širokému spektru různých činností v rámci organizace, jakost je vztahována ke konečným výstupům činnosti organizace.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2006:253). Kvalita má tedy mnoho definic, ale žádnou zatím není možné považovat za všeobecně akceptovanou. Definice ale často obsahují kategorie jako je spokojenost klienta či zákazníka, reakce na jeho potřeby, vysoká odborná úroveň služby nebo výrobku, cenová přiměřenost apod. V řadě výrobních odvětví má kvalita dlouhou tradici a víceméně i exaktní podobu. (Mátl, Jabůrková, 2007: 35).

Slovo je „*odvozeno od latinského qualis a to zase od kořene qui – kdo, ovšem ve významu kdo to je či jaké to je*“. (Křivohlavý in Mátl, Jabůrková, 2007:34). Vymezením pojmu kvalita se ve své diplomové práci zabýval například Radek Mathauser, který uvádí definici z Ottova naučného slovníku, jež „*kvalitu v obecném slova smyslu považuje za synonymum termínu jakost, což jest vlastnost nebo soubor vlastností nějaké věci.*“

(Mathauser, 2010:11). Uvádí rovněž formulaci, která kvalitu chápe jako „*dělat správné věci správným způsobem*“ nebo „*dělat správné věci ve správný čas a správným způsobem*“. (Gladkij a kolektiv in Mathauser, 2010:15). Podle Jaroslava Peška je pak kvalitou „*vlastnost, kterou zákazník či pacient očekává od produktu či služby.*“ (Pešek, 2003:17). Tentýž autor ale uvádí i definici ČSN ISO 8402, podle které je kvalita „*celkový soubor znaků, které ovlivňují schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby*“. (Pešek, 2003:17). Podle Ivy Holmerové je pak „*kvalita kategorie, která v kvantitativních i kvalitativních pojmech popisuje úroveň výrobku či poskytovaných služeb. Kvalita se tudíž skládá ze dvou částí – jedna je část kvantitativní, měřitelná, druhá je kvalitativní a vychází z hodnotového systému. Kvalita je relativní, nikoliv absolutní kategorie.*“ (Mátl, Jabůrková, 2007:34). Podobně Radek Mathauser cituje, že kvalita má dva obecné rozměry: „*subjektivní, jak já jako jedinec jsem spokojen a objektivní, který představuje sledování určitých přesně nastavených a dohodnutých kritérií.*“ (Madar in Mathauser, 2010:11).

Dnes je pojem kvality spojen s celou řadou dalších otázek. Nejen s otázkou, co je vlastně kvalitní, ale také s otázkami, jak kvalitu zajistit, jak ji zvyšovat a podobně. K tomu Iva Holmerová a Hana Drábková uvádí, že „*má-li mít kvalita rostoucí tendenci, musí být plánována, kontrolována, korigována, pojímána komplexně, tedy řízena.*“ (Holmerová, Drábková, 2010:1). A dále dodávají, že „*pojem kvality v kontextu 21. století nabývá zcela nových rozměrů a nachází své nezastupitelné místo ve všech oblastech lidského konání. Zatímco v minulosti normami a standardy definovaná jakost byla výhradně doménou výrobně - technické sféry, v současné době stále více proniká i do tak specifických a zdánlivě technickým jazykem nepopsatelných oblastí, jako jsou např. školství, veřejná správa, sociální problematika či zdravotnictví.*“ (Holmerová, Drábková, 2010:1). Lze říci, že „*zajišťování kvality je nástrojem korigujícím rostoucí požadavky moderních technologií na straně jedné a omezeného množství zdrojů na straně druhé.*“ (Holmerová, Drábková, 2010:1).

## 1.2. Kvalita ve službách

Vyjádřit kvalitu ve službách je obtížnější než ve výrobních odvětvích. Je tomu tak proto, že „*ve službách se pracuje s lidmi a ti se těžko „normují.*“ (Karaffová in Mátl,

Jabůrková, 2007:35). Navíc je to tak i proto, že „*v případě poskytování služeb (na rozdíl od produkování výrobků) je kvalita služby přímo závislá na kvalitě personálu.*“ (Smekalová a kol. in Mátl, Jabůrková, 2007:35). Důležitost lidského potenciálu a péče o něj považuji za klíčové, a to i pro účely této diplomové práce.

Pro oblast sociálních služeb je mi blízká definice Evy Pogodové, která říká, že „*kvalita znamená efektivní využívání zdrojů, schopnost reagovat na individuální potřeby, úspěšnost při sociálním začleňování a při získávání autonomie a nezávislosti.*“ (Pogodová in Mátl, Jabůrková, 2007:35). Ráda bych uvedla ještě jednu definici pro kvalitu v oblasti sociálních služeb, kterou stále vnímám jako velmi výstižnou. „*Za kvalitní služby lze považovat ty, které pomáhají uživatelům žít běžným životem, naplňovat jejich vlastní cíle a chránit jejich práva a zájmy*“. (Jabůrková, Dohnalová, Jirků a kol., 2007:35).

Zajímavý pohled, podle mého názoru, přináší také Petr a Magda Škrlovi. Zabývají se kvalitou ve zdravotnictví. Domnívám se ale, že lze jejich pohledu využít i v dalších oblastech, protože kvalitu pojmají velmi komplexně a v kontextu fungování organizace. Na kvalitu pohlíží jako na diamant s 11 vybroušenými plochami, které představují různé úhly, z nichž se lze na kvalitu dívat. (Škrla, Škrlová, 2003:19). Těmito úhly jsou:

- bezpečnost: možná rizika intervence nebo prostředí jsou omezena na nejnižší možnou míru nebo jsou zcela vyloučena
- kompetence: znalosti a dovednosti každého jednotlivce jsou v souladu s nabízenou péčí a službou
- přijatelnost: veškerá péče a služby jsou přijatelné pro zákazníky, plátce a další zainteresované subjekty a odpovídají jejich požadavkům
- efektivnost: péče a služby mají za účel dosažení očekávaných výsledků
- vhodnost: veškerá péče a služby jsou vhodné a relevantní vůči potřebám zákazníků a jsou založeny na uznávaných standardech
- ekonomičnost: výsledků je dosaženo s neekonomičtějším využitím zdrojů
- dostupnost: možnost zákazníka získat potřebné a přiměřené služby poskytnuté skutečným odborníkem, na správném místě a v potřebném čase
- kontinuita: schopnost nabízet nepřerušované, koordinované služby překračující

bariéry programů, oddělení, pracovníků a organizací navázané v prostoru a čase – tzv. bezešvá péče

- včasnost: stupeň, v němž je služba poskytována zákazníkům v době, kdy ji nejvíce potřebují a kdy je pro ně nejprospěšnější
- přiměřenost: služba je poskytována na současné úrovni vědeckého poznání a odpovídá danému stavu a potřebám zákazníka
- úcta a vnímavost: stupeň zapojení zákazníků a jejich rodinných příslušníků do rozhodovacích procesů týkajících se zákazníků. Způsob, jakým personál respektuje lidskou důstojnost, soukromí a individuální odlišnosti zákazníků. (Škrála, Škrlová, 2003:19).

### 1.3. Znaky organizace zabývající se kvalitou

Jaroslav Pešek upozorňuje, že „*jakost není možné v žádném případě v organizaci nařídít. Ta musí vyjít ze zájmu lidí a jejich aktivace.*“ (Pešek, 2003:18). Podpora zájmu a participace pracovníků je tedy nezbytnou podmínkou pro budování a rozvoj kvality v organizaci. Tento autor rovněž uvádí, že pokud má být kvalita řízena, musí být vytvořeny nástroje potřebné pro regulaci procesů, které je třeba řídit. Tyto nástroje pak zajistí podklady pro stanovení nápravných a preventivních opatření, které zabrání nekvalitě. (Pešek, 2003:18).

Lukášová a Nový se věnují znakům, které má vykazovat organizace podporující kvalitu (Lukášová, Nový, 2004:133-134). Těmito znaky jsou:

1) trvalé zlepšování - v organizaci je vůdčí myšlenkou idea trvalého zlepšování. Manažeři mají v této souvislosti dva hlavní úkoly:

- a. vést organizaci co nejlepším způsobem, orientovat se především na problémové oblasti organizace,
- b. vést pracovníky k aktivnímu hledání možností zlepšování a možností řešení problémů. Tato řešení mají mít věčný charakter, získané zkušenosti mají být předávány ostatním pracovníkům v organizaci, čímž se zamezí opakování

nežádoucích situací v budoucnosti. (Lukášová, Nový, 2004:133).

Zároveň je ale velmi podstatné, že výše uvedené je realizováno nikoliv na základě autoritativní razance příkazů, nýbrž na bázi dobrovolné spolupráce autonomních členů organizace a jednotlivých pracovních týmů (Bedrnová, Franková a Šiška in Lukášová a Nový, 2004:133).

2) zvládání změn - schopnost zvládat změny je důkazem ochoty členů organizace hledat aktivně způsoby zlepšování v problémových oblastech, ale i v oblastech, kde zatím problémy nebyly identifikovány. Manažeři se zde často potkávají s postoji, které mohou proces zvládání změn znemožňovat (Laszlo in Lukášová, Nový, 2004:134). Prvním postojem je tzv. syndrom „*not invented here*”, tedy „*nebylo to vymyšleno u nás*”, „*nepřišli jsme na to sami*”, takže to není žádoucí. Druhým postojem je tzv. „*stará dobrá rada*”, která může mít dvě polohy – „*když to není polámané, tak to nespravuj*” a „*vždycky se to dělalo takhle*”. První poloha brání prevenci a včasnému odhalení problematických oblastí, druhá způsobuje neinovativní chování. Ochota a schopnost členů organizace přijímat změny je pak rozhodující v tom, jak rychle a zda vůbec bývá dosaženo cíle. Pokud se výše uvedené postoje objevují v praxi často či intenzivně, je s nimi kultura kvality neslučitelná. (Lukášová, Nový, 2004:134).

3) týmová práce a vzájemný respekt - týmová práce souvisí se synergií. Ta napomáhá trvalému zlepšování a urychluje dosažení stanovených cílů. Nezbytné ale je, aby každý člen týmu rozuměl celkovým cílům a záměrům organizace, ale i cílům konkrétních projektů a smyslu jeho vlastních úkolů (Laszlo in Lukášová, Nový, 2004:134). Vzájemný respekt pak sehrává důležitou roli v problémových situacích, kdy dochází k selháním – ta ovšem souvisí právě s procesem trvalého zlepšování a inovací. „*Vzájemný respekt snižuje, případně eliminuje strach z pocitu ponížení a z trestu v případě neúspěchu. Kultura kvality klade v tomto smyslu důraz na možnosti zlepšení a chápe chyby kteréhokoliv svého člena jako možnost (i pro ostatní) něco se naučit.*” (Laszlo in Lukášová, Nový, 2004:134).

4) analytický přístup - jde o zajištění kvalitních analýz či měření, která umožňují hodnotit celkovou situaci, i konkrétní problémy. Analýzy a měření se provádějí v technických oblastech, ale i u členů organizace a jejich chování, řešení problémů i hledání možností dalších zlepšení. „*Výsledky se porovnávají s očekáváním a srovnávají se v interním i externím rámci.*” (Lukášová, Nový, 2004:134).

Uvedení autoři dále pojmenovávají také základní předpoklady pro kulturu podporující kvalitu (Lukášová, Nový, 2004:140):

- kvalita je klíčová pro zajištění spokojenosti zákazníků a dosažení dlouhodobé ziskovosti organizace
- organizace je schopna dosahovat kvality
- nekvalita poškozujví výkonost organizace a zájmy zákazníků i členů organizace
- kvalita „je záležitostí nás všech“. (Lukášová, Nový, 2004:140).

## 2. Proces zavádění systémů řízení kvality

### 2.1. Systémy měření kvality

Historickému vývoji pojetí a řízení kvality se ve své diplomové práci věnuje podrobněji opět Radek Mathauser. (Mathauser, 2010:16-19). Já považuji za smysluplné stručně popsat základní a v současnosti používané systémy či koncepce, kterými lze měřit a zajišťovat kvalitu. Jsou jimi následující:

- 1) „úplný management kvality“ (Total Quality Management, dále jen TQM) – „představuje systémový přístup integrující úsilí o zajištění požadované kvality činností organizační jednotky do množiny jejích podstatných cílů.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006:254). Tato koncepce usiluje o dobrou úroveň a neustálé zlepšování procesů směrem k uspokojování potřeb zákazníků. Charakteristické je právě zaměření na konečného zákazníka. Koncepce vyžaduje například aktivní účast velkého množství spolupracovníků, procesní přístup, neustálé tvůrčí úsilí o zlepšování či sociální ohleduplnost při implementaci a používání nebo stálou podporu vrcholového vedení. Obsah a postup uplatnění této koncepce pak lze najít v doporučeních, která sestavili W. E. Deming (14 Demingových bodů), J. M. Juran (10 Juranových bodů) a A. V. Feigenbaum (10 Feigenbaumových bodů). (Vodáček, Vodáčková, 2006:254-255). Z mého pohledu srozumitelné vysvětlení podávají ve svém studijním textu Iva Holmerová a Hana Drábková. Uvádějí, že „TQM lze také



*chápat jako filozofii řízení, protože do značné míry vypovídá o kvalitě managementu. Obrazně řečeno, TQM se více než na řízení kvality zaměřuje na kvalitu řízení.*“ (Holmerová, Drábková, 2010:5). Dále poznamenávají, že tato koncepce je mnohotvarým systémem, který respektuje odlišné sociální, kulturní a technické podmínky, jež hrají roli při vzniku a implementaci tohoto systému. (Holmerová, Drábková, 2010:5). Podrobněji pak vysvětlují, že *„TQM je jakousi vyšší školou, která může fungovat jen tehdy, pokud v instituci existují postupy řízení jakosti, jsou stabilizované a spolehlivé a probíhají s využitím normativních přístupů v duchu ISO 9000.*“ (Holmerová, Drábková, 2010:5).

Kromě porozumění významu a podoby koncepce TQM, mě zajímalo rovněž její současné praktické používání. Tomu se částečně věnuje článek *„Manažerské trendy v retrospektivě“* uveřejněný v časopise *Moderní řízení*. Uvádí se zde, že díky úspěchům japonské konkurence na světových trzích, vzrostl v 80. letech 20. století zájem o používání koncepce TQM. Ta se však v Evropě a USA ukázala jako méně produktivní, než se původně očekávalo. Dále je zde uvedeno, že i když nikdo nepochybuje o tom, že koncepce TQM napomáhá zvyšování výkonnosti a konkurence schopnosti organizace, přesto se lze celkem často setkat s odmítavým postojem managementu k této koncepci. Možnými důvody tohoto odmítání může být právě potřeba změny podnikatelského jednání a vedení zaměstnanců, které využívání koncepce TQM předpokládá. (*„Manažerské trendy v retrospektivě“*, 2007:11).

- 2) „model excelence EFQM“ (dále jen EFQM) – je praktický sebehodnotící model, díky němuž může organizace provést sebeanalýzu podle stanovených kritérií, případně získat cenu za kvalitu. Je to takzvaný „non-prescriptive“, tedy „nepředepisující“ model, protože rámcově navrhuje, co udělat, aby organizace dosáhla a udržela excelenci. Tento model ale neříká, jak toho dosáhnout. Jeho zastánci věří, že je mnoho způsobů, jak k excelenci dospět. Model se snaží organizace k excelenci inspirovat, nikoliv ji nařizovat. EFQM stojí na následujících principech (Škrla, Škrlová, 2003:58-59):

- orientuje se na výsledky: excelence představuje neustálé balancování a vyhodnocování potřeb a zájmů všech zainteresovaných subjektů

- orientuje se na zákazníky
- usiluje o společné sdílení hodnot, poslání a cíle v rámci celé organizace
- implementuje procesní řízení a rozhodování na základě důkazů: excellence nelze dosáhnout bez pochopení procesů, vzájemných souvislostí, plánování a rozhodování na základě dat a důkazů
- rozvíjí maximální potenciál zaměstnanců a počítá s jejich účastí
- organizace se neustále učí, zlepšuje a inovuje
- organizace se neizoluje: organizace hledá externí partnerské vztahy založené na důvěře
- organizace se cítí odpovědná společnosti. (Škrla, Škrlová, 2003:58-59).

V praxi sebehodnocení představuje podrobný a pravidelný audit na základě kritérií EFQM, a to buď v rámci celé organizace, nebo jejich částí, například oddělení. Toto sebehodnocení může mít formu dotazníku, workshopů či dalších technik. Po jejich zpracování se kvantitativně vyhodnotí shoda či neshoda aktuální situace s danými kritérii. Organizace či oddělení si potom stanoví strategii a harmonogram k dosažení shody v oblastech, kde jí zatím dosaženo nebylo. Toto sebehodnocení se periodicky opakuje. Organizace může být také formálně hodnocena speciálně školenými agenturami. (Škrla, Škrlová, 2003:59).

Model EFQM má devět kritérií. Pět jich představuje předpoklady, tedy to, co organizace dělá, čtyři představují výsledky, tedy to, čeho chce organizace dosáhnout. Konkrétní kritéria jsou následující a pro srozumitelnost uvádím i to, co jednotlivá kritéria naplňuje (Škrla, Škrlová, 2003:59-61):

- vedení: vrcholový management vytvořil poslání, vizi a hodnoty a jde příkladem ve vytváření kultury excellence, dále je zainteresován v procesu zajišťování kvalitního systému řízení a jeho neustálého zlepšování. Vrcholový management efektivně komunikuje se zákazníky, partnery a zástupci komunity a motivuje, podporuje a respektuje zaměstnance.
- záměry a strategie: jsou založeny na potřebách a očekáváních všech zainteresovaných subjektů, na informacích a datech získaných výzkumem, měřením výkonu. Záměry a strategie jsou tvořeny, vyhodnocovány a revidovány a jsou komunikovány a implementovány.

- zaměstnanci: lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány, znalosti zaměstnanců jsou sledovány a rozvíjeny. Zaměstnanci jsou zmocněni a zapojováni do aktivit organizace. Mezi zaměstnanci a managementem existuje a rozvíjí se dialog apod.
- partnerství a zdroje: organizace rozvíjí externí partnerské vztahy, efektivně řídí finanční záležitosti, řídí své technologie atd.
- procesy: jsou systematicky budovány a řízeny, podle potřeby jsou inovovány. Produkty a služby jsou tvořeny na základě potřeb zákazníků a jejich očekávání. Stejně tak jsou podporovány a rozvíjeny vztahy se zákazníky.
- výsledky – klienti: měření spokojenosti, indikátory kvality
- výsledky – zaměstnanci: měření spokojenosti, indikátory kvality
- výsledky – komunita: měření spokojenosti, indikátory kvality
- klíčové výsledky výkonnosti: klíčové indikátory výstupů a kvality. (Škrla, Škrlová, 2003:59-61).

3) ISO – normy ISO *„neurčují přesná pravidla, ale pouze definují, co se musí kontrolovat, prostřednictvím požadavků, které norma vyžaduje.“* (Pešek, 2003:37). Systém kvality tak může odpovídat potřebám konkrétní organizace. Jde o normy, které *„mají prověřit, zda v organizaci existují správně dokumentované a efektivně fungující procesy kvality, a zajistit základní podmínky a předpoklady pro trvalou kvalitu procesů v dané organizaci.“* (Pešek, 2003:36).

ISO jsou mezinárodní normy, které přijala Mezinárodní standardizační společnost v roce 1987. Postupně byly upravovány a novelizovány v letech 1994 a 2000. (Pešek, 2003:36). Původně normy vycházely ze zkušeností firem v oblasti automobilového a leteckého průmyslu, ale byly postupně implementovány také na oblast služeb. Dnes tedy mají univerzální charakter, mohou být použity ve výrobní sféře i ve sféře služeb, a to v organizacích různé velikosti. (Pešek, 2003:36). Nejnovější verze je ISO 9001:2000. Ta se, mimo jiné, zabývá také aplikovatelností v oblasti služeb. Dále rozčleňuje požadavky do čtyř kapitol. Těmi jsou (Pešek, 2003:36):

- odpovědnost vedení
- řízení zdrojů

- řízení procesů a měření
- analýza a zlepšování. (Pešek, 2003:36).

Iva Holmerová a Hana Drábková pak shrnují charakteristické rysy pro normy ISO 9000. Jsou jimi zejména (Holmerová, Drábková, 2010:6):

- zavedení pořádku a disciplíny
- dokumentování postupů
- evidence skutečností
- zpětná vazba. (Holmerová, Drábková, 2010:6).

- 4) vnitropodnikové standardy – jde o standardy definující požadavky na výrobky a procesy, které platí v konkrétních podnicích, případně v rámci určitých výrobních odvětví. Účelem těchto standardů je zabezpečování vymezených parametrů kvality. (Nenadál, Noskivičová, Petříková, Plura, Tošenovský in Lukášová, Nový, 2004:130).

Závěrem této kapitoly bych ráda ještě zmínila pojem Global Quality Management (GQM). Jde o pojem označující další vývoj managementu jakosti, který by se v budoucnosti měl rozvíjet směrem k péči o životní prostředí a bezpečnost. Nicméně tento vývoj je v současnosti spíše očekáváním, než reálným trendem. (Holmerová, Drábková, 2010:5).

## 2.2. Obecné principy vedení procesu změny

Téma řízení a vedení procesu změny je velmi rozsáhlé a pro mě zajímavé. V rámci této práce se mu ale mohu věnovat jen stručně. Proto zmíním to, co mě při studiu literatury nejvíce oslovilo. Nejprve to byly myšlenky Petera F. Druckera, který říká, že „*změnu řídit nelze. Lze ji pouze předbíhat.*“ (Drucker, 2006:83). Tato myšlenka mě nejprve překvapila. Dnes zcela běžně slyšíme pojem řízení změny a ten ve mně vyvolává dojem, že změna je něčím, co řídit lze. Postupem času jsem ale jako důležitou začala vnímat druhou větu uvedeného citátu. Domnívám se, že pokud změny samy o sobě řídit nelze, ale lze si před změnami udržet alespoň minimální náskok, už to samo o sobě zahrnuje určitý aspekt

řízení. To co lze dělat, je přemýšlet o budoucnosti a snažit se ji předjímat. Peter F. Drucker také říká, že ten, kdo v období neustálých změn přežívá, jsou vůdcové změn. Ti považují změnu za příležitost, vyhledávají ji, ví, jak nalézt ty pravé změny a jak jich efektivně využít. Tato myšlenka mi znovu připomněla fakt, že každý člověk může mít ke změnám jiný vztah a tuto skutečnost je třeba při zavádění změn reflektovat a pracovat s ní. Z hlediska organizace jako takové je dnes ovšem nutné, aby měla vedení změny za úkol, jinak totiž nepřežije. (Drucker, 2006:83).

Dále pro mě bylo velmi důležité uvědomit si to, co již v úvodu své knihy „*Srdce změny*“ zdůrazňují její autoři John P. Kotter a Dan S. Cohen. Hovoří o důležitosti emocí ve vztahu ke změnám, respektive k jejich přijetí. „*Jak myšlení, tak i cítění mají zásadní význam a s oběma těmito složkami se v úspěšných organizacích setkáváme, avšak samým srdcem změn, jejich podstatou jsou emoce. Proces změny, který je založený na osobní názorné zkušenosti a emocionálním prožitku je daleko účinnější než změna, která se opírá o racionální analýzu a další myšlenkové procesy.*“ (Kotter, Cohen, 2003:16). Tito autoři také popisují osm fází úspěšného provedení zásadních změn. Jsou jimi (Kotter, Cohen, 2003:16):

- vystupňování pocitu naléhavosti změny
  - sestavení vůdčího týmu změny
  - tvorba vize a strategií
  - efektivní sdílení vize a strategií
  - odstranění překážek jednání
  - dosahování rychlých úspěchů
  - vytrvalé vyvolávání nových a nových vln změn, až do té doby, dokud není úsilí úspěšně završeno
  - vytváření nové kultury, ve které budou nové vzorce chování pevně zakořeněny.
- (Kotter, Cohen, 2003:16).

Cílem všech osmi uvedených fází procesu změny je přitom změna chování lidí, tedy zásadní posun v tom, co lidé dělají. (Kotter, Cohen, 2003:16).

Ivan Gladkij a kolektiv hovoří o inovační teorii, která popisuje vývojová stádia, jimiž organizace prochází během implementace inovací. Na inovace je přitom pohlíženo jako na proces, který ve skutečnosti nikdy nekončí. Během tohoto procesu jsou rozeznávána 4 stádia (Crosby in Gladkij, 2003:300):

- iniciační stádium - orientace a uvědomění si, že změna je potřebná
- plánování a příprava změn
- implementace změn
- implementace v celé šíři organizace a prosazení změn. (Crosby in Gladkij, 2003:300).

Dále autoři uvádí, že na základě výše uvedené teorie „*lze předpokládat, že implementace systémů kvality sleduje tatáž stádia.*“ (Gladkij, 2003:300). Ve výše popsaných stádiích mi ale chybí fáze vyhodnocování změn a zapracování těchto zjištění.

### 2.3. Proces zavádění systémů řízení kvality

Systémy řízení kvality není potřeba pouze zavést, ale je nutné je také reflektovat, vyhodnocovat, zlepšovat a dále rozvíjet. Budování systému řízení kvality je pak také nikdy nekončícím procesem.

Cyklus zavádění systémů řízení kvality přímo v oblasti péče o seniory představují Ondřej Mátl a Milena Jabůrková (Mátl, Jabůrková, 2007:13-15). Vycházejí především z modifikovaného Demingova cyklu kontinuálního zlepšování, který adaptoval Moullin. Tento cyklus ve všech dále uvedených fázích umožňuje také identifikovat překážky i opory, které ovlivňují efektivní zavádění systémů řízení kvality. (Moullin in Mátl a Jabůrková, 2007:13-15). Proces zahrnuje nejen zavádění, ale také řízení a rozvoj systémů kvality. Grafické znázornění tohoto cyklu je přílohou č. 2. Fáze cyklu jsou následující:

- 1) dosažení společného porozumění konceptu kvality mezi různými zainteresovanými skupinami

- 2) definice společné vize, poslání a cílů zajišťování a řízení kvality
  - 3) vytváření, odsouhlasení, testování a stanovení standardů kvality
  - 4) vlastní implementace standardů kvality a zlepšování kvality poskytované péče
  - 5) hodnocení a monitorování implementace standardů kvality
  - 6) rozpoznání nesrovnalostí praxe se standardy kvality a identifikace dobré praxe
  - 7) eliminace důsledků nenaplnění standardů kvality a rozšiřování dobré praxe.
- (Moullin in Mátl a Jabůrková, 2007:13-15).<sup>1</sup>

Otázkou neustálého zlepšování systému kvality se zabýval rovněž Ivan Gladkij a kolektiv jeho spolupracovníků. Tito autoři pojmenovali hlavní zásady soustavného zlepšování kvality (Gladkij, 2003:308):

- jasný záměr soustavně zlepšovat kvalitu
  - srozumitelná a sjednocující definice kvality
  - soustavné měření kvality
  - pochopení vzájemné závislosti fungování jednotlivých součástí organizace
  - účinné zlepšení závisí mnohem více na lepších systémech než na lepších pobídkách
  - potřeba soustavného objasňování kořenů a příčin nedostatků a nutnost vědeckého zkoumání prostředků zlepšení
  - redukce zbytečností, duplicit, zbytečných složitostí a nechtěné variability
  - účinné zlepšování kvality vyžaduje změnu rolí a aktivitu vedoucích pracovníků.
- (Gladkij, 2003:308).

Jako velmi důležitou vnímám předposlední zásadu, která hovoří o redukci složitostí a duplicit. Uvědomila jsem si své dosavadní zkušenosti při tvorbě standardů kvality sociálních služeb, kdy řada dokumentů začala být opravdu funkční a „žitá“ až ve chvíli, kdy došlo k jejich zjednodušení.

---

<sup>1</sup> Při studiu výše uvedeného jsem si uvědomila důležitost posledního bodu, který uvádí činnost rozšiřování dobré praxe. Z mých zkušeností je totiž tato činnost obvykle prováděna nahodile a není systematicky provázána s dalšími činnostmi. Její pojmenování a zahrnutí do výše uvedených fází může, podle mého názoru, přispět k odstranění uvedených nedostatků a může napomoci komplexnějšímu pojetí zavádění systému kvality.

Myslím, že v souvislosti s tématem zavádění systémů kvality, je vhodné si připomenout také hlavní činnosti managementu v rámci soustavného zlepšování kvality. Zatímco pracovníci jsou přímými nositeli kvality v praxi, management má v souvislosti se soustavným zlepšováním kvality specifické úkoly. (Gladkij, 2003:314-315). Mezi ty patří:

- vývoj a implementace programu zlepšování kvality v celé organizaci
- určení odpovědností pro zlepšování kvality v rámci všech poskytovaných služeb
- vývoj a implementace postupů a procedur k zajištění zlepšování kvality
- získávání pravidelných zpráv o činnostech vedoucích ke zlepšování kvality ze všech pracovišť v organizaci
- pravidelné informování nadřízeného řídicího orgánu o výsledcích činností v oblasti zlepšování kvality
- napomáhání nadřízenému řídicímu orgánu v pravidelném monitorování a vyhodnocování programu zlepšování kvality
- seznamování příslušných pracovišť s výsledky hodnocení zlepšování kvality nadřízeným řídicím orgánem. (Gladkij, 2003:314-315).

### **3. Kvalita v sociálních službách**

#### **3.1. Vymezení sociálních služeb**

Oldřich Matoušek definuje sociální služby jako „*všechny krátkodobé i dlouhodobé služby poskytované oprávněným uživatelům, jejichž cílem je zvýšení kvality klientova života, případně i ochrana zájmů společnosti.*“ (Matoušek, 2008:203). V jiné své knize uvádí, že sociální služby se „*částečně překrývají s širší kategorií veřejných služeb*“. (Matoušek, 2007:9). Veřejné služby se odlišují od komerčních služeb v několika aspektech. Jednak jsou financovány z veřejných rozpočtů, ale jsou také podrobněji legislativně upraveny. To je důvod, proč jsou veřejné služby, včetně sociálních, více závislé na politickém rozhodování na úrovni státu, krajů i obcí. (Matoušek, 2007:9). Dále uvádí, že o sociálních službách lze hovořit v užším – resortním, i širším - nadresortním slova smyslu. Užší pojetí sociálních služeb zahrnuje sociální služby, které spadají do oblasti řízení Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Širší, tedy nadresortní, pojetí



zahrnuje i služby, které spadají do kompetence jiných řídicích orgánů (např. Ministerstvo spravedlnosti ČR, Ministerstvo zdravotnictví ČR, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR), ale jejich smysl a cíl odpovídá výše uvedené definici sociálních služeb. Takovou službou je pak například Probační a mediační služba ČR, kojenecké ústavy apod. (Matoušek, 2007:9-10). Výše uvedené zasazení sociálních služeb do širšího kontextu se jeví možná jako mírné odchylení od hlavního tématu diplomové práce. Já ale vnímám jako velmi užitečné si toto širší pojetí připomenout a opakovaně si jej uvědomovat.

Z hlediska hlavního cíle uvedené práce je však aktuální užší pojetí sociálních služeb. Jako vhodná se mi proto zdá definice sociálních služeb uvedená v zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění. V paragrafu 3, písmeno a) uvedeného zákona je sociální služba definována jako „*činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení*“ (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

### 3.2. Vývoj řízení kvality v sociálních službách

V této kapitole se budu věnovat vývoji řízení kvality v sociálních službách po roce 1989. Nechci říci, že před rokem 1989 se nepoužívaly žádné způsoby a mechanismy budování kvality a zlepšování práce (vybavuji si řadu rozhovorů, které jsem vedla s pracovníky v oblasti sociálních služeb na téma kvality a jejího rozvoje. Tyto rozhovory jsem uskutečnila nejen v rámci zpracovávání této diplomové práce, ale například i při studiu na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové a rovněž v rámci své dosavadní poradenské a konzultační činnosti a opakovaně při nich zaznívalo, že určité, byť omezené a jinak pojaté, způsoby a mechanismy směřující ke zlepšování práce a vyšší kvalitě byly používány již před rokem 1989), ale vzhledem ke kontextu této diplomové práce se mi jeví jako podstatné mapovat vývoj od roku 1989. Ten odstartoval převratné změny rovněž v sociální oblasti.

Společenské změny způsobily razantní a neřízený rozvoj sociálních služeb. Jejich paleta se velmi rozšířila a své „*tradiční role v této oblasti se chopil i občanský sektor.*“

(Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:11). Jako výstižný vnímám výrok Pavla Nováka, který ve svém příspěvku otištěném v bulletinu Éthum, k této situaci uvádí následující:

*„Společenské změny v roce 1989 odstartovaly razantní rozvoj sociálních služeb, a to jak v měřítku kvantitativním, tak troufám si tvrdit také v měřítku kvalitativním. Začalo vznikat velké množství nových sociálních služeb zejména na poli neinstitutcionální péče. Došlo k velmi široké variabilitě služeb, které však de facto neměly žádné dané normy, žádné mantinely. Jediným jejich regulátorem tak mohl být pouze jejich financovatel, který však nebyl většinou schopen kontrolovat jejich kvalitu a efektivitu. Tato neschopnost vyplývala zejména z toho, že v ČR nebyla přijata koncepce sociální politiky v oblasti sociálních služeb, nebylo ani deklarováno, kterým směrem by se sociální služby měly ubírat. Snad až věcným záměrem Zákona o sociální pomoci z roku 1998 stát deklaroval určité principy pro oblast sociálních služeb. De facto tedy až tento návrh zákona vedl k většímu důrazu na kvalitu služeb. Po téměř 10 letech až živelného rozvoje sociálních služeb se začalo více přemýšlet o tom, jak kvalitu služeb zabezpečit, jak ji monitorovat a kontrolovat, jak dát sociálním službám určité právní mantinely.“* (Novák, 2000:12).

Nicméně v ČR nebyla do roku 2007 oblast sociálních služeb koncepčně a uceleně legislativně upravená, a to jak z hlediska financování sociálních služeb, tak z hlediska, rozvoje metod práce, odborného vedení a kvality poskytování služeb či deinstitucionalizace sociálních služeb. (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:11). Zakotvení a úpravu výše uvedeného přinesl až zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vstoupil v platnost 1. 1. 2007.

Závěrem této kapitoly ještě stručně zasadím téma řízení kvality v sociálních službách do širšího kontextu. Je dobré si uvědomit, že existence a používání určitých systémů řízení kvality je žádoucí nejen na národní úrovni, ale i na úrovni EU. Dokument „Kvalita v sociálních službách a zdravotnictví“, který vydala v roce 2008 organizace Platform of European Social NGO's uvádí, že rolí EU je ale především vytvářet určitý rámec pro spolupráci různých subjektů na různých úrovních. Nicméně kvalita musí být

definována na lokální úrovni, co nejlíže uživateli sociální služby. („Quality of social and health services“, 2008: 6).<sup>2</sup> Standardy kvality sociálních služeb jsou nástrojem, který tento požadavek naplňuje na národní úrovni.

### 3.3. Standardy kvality sociálních služeb

Úvodem této kapitoly považuji za vhodné věnovat se krátce tomu, co jsou standardy kvality sociálních služeb (dále jen „standardy“). Je to sice věc velmi často zmiňovaná, nicméně se domnívám, že připomínat si obsah tohoto pojmu je stále užitečné. Miroslava Rovná uvádí ve své diplomové práci, že *“standard je určitý návod, jak dělat věci správně”*. (Rovná, 2007:10). *„Standardy kvality sociálních služeb popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jejich smyslem je umožnit průkazným způsobem posoudit kvalitu poskytované sociální služby, nikoliv stanovit, jaká práva a povinnosti mají zařízení a uživatelé sociálních služeb.“* (MPSV ČR, 2002:4). Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách pak v paragrafu 99 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 (uživateli).“* (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Standardy jsou tedy nástrojem kontroly, ale i nástrojem pro rozvoj poskytovaných služeb. Pro poskytovatele sociálních služeb jsou totiž důležitým vodítkem k vytváření a poskytování kvalitních služeb odpovídajících evropským standardům a respektujících lidská a občanská práva a důstojnost klientů. *„Standardy totiž poměrně podrobně popisují, na co se při své činnosti má poskytovatel zaměřit, čemu věnovat zvýšenou pozornost a dohled.“* (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:21).

---

<sup>2</sup> Platform of European Social NGO's: Quality of social and health services. Social NGO's recommendations to EU decision makers. [online]. [cit. 24. 11. 2011]. Překlad autorka: „Social NGOs strongly believe that quality must ultimately be defined at a local level, the closest level to the user of services....The EU must set up a transparent framework for cooperation with a clear redistribution of roles between different levels...“

### 3.3.1. Vývoj standardů kvality sociálních služeb

Současná podoba standardů je legislativně upravena v zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a v prováděcí vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Tento zákon v paragrafu 88 písm. h) ukládá poskytovatelům sociálních služeb povinnost dodržovat Standardy kvality sociálních služeb, které jsou přílohou č. 2 prováděcí vyhlášky k uvedenému zákonu.

Historie a vznik standardů je však mnohem delší. První iniciativy lze sledovat od roku 1993, kdy vznikaly v oblasti sociální péče, sociální intervence a sociálních služeb různé minimální standardy pro konkrétní oblasti. Často je vytvářely profesní organizace jako například Asociace ústavní péče, Komora sociálních pracovníků, Sdružení pro rozvoj sociální práce v trestní justici a další. (záznam ze semináře, Havrdová, 2000:7). Zkušenosti s jejich tvorbou byly později využity při tvorbě standardů kvality na národní úrovni.

Od roku 1999 zahájilo také MPSV ČR svou snahu reagovat na vývoj v sociální oblasti prostřednictvím určitých systémových změn, které by zabezpečily poskytování kvalitních sociálních služeb v souladu se stávající úrovní poznání. (MPSV, 2002:4). Standardy kvality na národní úrovni pak vznikaly průběžně, a to v letech 1999-2002 ve spolupráci s uživateli i poskytovateli sociálních služeb. (MPSV, 2003:5). Poprvé byly publikovány v roce 2002, kdy je MPSV ČR vydalo v publikaci s názvem „*Standardy kvality sociálních služeb*“. V roce 2003 pak MPSV ČR zpracovalo a vydalo další publikaci. Tou je „*Průvodce poskytovatele v zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe*“. Tyto tzv. Národní standardy kvality neměly žádné legislativní zakotvení a žádnou legislativní oporu, proto byly pouze doporučovány. Eva Provazníková ve své bakalářské práci uvádí, že to způsobilo situaci, kdy „*poskytovatelé ke standardům přistupovali různým způsobem – od aktivního zavádění standardů kvality ve svých službách až po pasivitu, která vyčkávala na jejich zákonné ustanovení*“. (Provazníková, 2008:18).

### 3.3.2. Popis standardů kvality sociálních služeb

„Standardy se týkají všech sociálních služeb, a proto jsou formulovány obecně.“ (MPSV, 2003:5). Všechny standardy obsahují podrobnější kritéria, která jsou měřitelná. Díky kritériím je standard srozumitelnější, ale je také možné lépe posoudit, zda služba daný standard naplňuje. (MPSV, 2003:5).

Irena Tomešová ve svém článku uveřejněném v Bulletinu pro podporu a rozvoj lidských zdrojů srozumitelně předkládá základní principy, na kterých standardy stojí. (Tomešová, 2006). Jsou jimi následující principy:

- princip individualizace podpory - poskytované sociální služby jsou v maximální míře individuálně přizpůsobené jednotlivým uživatelům, jejich potřebám a možnostem
- princip zaměření na celek - na situaci uživatele služeb se pohlíží komplexně a v souvislostech, nikoli jen v dílčích aspektech
- princip dodržování práv uživatelů - poskytovatel usiluje o vytváření podmínek, v nichž uživatelé služeb mohou naplňovat svá práva. Přitom je třeba si uvědomovat, že uživatelé jsou v nevýhodném postavení vůči poskytovateli a pracovníkům organizace poskytující sociální služby.
- princip respektování volby uživatelů - poskytovatel vytváří podmínky, ve kterých se uživatelé sociálních služeb mohou cítit důstojně a rozhodovat se s porozuměním důsledků svých rozhodnutí
- princip flexibility - služby se přizpůsobují potřebám uživatelů, nikoli uživatelé potřebám organizace a jejím pracovníkům, zaběhaným způsobům práce a režimu zařízení. (Tomešová, 2006).

Na tomto místě nelze nezmínit ještě rozdělení standardů. Procedurální standardy stanovují, „*jak má poskytování služeb vypadat.*“ (MPSV, 2003:6). Personální standardy upravují personální zajištění poskytovaných služeb. Provozní standardy pak definují podmínky pro poskytování služeb, například prostory, ve kterých jsou služby poskytovány, dostupnost, ekonomické zajištění a rozvoj kvality služeb. (MPSV, 2003:6).

### 3.3.3. Personální standardy kvality sociálních služeb

Jak již bylo uvedeno výše, účelem personálních standardů kvality je úprava personálního zajištění poskytovaných služeb. *„Při poskytování služeb nejsou možné dodatečné opravy nebo vyřazení zmetků. Nepovedenou službu nelze dodatečně vyřadit. Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro práci mají.“* (MPSV, 2003:6).

Konkrétní znění personálních standardů nalezneme v příloze 2 ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Konkrétně jde o standard č. 9 - Personální a organizační zajištění sociální služby a standard č. 10 - Profesní rozvoj zaměstnanců. Součástí standardu č. 10 je kritérium a) týkající se hodnocení pracovníků. Toto kritérium se nepovažuje za zásadní pro účely inspekcí kvality. Uvádí, že *„poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.“* (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

Autoři *„Manuálu pro tvorbu a zavádění standardů kvality sociálních služeb“* uvádějí, že *„oblastí, kde mají pracovníci časté nejasnosti, je to, jakým způsobem jsou vlastně hodnoceni.“* (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:131). Organizace má mít proto písemně zpracován postup jak a podle jakých kritérií hodnocení pracovníků provádí. Uvedení autoři rovněž zmiňují, že v praxi jsou často využívány sebehodnotící dotazníky, v nichž se pracovník vyjadřuje ke své práci, ke vztahům s kolegy, s nadřízeným a reflektuje své silné stránky i oblasti, ve kterých by potřeboval podporu a rozvoj. Výsledkem pravidelného hodnocení pracovníků je pak především stanovení profesních oblastí pro další rozvoj a vzdělávání pracovníků. Hodnocení tak systémově úzce souvisí právě s rozvojovými a vzdělávacími potřebami pracovníků i organizace. (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:132).

V praxi ale často souvisí hodnocení pracovníků rovněž s rozdělováním finančních a jiných odměn. Tuto oblast upravuje kritérium d) uvedeného standardu, které se rovněž nepovažuje za zásadní. V něm je uvedeno, že „*poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců.*“ (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

Jako příklady dobré praxe uvádějí autoři k výše zmíněným kritériím například následující doporučení (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:133):

- organizace má písemnou metodiku, ve které je uvedeno, v jakých oblastech a kritériích pracovníka hodnotí
- je stanoven pravidelný interval pro provádění hodnocení pracovníků
- do hodnocení je zapojen hodnocený pracovník, má možnost poskytnout zpětnou vazbu směrem k organizaci, spolupracovníkům i nadřízeným
- zpětná vazba nesmí poškodit pracovníka, je naopak vnímána jako inspirace pro další rozvoj a zlepšení stávající praxe v organizaci
- výsledkem hodnocení pracovníků je stanovení potřeb organizace i potřeb pracovníka a vzájemné vyjednání dalšího profesního rozvoje. (Čámský, Krutilová, Sembdner, Sladký, 2008:133).

Výše uvedené příklady dobré praxe považuji za inspirující a užitečné. Domnívám se, že návrhy na rozvoj systému hodnocení a návrhy hodnotících formulářů, které obsahuje praktická část této diplomové práce a její přílohy, těmto příkladům dobré praxe odpovídají.

#### **4. Hodnocení pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů**

##### 4.1. Řízení lidských zdrojů

Organizace může fungovat pouze tehdy, „*podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální, finanční, lidské a informační zdroje.*“ (Koubek, 2010:13).

Díky těmto zdrojům může organizace existovat, fungovat a dosahovat zvolených cílů. Shromažďování, propojování a využívání těchto zdrojů je hlavním úkolem řízení organizace. (Koubek, 2010:13). Jednou součástí podnikového řízení je také řízení lidských zdrojů. Pojem řízení lidských zdrojů je relativně nový. Byl ale rychle přijat, a to především díky rozvoji ekonomického přístupu v pojetí této problematiky. (Pražská, Livian, 1997:11). Josef Koubek uvádí, že „*řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce.*“ (Koubek, 2010:15). Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou v řízení organizace a nejdůležitějším úkolem pro manažery. Toto pojetí vychází z přesvědčení, že lidé a jejich práce jsou nejdůležitějším výrobním vstupem a zároveň „*motorem činnosti organizace.*“ (Koubek, 2010:15).

V odborné literatuře můžeme najít mnoho vymezení pojmu řízení lidských zdrojů. Jednou z nejvíce používaných je definice Michaela Armstronga. Pojímá řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2007:27). Přesto, že je tato definice velmi často uváděná, rozhodla jsem se ji také použít. Jedním z důvodů bylo to, že je pro mě srozumitelná a líbí se mi, že obsahuje jak individuální, tak týmový rozměr lidské práce.

Více ekonomicky pojatá definice říká, že „*řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997:543). Blízké je mi pojetí Lenky Pražákové a Yvese F. Liviana, kteří řízení lidských zdrojů definují jako „*souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích.*“ (Pražská, Livian, 1997:11). Výše uvedení autoři se shodují, že oblast řízení lidských zdrojů musí brát v potaz vždy dva hlavní cíle. Prvním je umožnit organizaci dosahovat krátkodobých a střednědobých výsledků a druhým je jakési balancování mezi potřebami organizace a jejích zaměstnanců. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997:543 a Pražská, Livian, 1997:11). Druhý cíl pak dokládá, jak „*důležité je neustále rozpoznávat a propojovat potřeby organizace s potřebami lidí.*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997:543). Lenka Pražská a Yves F. Livian k tomu ještě poznamenávají, že „*proces řízení lidských zdrojů tedy probíhá v permanentním tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá*



*průběžná řešení, nezbytná k realizaci optimálních kompromisů, řeší eventuálně se objevující konflikty.*“ (Pražská, Livian, 1997:11).

V rámci této kapitoly bych ráda uvedla ještě základní modely řízení lidských zdrojů tak, jak je představují autoři Lenka Pražská a Yves F. Livian. Domnívám se, že tyto modely reprezentují částečně také historický vývoj v této oblasti. Autoři uvádějí tři modely řízení lidských zdrojů (Pražská, Livian, 1997:12-14):

- 1) instrumentální model - tento model dlouho dominoval. Svou pozornost zaměřuje na nástroje řízení. Oblast řízení lidských zdrojů je doménou racionálního rozhodování, přičemž zde neexistuje nesoulad mezi ekonomickou a sociální působností.
- 2) model manažerského rozhodování - model bere v úvahu existenci a zájmy různých skupin aktérů v organizacích, například akcionáři, zaměstnanci, řídicí orgány apod. Tento přístup připouští, že tito aktéři mohou mít opačné nebo rozdílné cíle. Je zde kladen důraz na vyjednávání a rozhodování manažerů. Model je zaměřen na tvorbu kompromisů mezi ekonomickými a sociálními cíli.
- 3) model řízení kontradikcí - tento přístup vychází z toho, že sociální oblast má svá specifika a respektuje fakt, že mezi cíli ekonomickými, sociálními a lidskými mohou existovat různá napětí či kontradikce. Organizace je v tomto modelu součástí globálního ekonomického systému a je integrována do společnosti. Nástroje řízení jsou chápány ve vztahu k aktérům, kteří je používají. (Pražská, Livian, 1997:12-14).

#### 4.2. Vymezení pojmu hodnocení pracovníků

Před samotným vymezením pojmu hodnocení pracovníků bych ráda uvedla myšlenky Horsta Belze a Marco Siegrista, které mě zaujaly. Tito autoři se zabývají tzv. klíčovými kompetencemi. Ty jsou souborem dovedností, znalostí, hodnot a postupů, jež přesahují

rámec konkrétních oborových poznatků. (Belz, Siegrist, 2001:27). Jinak řečeno, tyto kompetence jsou vyžadovány pro všechny typy pracovního zařazení a umožňují člověku, aby správně využíval a dále rozšiřoval své konkrétní dovednosti a znalosti v určitém oboru. Jednou z těchto kompetencí je schopnost zdůvodňovat a hodnotit. Tato schopnost „*znamená připravenost a způsobilost jednotlivce věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupiny a také cizí výsledky, používat přitom přiměřeně kritéria a měřítko hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět také výsledky systematicky shrnout a dostat se tak do situace, kdy pracuje samostatně na základě vlastních rozhodnutí a zdůvodnění a vyžaduje zdůvodnění u vyjádření a hodnocení ostatních*“ (Belz, Siegrist, 2001:353). Na tomto pojetí je mi blízké, že tyto schopnosti jsou vnímány jako předmět celoživotního učení a rozvoje a dále, že schopnost hodnotit nestojí sama o sobě, ale je dána do úzké souvislosti s další schopností.

Předmětem této práce je ale hodnocení v užším pojetí, a to v souvislosti s hodnocením pracovníků. Řada autorů, například Michael Armstrong či Josef Koubek, dnes považuje označení hodnocení pracovníků za zastaralé a používá pojem řízení pracovního výkonu. „*Tradiční přístup k řízení lidí a jejich práce spočívá svými kořeny v Taylorovských zásadách vědeckého řízení, a odráží tedy situaci na přelomu 19. a 20. století.*“ (Koubek, 2010:202). Důraz je kladen na specializaci práce, přesně stanovené postupy, úkoly i pracovní místa. Přístup se opírá o hierarchii, moc, kontrolu a direktivní přístup k lidem. (Koubek, 2010:202). Oproti tomu koncepcie řízení pracovního výkonu reflektuje změny, k nimž v posledních desetiletích dochází v oblasti managementu i v oblasti řízení lidských zdrojů, kde je zdůrazňována „*potřeba vytváření pracovních úkolů a pracovních míst na míru schopnostem a preferencím každého pracovníka.*“ (Koubek, 2010:202). Josef Koubek tedy definuje řízení pracovního výkonu jako „*integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu.*“ (Koubek, 2010:203). Michael Armstrong definuje pojem řízení pracovního výkonu obecněji, a to jako „*systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů.*“ (Armstrong, 2007:413). Dále uvádí, že „*řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci a zaměřuje se na budoucnost.*“

(Armstrong, 2007:416). Hodnocení pracovníků pak Michael Armstrong vnímá jako formální posuzování pracovníků jejich manažery, nejčastěji při pravidelném setkávání za účelem hodnocení. (Armstrong, 2007:416). Přehledně pak porovnává hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) s řízením pracovního výkonu v následující tabulce:

**Tabulka č. 1:** Porovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu

(zdroj: Armstrong, 2007:417)

<b>Hodnocení pracovního výkonu</b>	<b>Řízení pracovního výkonu</b>
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace či bodování je méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zamření na kvantitativní cíle	Zaměření na dohody a chování ve stejné míře jako na cíle
Časté propojení s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém – složité papírování	Minimální úroveň dokumentace
Hodnocení je záležitostí personálního útvaru	Řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů

Oproti tomu například František Horník používá spíše pojem hodnocení pracovníků. Uvádí, že „*jestliže k hodnocení pracovníků lze zaznamenat různé kritické připomínky, není nic snadnějšího, než v hodnocení pracovníků odstranit zdroje těchto připomínek. Tyto zdroje nelze dát pryč užíváním nástroje pod jinou hlavičkou, aniž se změní přístup manažerů.*“ (Hroník, 2006:13). Dále uvádí, že pojem řízení výkonnosti je širší než pojem hodnocení pracovníků a hodnocení naopak přesahuje oblast řízení výkonnosti. Do řízení výkonnosti spadají například motivační soutěže, které si kladou za cíl podnítit výkonnost. „*Hodnocení zase přesahuje rámec řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme*

*například při výběru pracovníků.“ (Hroník, 2006:12). Proto oba pojmy považuje za právoplatné, ale vyjadřující trochu odlišné skutečnosti. (Hroník, 2006:12). Hodnocení pracovníků i řízení výkonnosti „jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádějí je manažeři, nikoliv jen personalisté či HR specialisté.“ (Hroník, 2006:13). V souvislosti s výrokem Františka Hroníka i Michaela Armstronga se domnívám, že koncepce řízení pracovního výkonu je otázkou určitého stupně vývoje organizace i jejích pracovníků, ke kterému je třeba postupem času dospět, například rozvojem a zlepšováním stávajícího systému hodnocení pracovníků v organizaci. Jinak řečeno, myslím, že řadoví pracovníci, manažeři, organizace jako celek i její kultura musí být pro pojetí řízení pracovního výkonu tak, jak jej pojímá Armstrong, připraveni. A tato připravenost je otázkou vývoje.*

Během psaní této práce jsem velmi zvažovala, zda používat pojem hodnocení pracovníků či řízení pracovního výkonu. Rozhodla jsem se pro používání pojmu hodnocení pracovníků. Pojem řízení výkonnosti z několika důvodů používat nebudu. Jednak jsem se v dostupné literatuře velmi často setkávala s odlišnou definicí pojmu hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti, ale v dalším textu autoři přesto používali především pojem hodnocení pracovníků, a to i pro činnosti, které dříve zahrnuly pod pojem řízení výkonu. Terminologie je tedy možná dobře odlišena v definicích, ale ne už pak v používaném jazyce. Tento fakt, podle mého názoru, vnáší do problematiky trochu zmatek. Dále se přiznávám, že pojem „řízení pracovního výkonu“ vnímám jako více „odlidštěný“ a z toho důvodu nepřilíš vhodný pro současnou situaci v oblasti sociálních služeb. Rovněž se domnívám, že organizace, ve které jsem provedla výzkumné šetření, by zatím nenaplnila všechny aspekty charakterizující systém řízení výkonu tak, jak je popisuje Michael Armstrong (viz tabulka č. 1), i když jejich naplnění je žádoucí, je otázkou dalšího rozvoje a řada navržených doporučení uvedených v praktické části této práce k pojetí řízení pracovního výkonu již směřuje.

V rámci této práce mám tedy pojmem hodnocení pracovníků na mysli systém, který propojuje procesy hodnocení, odměňování, motivování a dalšího rozvoje pracovníků, jak v oblasti jejich vzdělávání, tak rozvoje kariéry, a to s ohledem na potřeby organizace i pracovníků, přičemž jsou pracovníci do tohoto procesu co nejvíce zapojováni.

Hodnocení pracovníků je nedílnou součástí personální práce v každé organizační jednotce či její části. (Vodáček, Vodáčková, 2006:110). Dále je potřeba si při vymezení pojmu hodnocení uvědomit, co vlastně přesně hodnotíme. František Hroník poukazuje na to, že ani pojem hodnocení pracovníků není ideální. Přesto používání tohoto pojmu vidí jako vhodnější než například pojmy hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu apod. (Hroník, 2006:13), které označují pouze některé oblasti hodnocení. V rámci hodnocení pracovníků nás totiž ani tolik nezajímá osobnost jednotlivých pracovníků, k čemuž by pojem mohl svádět, ale to, „*jak svým chováním dosahují výkonu*“. (Hroník, 2006:13). Lze namítnout či se ptát, zda spolu osobnost a výkon pracovníka nesouvisí? Podle mého názoru ano, ale domnívám se, že uvedený citát směřuje k tomu, že má být hodnocen pracovní výkon, pracovní schopnosti, chování pracovníka či jeho osobnostní rysy, které mají vztah k vykonávané práci, nikoliv pracovník jako takový nebo jeho osobní zvláštnosti.

Ještě než se budu zabývat hodnocením pracovníků konkrétně, považuji za inspirující stručně zmapovat teoretické základy, z nichž tato činnost vychází. Problematice se rovněž věnuje František Hroník. Uvádí tři základní zdroje, jejichž znalost je k tvorbě fungujícího systému hodnocení pracovníků potřebná. (Hroník, 2006:14). Jsou jimi:

- teorie cílů
- teorie zpětné vazby
- podmiňování. (Hroník, 2006:14).

Cíle jsou tím, co nás vede dopředu. Jsou to konkrétní představy, vize, záměry. Cíle jsou také tím, čím „*sami sebe vytahujeme výše*“. (Hroník, 2006:14). To je důvodem, proč řada kognitivních psychologů pracovala s koncepcí, kdy to, jak pojmáme budoucnost, může být důležitější než to, jakou máme minulost. (Hroník, 2006:14). Právě zaměření na budoucnost se stalo důležitou inspirací pro oblast hodnocení pracovníků.

František Hroník dále také připomíná, že pojem zpětné vazby vznikl původně v oblasti kybernetiky. Jeho autor Norbert Wiener, jej původně používal pouze pro stroje a

živé organismy, nicméně posléze jeho použití rozšířil i na sociální systémy. Zpětná vazba vlastně „vrací děj k původnímu bodu, prvotní příčině, impulzu a mění charakter další reakce. Děj tedy nemá lineární povahu, ale probíhá v cyklech či spirálách. Samotná lineární kauzalita probíhá vlastně jen tam, kde zpětná vazba není. Proto je pošetilé snažit se řídit třeba i firmu nebo pracovní výkon na základě lineárního pojetí.“ (Hroník, 2006:14). To, co je uvedeno v předchozích řádcích, pak František Hroník konkretizuje na příkladu, kdy pozdě odevzdám pracovní zprávu a pokud nenásleduje zpětná vazba, budu se i nadále chovat stejně, jako by se nic nestalo - tedy lineárně. (Hroník, 2006:15).

Josef A. DeVito se již věnuje pojetí zpětné vazby v oblasti komunikace. Hovoří o vlastní zpětné vazbě (slyším, co říkám, cítím, jak se pohybuji atd.) a zpětné vazbě, kterou dostáváme od druhých (úsměv, souhlasné přitakání, odmítavý výraz atd.). Zpětná vazba tak ukazuje mluvčímu, jak jeho sdělení působí na posluchače, může jej inspirovat ke změně či mu dát informaci o tom, že je vhodné pokračovat v komunikaci stávajícím způsobem. (DeVito, 2001: 25-26).

Na další význam zpětné vazby upozorňuje Peter F. Drucker, když uvádí, že „zpětná vazba je klíčem k nepřetržitému učení. Poznat vlastní silné stránky, vědět, jak se dále zdokonalovat a pochopit, co nedokážu – to jsou klíče k nepřetržitému učení“. (Drucker, 2006:40). Jako důležité se mi jeví také to, co uvádí Paul Watzlawick, Janet B. Bevalasová a Don D. Jackson. Říkají totiž, že „princip zpětné vazby je nikoliv neprávem nazýván tajemstvím přírodních dějů. Systémy se zpětnou vazbou se vyznačují nejen kvantitativně vyšší komplexností – odlišují se také kvalitativně od klasických mechanických strojů.“ (Watzlawick, Bevalasová, Jackson, 1996: 27).

Třetím teoretickým zdrojem, který je důležitý pro oblast hodnocení pracovníků, je podmiňování. Příkladem může být vazba hodnocení pracovníků na jejich odměňování, kdy teorie podmiňování může být cenným zdrojem pro koncipování návaznosti hodnocení na odměňování, stanovení četnosti a periodicity hodnocení, uplatnění situačního hodnocení na místě atd. Z teorie podmiňování vychází i učení nápodobou. František Hroník nicméně podotýká, že závěry výzkumů v této oblasti jsou v praxi hodnocení pracovníků zatím využívány málo. (Hroník, 2006:15).

### 4.3. Důvody a cíle hodnocení pracovníků

Důvodů k provádění hodnocení pracovníků je celá řada a na základě studia použité literatury se mi zdá, že zcela „jednotné“ pojetí toho, proč hodnocení provádět a za jakým účelem, zatím neexistuje. Řada autorů ale shodně uvádí důvody na straně organizace i jednotlivců, respektive pracovníků a někteří autoři uvádějí i podobně pojaté cíle hodnocení pracovníků.

Například Leo Vodáček a Olga Vodáčková zmiňují, že důvodem k hodnocení pracovníků *„je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru.“* (Vodáček, Vodáčková, 2006:110). Tito autoři vnímají hodnocení pracovníků jako součást široké řídicí práce manažerů, přičemž hodnocení je součástí stimulace a motivace pracovníků a dále je podkladem k identifikaci rezerv v oblasti lidských zdrojů. (Vodáček, Vodáčková, 2006:110). Leo Vodáček a Olga Vodáčková také zdůrazňují, že hodnocení pracovníků musí mít smysl a nemůže být samoúčelné. Poslání a význam hodnocení by měli bezpodmínečně znát ti, kteří hodnotí, i ti, kteří jsou hodnoceni, a to jak z hlediska poslání a významu pro ně samotné, tak pro organizaci jako takovou. Tento fakt nic nemění na skutečnosti, že jsou někdy nutná také hodnocení, jejichž cílem je zabránit negativnímu chování zaměstnanců. Autoři rovněž podotýkají, že kritéria pro hodnocení pracovníků je vhodné rozlišovat podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení, nicméně primární je vždy účel - tedy cíl hodnocení. (Vodáček, Vodáčková, 2006:111). Ten může být následující:

- hodnocení pracovní role (např. kvantita a kvalita plnění úkolů, umění vést ostatní)
- chování v průběhu pracovního procesu, případně i mimo něj (např. iniciativa, inovační aktivita, disciplína, vztah ke kolegům)
- osobní a charakterové rysy (např. čestnost, svědomitost, poctivost, způsob vystupování)

- perspektivnost pro organizaci (např. nahraditelnost, zájem spojit pracovní kariéru s danou organizací). (Vodáček, Vodáčková, 2006:111).

František Hroník uvádí jiné tři základní důvody, proč hodnocení pracovníků v organizaci provádět. (Hroník, 2006:15-16). Jsou jimi:

- změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie: hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů pro změnu firemní kultury a pro komunikaci priorit dané organizace
- sladování zájmů všech zúčastněných: zájmy a cíle organizace mohou být jiné než zájmy jejich zaměstnanců. Hodnocení pracovníků je jednou z cest, jak tyto rozdíly komunikovat a sladit.
- zvýšení výkonnosti: hodnocení pracovníků má mít vliv na uvědomění pracovníků, ale také na jejich výkonnost. (Hroník, 2006:15-16).

František Hroník se dále shoduje s Leo Vodáčkem a Olgou Vodáčkovou v tom, že preference cílů záleží na personální strategii a také na pracovníkovi, respektive na skupině pracovníků, do níž hodnocený náleží. (Hroník, 2006:22-23). Jako nejdůležitější konkrétní cíle hodnocení pracovníků pak uvádí:

- 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 příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným
- zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů, definování postupů a podmínek pro jejich dosažení). (Hroník, 2006:22-23).



Diane Arthur za hlavní cíl hodnocení pracovníků považuje zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého pracovníka. Mezi druhotné cíle pak řadí zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky, umožnění efektivnějšího výkonu personalistů a motivaci zaměstnanců ke sledování cílů, které jsou v souladu s cíli organizace. (Arthur, 2010:14-15).

Zajímavý pohled na to, proč se hodnocení pracovníků provádí a k čemu se následně využívá, přinesl metodický materiál „*Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě.*“ Ten odkazuje na výsledky projektu „*The Cranfield Project on European Human Resource Management*“, z nichž vyplývá, že v českých organizacích se hodnocení nejčastěji využívalo pro potřeby odměňování pracovníků na základě jejich individuálního výkonu. Dále pak pro stanovení vzdělávacích potřeb pracovníka, rozpoznání pracovníků vhodných k povýšení, rozvoj kariéry, stanovení potřeb vzdělávání v organizaci a nejméně pro oblast organizace práce. Ve vyspělých zemích oproti tomu bylo na prvním místě stanovení vzdělávacích potřeb pracovníka, dále pak rozvoj kariéry, odměňování, rozpoznání pracovníků vhodných k povýšení, organizace práce a konečně stanovení potřeb vzdělávání v organizaci. V naší zemi je tedy hodnocení pracovníků stále hodně spojováno s odměňováním, zatímco ve vyspělých zemích s rozvojem pracovníků. („*Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě*“, 2005:20).

Velmi praktické zkušenosti s přínosem hodnocení pracovníků uvádí ve svém článku uveřejněném v časopise „*Human Resources Management*“ Zdenka Němcová, manažerka pro odměňování a personální controlling firmy HARTMANN - RICO, a.s. U uvedené společnosti je k hodnocení a motivaci pracovníků využíván systém PMS, tedy Performance Management System – Systém měření výkonu, a to od roku 2002. Tento systém vychází z nastavení cílů na základě firemní strategie, ze způsobilostí pracovníků a z požadavků na pracovní výkon. Zaměřuje se na tři hlavní oblasti, a to na řízení pomocí cílů, hodnocení způsobilosti a hodnocení výkonu. Na základě dosavadních zkušeností společnost vnímá řadu přínosů uvedeného systému. Pro organizaci jako celek je to zvýšení výkonu pracovníků, získání zpětné vazby k systému řízení, zaměření výkonu pracovníků na strategické cíle společnosti, cílené směřování financí do rozvoje a vzdělávání pracovníků a komplexní zmapování potenciálu společnosti. Manažeři pak získávají podklady pro diferenciaci odměňování podle způsobilosti i podle dosahovaného výkonu a zpětnou vazbu

na styl jejich řízení. Systém jim tak umožňuje efektivně řídit řadu procesů, včetně lepšího zvládnutí procesu motivace pracovníků. Pracovníci pak získávají zpětnou vazbu na vlastní způsobilosti i pracovní výkon, přesněji vědí, co po nich společnost požaduje a v jakých oblastech se mají dále rozvíjet. Manažeři i pracovníci mají prostor pro diskusi, vysvětlení postojů či podávání návrhů. Obecně prováděné hodnotící rozhovory vedou ke zlepšení vztahu mezi hodnoceným pracovníkem a jeho nadřízeným, tedy hodnotitelem. Zároveň Zdenka Němcová upozorňuje také na možná rizika při zavádění a fungování uvedeného systému. Mezi největší rizika patří nedostatečná komunikace, nejasné definování cílů hodnocení, nedostatečné zapojení manažerů do přípravy metodik či nevhodná volba kritérií nebo metod hodnocení. I přes úspěšnou implementaci systému je však nutné jeho další řízení a aktualizace. „*Pokud systémy aktivně neřídíme, stagnují a stávají se formálními.*“ (Němcová, 2008:36-39).

Nyní bych ráda ještě stručně zmínila nové trendy v hodnocení pracovníků. František Hroník uvádí jako první trend posun od registrace toho, co se stalo a hodnocení minulosti (známkování) k zaměření na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problémů. Dalším trendem je odstup od papírového hodnocení směrem k hodnocení „tváří v tvář“, kdy je možné hodnocené motivovat a vést k tvorbě návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Trendem, který z výše uvedeného vyplývá, je posun od rolí učitele a žáka směrem ke stavu, kdy je hodnocený aktivním subjektem hodnocení, nikoliv jen jeho pasivním příjemcem. (Hroník, 2006:18).

#### 4.4. Oblasti a kritéria hodnocení pracovníků

Volba oblastí hodnocení a jednotlivých hodnotících kritérií patří bezesporu k velmi důležitým krokům v rámci tvorby celého systému hodnocení pracovníků. František Hroník zdůrazňuje zásadu, že nejdříve je třeba vědět koho a co hodnotit a teprve potom stanovit, jak a čím hodnocení provést. (Hroník, 2006:22-23). Jak jsem již uvedla výše, Leo Vodáček a Olga Vodáčková zdůrazňují, že je dobré rozlišovat kritéria pro hodnocení pracovníků podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení, ale primární je vždy účel – tedy cíl hodnocení, od kterého se vše další odvíjí a s nímž musí být ostatní aspekty hodnocení v souladu. (Vodáček, Vodáčková, 2006:111).

Mezi nejčastěji se vyskytující oblasti hodnocení patří například pracovní výkon, normy, cíle a u řídicích pracovníků rovněž oblast řízení, ve které lze hodnotit třeba schopnost vést lidi, vztah k podřízeným, schopnost prosazovat zájmy organizace apod. („Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě“, 2005:37-38). Dalšími oblastmi hodnocení, i když poněkud problematičtějšími, jsou charakteristiky pracovníka, jeho odbornost, či vztah k organizaci. (Wagnerová in Slezáková, 2008:23). František Hroník uvádí jinak pojaté základní oblasti hodnocení. Efektivní hodnocení by se podle něj mělo zabývat všemi třemi oblastmi, byť v různé míře. Tyto oblasti jsou vstup, proces a výstup. Vstup jsou předpoklady, vše, co pracovník do své práce vkládá - tedy potenciál, kompetence a praxe. Proces se zabývá pracovním chováním, přístupem. Výstupem jsou nejčastěji výkony, výsledky. (Hroník, 2006:20-21).

U volby jednotlivých hodnotících kritérií je potřebné si uvědomit, že hodnocení má vycházet z výkonů, které skutečně nastaly, nikoliv z potencionálních situací, které vůbec nemusí nastat. Hodnotící kritéria mají tedy být co nejvíce objektivní, mají se týkat chování, nikoliv vlastností pracovníků a mají být co nejméně závislá na vnějších faktorech. Zároveň musí hodnocení vycházet z toho, co má konkrétní pracovník pod kontrolou, tedy z toho, co může ovlivnit. Zvolená kritéria by tedy měla navazovat na analýzu a stanovené požadavky týkající se jednotlivých pracovních činností či pozic a měla by být uvedena v popisu práce k dané pozici. Z toho vyplývá, že by kritéria měla být pro pracovníka předem známá. (Wagnerová in Slezáková, 2008:23).

Dále je potřeba zvážit, která kritéria jsou pro danou práci přiměřená a spolehlivá. Zároveň je nutné brát v potaz citlivost kritérií na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění. Obvykle ale tato kritéria nestačí a je nutné nalézt další podrobnější kritéria. (Koubek, 2010:212).

František Hroník za kritéria hodnocení považuje pracovní výkon a jednotlivé oblasti hodnocení nebo kompetence. (Hroník, 2006:28). Kompetence jsou souborem dovedností, vědomostí, vlastností, schopností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. (Pilařová in Kadaňková, 2009:17). Jednou z možností, na jejímž

základě lze provádět hodnocení pracovníků, jsou tzv. kompetenční modely, které bych zde ráda stručně zmínila. „*Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.*“ (Hroník, 2006:30). Podle uvedeného autora lze kompetence členit (Hroník, 2006:31-32):

- ze sociálněpsychologického pohledu - toto pojetí vychází z představy, že organizace je tvořena lidmi, jejichž kompetence následně vytváří kompetence organizace. Tento pohled uplatňuje východisko od jedince k organizaci. Zároveň vychází z očekávaného a pozorovatelného chování, které lze rozdělit do tří skupin. Ke každé z uvedených skupin lze pak přiřadit skupinu kompetencí s určitým obsahem. Skupiny kompetencí jsou všeobecné a lze k nim dále přiřazovat konkrétní jednotlivé kompetence. Pro přehlednost uvádím výše popsané v tabulce.

**Tabulka č. 2:** Skupiny chování a přiřazené skupiny kompetencí

(zdroj: Hroník, 2006:31–32)

<b>Skupina chování</b>	<b>Skupiny kompetencí</b>
Přístup k úkolům a věcem	Kompetence řešení problému
Vztah k druhým lidem	Interpersonální (vztahové) kompetence
Chování k sobě a projev emocí	Kompetence sebeřízení

- podle kompetenční orientace dané organizace - toto pojetí vychází původně z marketingu. Představuje základní skupiny kompetencí organizace a vychází z toho, že některé kompetence jsou rozvinuty více, některé méně. Zde je akcentováno východisko od organizace k jednotlivci. Základní skupiny kompetencí organizace jsou následující:

1. orientace produktová
2. orientace zákaznická
3. orientace provozní a systémová. (Hroník, 2006:32).

František Hroník rovněž uvádí, že stále častěji se pravděpodobně bude uplatňovat právě členění kompetencí podle kompetenční orientace organizace, čímž se kompetenční modely budou více přibližovat k organizačnímu chování. (Hroník, 2006:32).

Přínosem kompetenčních modelů je to, že stanovení žádoucích kompetencí vyjadřuje vztah mezi očekávaným a skutečným výkonem pracovníka a zároveň se do formulací pracovních kompetencí promítají základní hodnoty organizace. Hodnocení pracovníků se pak zaměřuje na takové projevy chování, které jsou z pohledu organizace nejdůležitější z hlediska dosahování stanovených cílů. (Kadaňková, 2009:17). Konkrétně pak používání kompetenčních modelů může přinést sjednocení termínů a jazyka manažerů, personalistů a dalších pracovníků. Kompetenční modely rovněž mohou poskytnout jednotlivá kritéria pro výběr pracovníků či mohou být základem pro cílené rozvojové programy. (Hroník, 2006:30).

Velmi zajímavou inspirací týkající se kompetenčních modelů byl pro mě také článek personální ředitelky firmy ABB, s. r. o. Aleny Veselé, který byl uveřejněn v časopise „*Human Resources Management*“ v roce 2008. Společnost ABB využívá kompetenční model, který má osm klíčových kompetencí. Všechny tyto kompetence jsou dále rozpracovány v sedmi úrovních a v nulové úrovni, která je neakceptovatelná. Pro klíčové pozice je stanoveno, jakou minimální úroveň kompetence musí mít pracovník na dané pozici. Je zde tedy definována vazba mezi požadovanou úrovní kompetence a pracovní pozicí. Takto pojatý kompetenční model se využívá v několika personálních procesech, konkrétně v náboru pracovníků, v jejich hodnocení, v oblasti rozvojových aktivit a při plánování nástupců, tedy kariérních plánů. Podle stejných kritérií jsou tedy pracovníci přijímáni a vybíráni, hodnoceni i rozvíjeni. Rozvoj pracovníků na manažerských pozicích a rozvoj tzv. „challengers“, tedy talentovaných pracovníků s velkým manažerským potenciálem, vychází rovněž z uvedeného kompetenčního modelu. Tito pracovníci procházejí systémem strukturovaných pohovorů, které jsou vedeny dvěma interními certifikovanými „talent manažery.“ Takový pohovor trvá asi 2,5 hodiny a jeho výstupem je komplexní zpráva, která podává přehled o aktuálních úrovních požadovaných kompetencí daného pracovníka v porovnání s požadovanou úrovní, dále pak shrnuje silné stránky a definuje hlavní oblasti pro rozvoj. Zpětná vazba je pracovníkovi poskytnuta oběma „talent manažery“ osobně či formou telekonference, a to včetně prezentace a komentáře

k vyhotovené zprávě. Tato zpráva je rovněž prezentována nadřízenému daného pracovníka. Rozvojové plány pak vycházejí především z mezer mezi požadovanou a aktuální úrovní jednotlivých kompetencí a z dalších doporučení, která byla formulována při pohovoru. Velmi mě zaujal postup v oblasti rozvoje pracovníků, kdy jsou příležitosti pro rozvojové aktivity, směřující k posílení požadovaných kompetencí, nacházeny uvnitř organizace, nikoliv vně. Jinak řečeno, místo školení a kurzů je pracovník zapojen do projektů či úkolů organizace, které mu napomohou v posílení konkrétních kompetencí, v nichž potřebuje dosáhnout zlepšení. (Veselá, 2008:42-43).

Tento způsob se mi jeví jako inspirativní už vzhledem k současnému „boomu“ školících a tréninkových aktivit v rámci sociálních služeb, kdy dochází k paradoxní situaci, v níž je sice zákonem o sociálních službách definována povinnost dalšího vzdělávání pracovníků v rozsahu 24 hodin ročně (paragraf 111, odst. 1 a paragraf 116, odst. 9 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách), ale zaměstnavatelé na zajištění vzdělávání obvykle nemají dostatek finančních prostředků. V praxi si pak často pracovníci musejí hradit kurzy sami, a tak se možná ani nelze divit, že další vzdělávání berou někdy jako „nutné zlo.“

#### 4.5. Metody hodnocení pracovníků

Výběr vhodné metody pro hodnocení je dalším z důležitých kroků při tvorbě systému hodnocení pracovníků. *„Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají řadu variant.“* (Koubek, 2010:219).

Hodnocení může mít formální nebo neformální podobu. Formální, tedy systematické, hodnocení je pravidelné, standardizované, systematické a plánované. Vznikají při něm dokumenty, které se zařazují do osobní dokumentace pracovníků a slouží jako další podklady pro personální práci s jednotlivci i týmy. Neformální, neboli průběžné, hodnocení probíhá v běžných situacích při výkonu práce, zpravidla jej provádí nadřízený pracovník. Tento typ hodnocení má příležitostnou povahu a vychází z dané situace, okolností i rozpoložení hodnotitele i hodnoceného pracovníka. Je to vlastně součást každodenního kontaktu nadřízeného a podřízeného. Neformální hodnocení obvykle nebývá

dokumentováno. (Koubek, 2010:208). Jde vlastně o průběžné poskytování zpětné vazby, konkrétní formou může být pochvala, výtka apod. (Hroník, 2006:54).

František Hroník uvádí následující matici metod hodnocení pracovníků. Matice se mi zdá užitečná a srozumitelná, nicméně je důležité zdůraznit, že nezahrnuje sebehodnocení, které je samozřejmě velmi důležitým způsobem hodnocení. Autor rovněž podotýká, že nejde o úplný výčet všech metod hodnocení. Metoda je vždy umístěna v poli, v němž má těžiště, ale může se zaměřit i na další jmenované oblasti hodnocení. (Hroník, 2006:54) :

**Tabulka č. 3:** Metody hodnocení pracovníků

(zdroj: Hroník, 2006:54)

	<b>Hodnocení vstupů</b>	<b>Hodnocení procesu</b>	<b>Hodnocení výstupů</b>
<b>Metody zaměřené na minulost</b>	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
<b>Metody zaměřené na přítomnost</b>	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<b>Metody zaměřené na budoucnost</b>	Hodnocení potencialů	Supervize Intervize	MBO (Management by Objectives – řízení pomocí cílů) BSC (balance score card)
Motivačně – hodnotící pohovor (pokrývá většinu polí)			

Požadovaný rozsah této práce mi bohužel neumožňuje věnovat se podrobněji všem výše uvedeným metodám hodnocení. Proto jsem zvolila jednu metodu, konkrétně metodu 360° zpětné vazby, kterou podrobněji popíši.

Ward definoval 360° zpětnou vazbu jako „*systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.*“ (Ward in Armstrong, 2007:433). Diane Arthur uvádí, že „*pomocí 360° zpětné vazby se získávají vstupy o výkonu z několika různých zdrojů.*“ (Arthur, 2010:51). Autorka dále říká, že tato metoda byla původně vytvořena především pro hodnocení řídicích pracovníků, ale postupem času se stala nástrojem pro hodnocení pracovníků na všech úrovních. (Arthur, 2010:51). Zpětnou vazbu na výkon pracovníka lze tedy získávat od jeho přímého nadřízeného, od podřízených, od kolegů, kteří jsou členy stejného týmu, ale i od kolegů z jiných částí organizace a od zákazníků. Do skupiny poskytovatelů zpětné vazby lze zapojit i skupiny dalších zainteresovaných osob – například dodavatele, externí zákazníky apod. Lze využít i sebehodnocení pracovníka, při kterém jsou použita stejná kritéria jako pro ostatní poskytovatele zpětné vazby. (Armstrong, 2007:433).

Hlavním cílem používání této metody je zajistit všestranné hodnocení pracovníka a zlepšovat jeho rozvoj a růst. (Arthur, 2010:51). Důvody k použití této metody představili autoři London a Beatty (London a Beatty in Armstrong, 2007:434-435):

- metoda obrací pozornost k těm oblastem pracovního výkonu, které jsou významné, ale organizace se jimi zatím příliš nezabývala
- metoda uznává složitost řízení a vítá podmínky přicházející z různých zdrojů. Nabízí tak řešení například ve chvíli, kdy manažeři nemohou hodnotit chování podřízených, protože jej nemohou sami pozorovat.
- metoda vede k růstu povědomí o významu a souvislostech činností jako je chování vedoucího pracovníka, výsledky pracovní skupiny a očekávání zákazníka. (London a Beatty in Armstrong, 2007:434-435).

Michael Armstrong představuje také výsledky nepublikovaného výzkumu z roku 1997, který popisuje výhody používání 360° zpětné vazby. Mezi největší výhody patří to, že pracovníci získají širší přehled o tom, jak jejich práci vnímají jiní lidé, mají větší povědomí o svých schopnostech a jejich významu a jasněji vidí kritické a rozhodující stránky pracovního výkonu. Tato metoda rovněž přináší spolehlivější zpětnou vazbu na pracovní výkon vyššího a vrcholového managementu. Nevýhodami může být naopak neochota či neschopnost poskytovat otevřenou a upřímnou zpětnou vazbu, velká míra



byrokracie či nevyužití zpětné vazby ke stanovení a realizaci potřebných opatření. (Armstrong, 2007:437-438).

## **5. Souhrn teoretické části**

Teoretická část má dvě stěžejní témata – řízení kvality a hodnocení pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů. V oblasti řízení kvality jsem se věnovala obecnému vývoji řízení kvality, specifikům kvality v oblasti služeb, systémům měření kvality i procesům zavádění těchto systémů a obecným principům vedení změny. Dále jsem se zaměřila již na kvalitu v oblasti sociálních služeb. Podrobněji jsem se zabývala vývojem i charakteristikou standardů kvality sociálních služeb. V souvislosti s tématem hodnocení pracovníků jsem nejprve definovala pojmy řízení lidských zdrojů a hodnocení pracovníků. Poté jsem se konkrétně věnovala důvodům a cílům hodnocení pracovníků, hodnotícím oblastem, kritériím a metodám. Původně jsem měla v úmyslu zabývat se i průběhem procesu hodnocení pracovníků, ale z důvodu povoleného rozsahu práce to již nebylo možné. Domnívám se ale, že teoretická část je dostatečným východiskem pro praktickou část diplomové práce.

Oblast hodnocení mohou jednotliví pracovníci vnímat různě. Proto se v rámci výzkumného šetření zajímám o postoje pracovníků k současnému systému jejich hodnocení. Zajímá mě také, zda pracovníci nějakým způsobem participovali na tvorbě a zavádění tohoto systému, jaký mají postoj ke změnám, které se v rámci hodnocení uskuteční, jak vnímají hodnotící kritéria a škály či jaké zkušenosti mají s hodnotícími rozhovory a jaké inovace by v hodnocení uvítali. Cílem je pak analýza stávajícího systému hodnocení ve vybrané organizaci, identifikace možností dalšího rozvoje a návrhy, případně implementace, změn, které by napomohly k dalšímu rozvoji hodnocení pracovníků jako jednoho z efektivních nástrojů řízení kvality poskytování sociálních služeb v dané organizaci.

### III. PRAKTICKÁ ČÁST

#### 6. Charakteristika organizace

Praktickou část své diplomové práce a praxi řízení jsem vykonávala v Domově pro seniory ve Vrchlabí. Organizace poskytuje rezidenční sociální službu pro klienty „*se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby*“. (Zřizovací listina, 2009:2). Zřizovatelem organizace je Královéhradecký kraj. Posláním je „*poskytování bezpečného zázemí pro celodenní péči seniorům, kteří mají sníženou schopnost se sami o sebe postarat zejména z důvodu věku. Jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, kterou již nezajistí rodina, ani pečovatelská nebo jiná terénní služba*“. (Výroční zpráva o hospodaření, 2008:1). Cílem poskytované služby je „*zapojit klienty do běžného života v jejich novém prostředí, posílit jejich samostatnost a nezávislost s ohledem na jejich zdravotní omezení. Podporovat možnost využívání místních institucí poskytujících služby veřejnosti, možnost setkávat se se svými blízkými a místní komunitou i mimo zařízení*“. (Výroční zpráva o hospodaření, 2008:1).

Konkrétně se organizace skládá ze dvou budov. Novější budova je určena samostatnějším klientům a jsou zde k dispozici jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje, s celkovou kapacitou 45 míst. Starší budova má kapacitu 39 klientů a slouží klientům, kteří potřebují větší míru pomoci a péče. Zde jsou k dispozici také třílůžkové a jeden čtyřlůžkový pokoj. Organizace má celkem 43 zaměstnanců, z toho 11 pracovníků v sociálních službách, 1 sociálního pracovníka, 14 zdravotnických pracovníků (vrchní sestra, staniční sestra, všeobecné sestry, fyzioterapeut, ošetřovatelé, sanitáři).

Na podzim roku 2011 byla dokončena rekonstrukce části objektu, jejímž cílem bylo zkvalitnění poskytované péče především v oblasti ubytovacích podmínek a poskytovaných služeb. Ve starší budově byla vybudována nadstavba, ve které jsou k dispozici jednolůžkové pokoje pro klienty s Alzheimerovou nemocí. V novější budově jsou k dispozici nově také tři lůžka respitní péče. Organizace tak poskytuje další druhy sociálních služeb – domov se zvláštním režimem a odlehčovací službu. V důsledku této

změny došlo také k personálním změnám.

## **7. Současný systém hodnocení pracovníků v organizaci**

Současný systém hodnocení pracovníků ve zvolené organizaci funguje od roku 2009. Iniciátorem současné podoby hodnocení byla paní ředitelka, která systém vytvořila ve spolupráci s dalšími členy vrcholového a středního managementu. Jednalo se o týmovou práci, kdy každý z účastníků skupiny, která vytvoření systému hodnocení pracovníků realizovala, participoval určitým způsobem na tvorbě současného modelu hodnocení. Tímto způsobem vznikly například dosavadní škály, podle nichž se hodnotí jednotlivá kritéria, konzultována byla i vhodnost jednotlivých hodnotících kritérií. Návrh systému hodnocení byl poté k dispozici pracovníkům, kteří jej mohli připomínkovat. Pokud byly jejich připomínky reálné, byla snaha o jejich zapracování do současného systému hodnocení. Tento systém hodnocení byl použit celkem třikrát, během této doby byl mírně upraven, a to především v oblasti hodnotících škál a upravena byla také některá hodnotící kritéria. Nicméně šlo opravdu o malé změny, které, jak vyplynulo z provedených rozhovorů, si řada pracovníků dnes již ani nevybavuje. (podrobněji viz kapitola č. 9.5. Zjištění z výzkumného šetření -Vyhodnocení dílčího cíle č. 2).

Dosavadní systém hodnocení stojí na třech základních pilířích. Prvním je sebehodnocení pracovníků, dále pak hodnocení pracovníků jejich nadřízenými a hodnotící rozhovor. Sebehodnocení pracovníka znamená, že pracovník hodnotí sám sebe podle daných kritérií a hodnotících škál, přičemž se opírá o vlastní sebereflexi. K tomuto účelu slouží hodnotící formulář a každý pracovník má k dispozici rovněž hodnotící škály k jednotlivým kritériím. Sebehodnocení potom pracovník odevzdá svému přímému nadřízenému. Stejná kritéria za použití stejných hodnotících škál použije také nadřízený pracovníka a ohodnotí jeho pracovní výkon podle své zkušenosti a podle svého názoru. Nadřízený tak zastává roli hodnotitele (pokud budu v následujícím textu používat pojem hodnotitel, mám jím na mysli nadřízeného pracovníka, který provádí hodnocení). Hodnotitelem je nejčastěji přímý nadřízený pracovníka, případně jím může být další výše postavený nadřízený pracovník. Posléze dojde k porovnání sebehodnocení pracovníka a hodnocení jeho nadřízeným. Toto porovnání se uskuteční za přítomnosti všech hodnotitelů

a paní ředitelky. Cílem porovnání je diskutovat rozdíly v sebehodnocení pracovníků a v hodnocení jejich nadřízených a dále celkově posoudit hodnocení jednotlivých pracovníků tak, aby byly eliminovány nesrovnalosti, které by mohly nabourat snahu o co nejspravedlivější hodnocení (tyto nesrovnalosti mohou vznikat například rozdílným přístupem různých hodnotitelů apod.). Posledním pilířem je hodnotící rozhovor, při němž se sejde hodnocený pracovník a jeho hodnotitel. Obecně je hodnotící rozhovor závěrem procesu hodnocení pracovníka. *„Takový rozhovor je podstatnou podmínkou, aby hodnocený pracovník akceptoval hodnotící stanovisko nadřízeného.“* (Mentzel, 2004:55). Pro jeho realizaci je velmi důležitá příprava hodnoceného pracovníka i hodnotitele. (Mentzel, 2004:56). Konkrétním obsahem hodnotícího rozhovoru v Domově pro seniory je především zpětná vazba nadřízeného na práci pracovníka, často především v oblasti hodnotících kritérií, kde se rozcházelo sebehodnocení pracovníka a hodnocení nadřízeného.

Systém hodnocení pracovníků, který byl doposud používán, pracuje s 15 hodnotícími kritérii. Ke každému kritériu je vytvořena speciální hodnotící škála, která má vždy body od 1 do 5, přičemž 5 bodů je nejvyšší možné ohodnocení. Jednotlivé body hodnotící škály obsahují velmi podrobný popis dovedností a jejich úrovně, které se týkají daného hodnotícího kritéria. Na základě počtu získaných bodů jsou pracovníkům rozděleny finanční odměny. Postup hodnocení a přesný výpočet odměny upravuje Směrnice č. 27/S, standard č. 10 – postup pro pravidelné hodnocení pracovníků. Tato směrnice, současná podoba hodnotícího formuláře, včetně kritérií a stávající podoba hodnotících škál je v příloze č. 3.

V průběhu používání současného systému hodnocení pracovníků se začaly objevovat signály, že hodnocení je citlivou oblastí pro pracovníky i management. Tento fakt rovněž potvrdila diagnostika, kterou jsem zde provedla v první polovině roku 2010. Proto jsem se s vedením organizace později dohodla, že se v rámci této diplomové práce budu podrobněji věnovat vyhodnocení fungování systému hodnocení. Na jaře roku 2011 jsem pomohla zpracovat nový návrh hodnotících kritérií a škál, přičemž jsem se později, při rozhovorech realizovaných v rámci výzkumného šetření této diplomové práce, pracovníků dotazovala rovněž na jejich názor na tento návrh. Získané podněty a připomínky pak byly v rámci mé diplomové práce zpracovány, vyhodnoceny a předány vedení organizace k dalšímu využití.

V dubnu 2011 jsem tedy zpracovala a vedení organizace předala podklady pro inovace hodnotících škál a kritérií. Tyto podklady obsahovaly především širokou paletu hodnotících kritérií (včetně jejich zařazení do kategorií kompetencí a dovedností), návrh na používání specifických manažerských kritérií a přehled různých hodnotících metod. Vedení organizace na základě předložených materiálů dále diskutovalo konkrétní podobu návrhu nových hodnotících škál a kritérií. Návrh, který z této spolupráce vzešel, obsahuje následující změny:

- hodnotící kritéria jsou rozdělena do tří základních oblastí (oblast pracovního výkonu, oblast vztahu k práci a oblast spolupráce a sociálního chování). Tyto oblasti lze hodnotit u všech pracovníků organizace. Cílem této inovace je především zpřehlednění hodnocených kritérií a posílení uvědomění pracovníků v tom, s jakou oblastí práce dané kritérium souvisí.
- nově budou některá kritéria hodnocena pouze u pracovníků přímé péče, některá pouze u technicko - hospodářských pracovníků. Cílem této změny je zajistit to, aby pracovníci hodnotili pouze kritéria, která se reálně týkají jejich práce.
- některá kritéria byla vypuštěna (například kritérium absence v práci), některá jsou zařazena nově (například u pracovníků v přímé péči kritérium nazvané schopnost vést dokumentaci), některá byla seskupena (například kritérium komunikace není již rozděleno na kritérium komunikace s příbuznými, nadřízenými atd., ale kritériem je komunikace, přičemž si jej každý pracovník vztáhne ke skupinám, s nimiž přichází do kontaktu).
- některá kritéria budou hodnocena pouze ústně, a to v rámci hodnotícího rozhovoru pracovníka s jeho hodnotitelem. Takovým kritériem je například řádná docházka do zaměstnání či nemocnost. Cílem této změny je zachovat možnost hovořit o těchto oblastech v rámci hodnocení, nicméně je už neřadit mezi písemně hodnocená kritéria proto, že je jde obtížněji vyhodnotit pomocí stupnice.
- hodnotící škála bude stejná pro všechna kritéria a bude jednodušší. Jednotlivé body škály již nebudou explicitně popsány. Škála by měla více podněcovat diskusi a je navržena následujícím způsobem: 0 - **nedostatečné**: výsledky jsou nepříjemné, hodnocená oblast potřebuje okamžité zlepšení, 1 - **podprůměrné**: výsledky jsou na hranici minimálních požadavků, je dosahováno minima, které vyžaduje dlouhodobé

řešení, 2 - **průměrné**: zvládnutí hodnocené oblasti, 3 - **nadprůměrné**: výsledky přesahují standard, 4 - **vynikající**: výsledky v hodnocené oblasti jsou výjimečné.

- pro manažery budou dále stanovena specifická manažerská kritéria - vedení organizace dostalo podklady i pro tvorbu těchto kritérií. Na jejich podobě management v současné chvíli pracuje. Jejich definitivní podoba by měla být dokončena do října 2012, aby bylo možné těchto kritérií využít pro následující hodnocení, které proběhne v listopadu 2012.

Hlavním cílem této fáze spolupráce bylo zpracovat podklady pro inovace hodnotících škál a kritérií. Nicméně během studia dostupných materiálů jsem objevila také další možnosti rozvoje systému hodnocení pracovníků, které považuji za důležité. Základní poznatky z tohoto studia jsem rovněž předala k dispozici vedení organizace, a to se rozhodlo do nového návrhu systému hodnocení některé změny zařadit a přidat rovněž další změny dle vlastních návrhů. Jako nejdůležitější změnu vnímám rozšíření stávajícího systému hodnocení pracovníků o další pilíř. Tímto pilířem je hodnocení organizace, které provádějí její pracovníci. Ti tak mohou poskytnout zpětnou vazbu na práci vedení, přímého nadřízeného, dále například hodnotit atmosféru v organizaci, na vlastním pracovišti apod. Systém hodnocení tak nabývá komplexnějšího pojetí, může být zdrojem cenných informací o pracovnících, ale i organizaci jako takové. V rámci provedených rozhovorů jsem potom zjišťovala, zda by pracovníci možnost hodnotit organizaci uvítali a v jaké formě (podrobně viz kapitola 9.5. Zjištění z výzkumného šetření - Vyhodnocení dílčího cíle č. 7). Vedení organizace se rovněž rozhodlo do systému hodnocení přidat ještě možnost nefinančního ohodnocení za mimořádné aktivity. Jeho smysl je více popsán v kapitole 9.5. Zjištění z výzkumného šetření.

## **8. Metodologické ukotvení**

### **8.1. Výzkumné metody**

Téma hodnocení pracovníků jsem zkoumala z perspektivy řízení kvality a řízení lidských zdrojů. V souladu s projektem diplomové práce bylo výzkumné šetření provedeno

na základě kvalitativního přístupu. Rozhodla jsem se pro strukturu výzkumu podle „grounded theory“ s použitím otevřeného kódování.

Anselm Strauss a Juliet Corbinová uvádějí, že „*termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace.*“ (Strauss, Corbinová, 1999:10). Obdobně definuje kvalitativní výzkum také Disman, když uvádí, že „*kvalitativní výzkum je nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělováním informací.*“ (Disman, 2006:285). Podle Davida Silvermana je jedním z cílů kvalitativně orientovaného výzkumného šetření „*říci hodně o malém problému.*“ (Silverman,2001:5) <sup>3</sup>.

Důvodem ke zvolení kvalitativního přístupu byla možnost studovat procesy (Hendl, 2005:52), což jsem vzhledem ke zvolenému tématu vnímala jako důležité. Zajímaly mě mimo jiné postoje a zkušenosti pracovníků, a to, co je ovlivňuje či ovlivnilo, tedy například proces tvorby a zavádění systému hodnocení pracovníků. Dalším důvodem pro zvolení kvalitativního přístupu byla možnost zkoumání v přirozeném prostředí pracovníků a možnost reagovat na místní situace a podmínky (Hendl, 2005:52). Za výhodné jsem, vzhledem ke stanovenému tématu, považovala také to, že kvalitativní přístup nabízí hledání lokálních příčinných souvislostí a usiluje o získání podrobného popisu zkoumaného jevu (Hendl, 2005:52). Fakt, že získané poznatky nemusí být zobecnitelné v jiném prostředí, nepovažuji v dané situaci za významný hlavně proto, že zjištěné poznatky budou využity především pro účely dané organizace (Hendl, 2005:52). Anselm Strauss a Juliet Corbinová rovněž uvádějí, že „*některé zkoumané oblasti se hodí spíše pro kvalitativní typy výzkumu. To je třeba případ výzkumu, který se snaží odhalit podstatu něčích zkušeností s určitým jevem.*“ (Strauss, Corbinová, 1999:11). Domnívám se, že tomuto výroku odpovídá i zvolené téma výzkumného šetření.

---

<sup>3</sup> Silverman, D.: „*Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*“. London, Sage Publications Ltd., 2001. Překlad autorka: „ . . .your aim should be to say a lot about a little (problem).“

## 8.2. Výzkumné techniky

Technikami byly polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů. V projektu diplomové práce jsem zvažovala ještě přímé pozorování při hodnotících rozhovorech. Ty měly proběhnout v červnu 2011, nicméně vedení organizace se rozhodlo, že hodnocení a tedy i hodnotící rozhovory budou probíhat jednou ročně, nikoliv pololetně, jako tomu bylo v předchozích obdobích. Z důvodu časového rámce zpracování diplomové práce tak nebylo možné se uvedených rozhovorů zúčastnit. Přímé pozorování jsem tak nahradila pozorováním nepřímým, které bylo doplňkovou technikou. Příležitost k nepřímému pozorování v přirozeném prostředí poskytly realizované rozhovory s pracovníky. Během rozhovorů či po jejich ukončení jsem si psala záznamy formou field notes, tedy vlastní poznámky, dojmy a pocity. V dalších ohledech se mi podařilo postupovat v souladu s projektem diplomové práce.

## 9. Realizace výzkumného šetření

### 9.1. Účel a postup výzkumného šetření

Jak již bylo uvedeno, cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků v Domově pro seniory ve Vrchlabí, identifikovat možnosti jeho dalšího rozvoje, navrhnout a případně implementovat některé změny, které by napomohly k dalšímu rozvoji a využívání hodnocení pracovníků jako jednoho z efektivních nástrojů řízení kvality poskytování sociálních služeb v dané organizaci.

Základní výzkumná otázka je tedy položena takto: „Jak a proč vnímají pracovníci domova pro seniory současný systém hodnocení pracovníků a jaké změny by v něm uvítali?“ Hlavní cíl práce je dále rozpracován na sedm dílčích cílů, které jsou uvedeny v tabulce v následující kapitole a k nim jsou přiřazeny také specifické otázky, jejichž prostřednictvím jsem dílčí cíle podrobněji zkoumala.



Jak jsem již uvedla, má spolupráce s domovem pro seniory začala již koncem roku 2009, kdy jsem zde započala svou praxi a prováděla diagnostiku organizace na dohodnuté téma. Diplomová práce a realizace výzkumného šetření je tedy jakýmsi postupným vyústěním předcházející spolupráce.

Potřeba zabývat se podrobněji právě oblastí hodnocení pracovníků byla pojmenována vedením organizace v létě roku 2010, kdy byl rovněž stanoven hlavní cíl práce. Začátkem roku 2011 jsem si definovala dílčí cíle výzkumného šetření a věnovala jsem se studiu příslušné dokumentace. Zároveň jsem připravila materiály pro zpracování návrhu na inovaci hodnotících škál a kritérií, jak jsem podrobněji popsala v kapitole č. 7. Současný systém hodnocení pracovníků v organizaci. Na základě těchto materiálů zpracovalo vedení organizace návrh určitých změn. Před uskutečněním rozhovorů jsem pracovníkům tento návrh dala k dispozici, aby měli čas si jej prohlédnout a prostudovat. Během rozhovorů jsem pak s pracovníky konzultovala jejich názory a postřehy týkající se tohoto návrhu. Během května 2011 proběhly všechny realizované individuální rozhovory i rozhovory s více účastníky. Jejich průběh a zpracování je podrobněji popsáno v kapitole č. 9.4. Individuální rozhovory a rozhovory s více účastníky. Během června, července a srpna 2011 jsem všechny rozhovory přepsala, analyzovala, kódovala a vyhodnotila směrem ke zvoleným dílčím cílům i hlavnímu cíli výzkumného šetření. O přepis rozhovoru jsem se snažila vždy co nejdříve po jeho realizaci. V září 2011 jsem zpracovala návrh nové směrnice upravující hodnocení pracovníků a rovněž jsem zpracovala návrhy hodnotících formulářů pro různé skupiny pracovníků, formulář pro záznam hodnotícího rozhovoru a formulář pro hodnocení organizace (přílohy č. 4 - 7). V polovině října 2011 jsem paní ředitelce předala a představila výstupy z provedeného výzkumného šetření a návrhy hodnotících formulářů a nové směrnice. Vedení organizace tak mohlo implementovat zjištění a návrhy do provádění hodnocení, které se uskutečnilo v listopadu a prosinci 2011. Všem ostatním pracovníkům, kteří se účastnili výzkumného šetření, jsem během druhé poloviny října předala písemné shrnutí zjištění z výzkumného šetření.

Během realizace výzkumného šetření jsem ještě zvažovala využití techniky focus group. Někteří členové managementu mě od této úvahy odrazovali s tím, že práce ve skupině je pro řadu pracovníků nesnadná. Nakonec jsem tuto techniku nevyužila, protože se domnívám, že provedené rozhovory mi poskytly dostatek údajů. Je ale fakt, že někteří

pracovníci při rozhovorech potvrdili, že práce ve skupině pro ně není příliš obvyklá a řada také uvedla, že by neměla zájem například o zapojení do skupiny, která by se podílela na tvorbě systému hodnocení. Tato skutečnost by realizaci a využití techniky focus group mohla zkomplikovat.

## 9.2. Operacionalizace cílů

Tabulka č. 4: Operacionalizace cílů

Sledovaná oblast - dílčí cíl	Nositel informací	Způsob získání informací	Transformační podoba – specifické otázky
<p>1. Popsat obecné vnímání současného systému hodnocení pracovníků</p> <p>Jak pracovníci obecně vnímají současný systém hodnocení pracovníků používaný v jejich organizaci?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Pokuste si prosím vybavit poslední hodnocení pracovníků, které probíhalo v listopadu 2010. Zkuste si vybavit důležité okamžiky, pocity, ale i detaily, které Vám utkvěly v paměti. Popište mi prosím, co se Vám vybavilo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Víte, proč probíhá hodnocení pracovníků ve vaší organizaci?</li> <li>- Kolikrát jste se hodnocení zúčastnil/a?</li> <li>- Jaký je Váš názor na současný systém hodnocení pracovníků?</li> <li>- Jaké v tomto systému spatřujete výhody, pozitiva?</li> <li>- Jaká rizika, nedostatky, nevýhody vidíte v současném systému hodnocení pracovníků?</li> <li>- Víte, co a jak se hodnotí?</li> <li>- S čím, podle Vás, hodnocení pracovníků souvisí či by mělo souviset - je například nějak provázáno s individuálními vzdělávacími plány apod.?</li> </ul>

<p>2. Stanovit způsob a zjistit participaci pracovníků na zavádění systému hodnocení</p> <p>Participovali pracovníci, a případně jakým způsobem, na zavádění systému hodnocení?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Popište mi Vaše myšlenky, nápady, pocity, když jste se dověděl/a, že bude probíhat hodnocení pracovníků? Co se s těmito myšlenkami, nápady, pocity dále stalo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak a od koho jste se dověděl/a, že bude ve vaší organizaci probíhat hodnocení pracovníků?</li> <li>- Byl/a jste v tomto smyslu nějak proškolen/a?</li> <li>- Podílel/a jste se nějakým způsobem na tvorbě systému hodnocení pracovníků? Jakým? Máte o to nadále zájem?</li> <li>- Pokud ne, proč? Měl/a byste o to zájem? Jak byste se chtěl/a zapojit?</li> </ul>
<p>3.Charakterizovat postoj ke změnám, které byly či budou v systému provedeny</p> <p>Jaký je postoj pracovníků ke změnám, které byly či budou v systému provedeny?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Systém hodnocení pracovníků se vyvíjí a prochází změnami.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaké změny systému hodnocení jste zaznamenal/a?</li> <li>- Jak tyto změny vnímáte? Přinesly nějaká pozitiva, nevýhody apod.?</li> <li>- Od koho a jakým způsobem jste se o změnách dovídal/a?</li> <li>- Měl/a jste možnost se ke změnám vyjádřit? Jak jste této možnosti využil/a?</li> <li>- Uvítal/a byste další změny systému? Jaké?</li> </ul>
<p>4. Zjistit vnímání hodnotících kritérií a škál</p> <p>Jak pracovníci vnímají hodnotící kritéria a škály?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Podívejte se prosím na podobu hodnotících kritérií a škál z posledního hodnocení.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak je vnímáte? Jak se Vám s nimi pracovalo?</li> </ul> <p>Podívejte se prosím na návrh nově zvolených kritérií a škál.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zdají se Vám nově navržená kritéria vhodnější? Proč? V čem vidíte mezi nimi rozdíl?</li> <li>- Jakou podobu kritérií a škál byste uvítal/a?</li> </ul>
<p>5. Stanovit znalost a postoj pracovníků ke</p>			<p>Ve vaší organizaci existuje směrnice, která upravuje hodnocení pracovníků. Předpokládejme, že jsem nový pracovník a jako kolega/yně se Vás</p>

<p>směrnici upravující systém hodnocení pracovníků</p> <p>Jaká je znalost a postoj pracovníků ke směrnici upravující systém hodnocení pracovníků?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>na tuto směrnici ptám. Co byste mi řekl/a?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Měl/a jste možnost se s touto směrnici seznámit? Kdo a jak Vás s ní seznámil?</li> <li>- Víte, kde je tento dokument k dispozici?</li> <li>- Je pro Vás tento dokument užitečný? Pracujete s ním nějakým způsobem? Je pro Vás srozumitelný? Obsahuje informace, které požadujete?</li> <li>- Co by pomohlo tomu, aby byl dokument ještě užitečnější?</li> </ul>
<p>6. Shromáždit zkušenosti s hodnotícími rozhovory</p> <p>Jaké jsou zkušenosti pracovníků s hodnotícími rozhovory?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Součástí systému hodnocení pracovníků jsou také hodnotící rozhovory. Co se Vám vybaví, když řeknu „hodnotící rozhovory“?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak se na hodnotící rozhovor připravujete?</li> <li>- Kde se rozhovor koná? Vyhovuje Vám toto prostředí?</li> <li>- Jak jsou rozhovory vedené? Jsou pro Vás přínosné? V čem?</li> <li>- Jaké jsou Vaše pocity při hodnotícím rozhovoru?</li> <li>- Co byste potřeboval/a, aby Vám při hodnotícím rozhovoru bylo ještě lépe?</li> </ul> <p>Otázky pro hodnotící pracovníky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak se připravujete na hodnotící rozhovor s podřízeným?</li> <li>- Byl/a jste nějak proškolen/a, jak vést hodnotící pohovor a jak se na něj připravit?</li> <li>- Popište prosím, jak se Vám hodnotící rozhovory dělají?</li> <li>- Co by Vám pomohlo, aby se Vám hodnotící rozhovory dělaly ještě lépe?</li> </ul>
<p>7. Zformulovat návrhy na řešení aktuálních potřeb a návrhy na inovace systému hodnocení pracovníků</p> <p>Jaké inovace pomohou řešit aktuální potřeby?</p>	<p>pracovníci</p> <p>management</p>	<p>individuální rozhovor</p> <p>rozhovor s více účastníky</p>	<p>Systém hodnocení je možné průběžně měnit a přizpůsobovat potřebám organizace i pracovníků. Jaké změny byste navrhl/a?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jaká je Vaše představa „ideálního“ hodnocení pracovníků?</li> <li>- Co byste chtěl/a, potřeboval/a pro to, aby hodnocení probíhalo lépe?</li> <li>- Jaký druh „nefinančního“ ocenění by Vás motivoval?</li> <li>- Je ještě něco, co byste mi chtěl/a říct k tématu hodnocení pracovníků ve vaší organizaci?</li> </ul>

### 9.3. Studium dokumentace

Analyzovala jsem především písemné dokumenty popisující postupy při hodnocení pracovníků a dále jejich soulad s praktickou realizací hodnocení pracovníků. Konkrétně šlo o směrnici č. 27/S Standard č. 10 - postup pro pravidelné hodnocení pracovníků, včetně příloh tohoto dokumentu, kterými je hodnotící formulář a hodnotící škály (příloha č. 3). Ve zmíněné organizaci používají pro metodiku označení směrnice, takže při rozhovorech jsem tento termín používala i já. Nadále budu v textu práce tyto termíny používat jako ekvivalenty.

Studium uvedené dokumentace vedlo k následujícím zjištěním. Zmíněná směrnice je z roku 2009. Obsahuje informace o tom, jak často a jakým způsobem hodnocení probíhá, kdo je hodnotitelem, jaká kritéria a na základě jakých hodnotících škál jsou hodnocena. Dále pak obsahuje informace o výpočtu výše finanční odměny a o dalších možnostech ohodnocení pracovníků. Praxe a uvedený dokument jsou v souladu. Zatím nebyla aktualizována četnost hodnocení, která je v praxi nižší, než je uvedeno v dokumentu. Nicméně vedení připravuje v rámci systému hodnocení větší změny, takže dokument bude přepracován a doplněn ve větším rozsahu a v kontextu provedených změn. Podle mého názoru by ale měl být dokument doplněn dále o informace týkající se cíle a významu hodnocení pro pracovníky i pro organizaci, tedy proč se hodnocení dělá a k čemu slouží. Dále by, podle mého názoru, měl dokument více popsat jednotlivé součásti systému hodnocení a základní pravidla pro jejich fungování (například postup hodnotícího pohovoru apod.). Podrobnější doporučení jsou uvedena v kapitole 9.6. Doporučení a jsou zahrnuta v návrhu nové směrnice a souvisejících formulářů (přílohy č. 4 - 7).

Dále jsem měla k dispozici také výstupy z dobrovolné evaluace konané v roce 2007 v rámci projektu „Vzděláváním poskytovatelů sociálních služeb v zavádění standardů kvality sociálních služeb k funkční a efektivní Síti sociálních služeb Královéhradeckého kraje“. Tato evaluace upozornila na fakt, že záznamy z hodnocení pracovníků ještě v době jejího konání nebyly zpracovány. Tento fakt již samozřejmě pozbyl platnosti, nicméně výsledky dále upozornily na propojení výstupů z hodnocení s plány rozvoje pracovníků. V tomto směru zatím hodnocení s plány rozvoje pracovníků není systematicky propojeno.

Existuje zde neformální propojení, kdy někteří hodnotitelé při hodnotících rozhovorech hovoří s pracovníky rovněž o jejich rozvoji, nicméně to není ustálená praxe. V tomto směru je tedy třeba podnět z evaluace dopracovat. Tuto potřebu potvrzuje i výzkumná část této diplomové práce a fakt, že vedení organizace chce hodnocení pracovníků pojmout komplexnějším způsobem. Návaznost a propojení hodnocení s plány rozvoje pracovníků ostatně obsahuje i navržená směrnice a související formuláře a toto propojení je jedním z doporučení vyplývajícím z výzkumné části této diplomové práce (přílohy č. 4 - 7). Dále již nebyly nalezeny žádné další písemné dokumenty organizace, které by se k oblasti hodnocení pracovníků vztahovaly.

#### **9.4. Individuální rozhovory a rozhovory s více účastníky**

V rámci technik kvalitativního dotazování jsem se rozhodla pro formu polostrukturovaného dotazování. To se „*vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání informací.*“ (Hendl, 2005:164). Konkrétně měly potom rozhovory formu rozhovoru pomocí návodu. (Hendl, 2005:174). Návod k rozhovoru „*představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat.*“ (Hendl, 2005:174). Tento druh rozhovoru jsem chtěla použít proto, že umožňuje přizpůsobit se v určité míře dané situaci. „*Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém.*“ (Hendl, 2005:174).

Celkem jsem uskutečnila 17 rozhovorů, z toho 10 rozhovorů bylo individuálních a 7 mělo podobu rozhovoru s více účastníky. Rozhovory trvaly hodinu až hodinu a půl. Pro rozhovory jsem měla předem připravená témata i podrobné otázky. Často jsem ale nepostupovala podle tohoto plánu. Přizpůsobovala jsem se tomu, o čem, v souvislosti s hodnocením pracovníků, chtěli hovořit sami pracovníci a případně jsem se doptávala na témata, která nezmínili, a pro výzkumné šetření byla důležitá. Pro sebe jsem si rovněž připravila to, co bych pracovníkům měla říci na začátku rozhovoru a co by bylo důležité říci na jeho konci. Na začátku rozhovoru jsem se s pracovníky vždy pozdravila, přivítala je a poděkovala jim za jejich čas a ochotu. Rovněž jsem vysvětlila účel rozhovoru, jeho časové vymezení a věnovala jsem se také etickým aspektům (anonymita výpovědí, možnost kdykoliv rozhovor ukončit, možnost neodpovědět na otázku, doptávání se, pokud

bude pracovníky něco zajímat, či jim bude něco nesrozumitelné, souhlas s písemnými poznámkami a nahrávkou do PC). S každým pracovníkem, který se rozhovoru zúčastnil, jsem také sepsala souhlas s účastí na výzkumném šetření (příloha č. 8). Pozornost jsem věnovala rovněž ukončení rozhovoru, kdy jsem opět účastníkům poděkovala za spolupráci, nabídla jsem jim možnost dodatečného kontaktu, pokud by je k tématu ještě něco napadlo či se chtěli na něco zeptat a znovu jsem připomenula to, k čemu, jak a v jakém časovém horizontu budou výstupy z rozhovorů využity. Během realizace rozhovorů vyšla najevo potřeba či přání pracovníků, zda by přepis rozhovoru mohli vidět a autorizovat jej. Proto jsem se s pracovníky vždy dohodla na způsobu, jak jim přepis rozhovoru předat, aby ho mohli shlédnout a odsouhlasit.

U většiny rozhovorů jsem si pořídila jejich zvukový záznam do počítače, a to prostřednictvím programu Express Scribe. Ten se mi osvědčil i jako vhodný nástroj pro pozdější přepisy rozhovorů. V několika případech se pracovníci rozhodli pro písemný záznam rozhovoru, což jsem plně respektovala.

#### 9.4.1. Účastníci rozhovorů

Výběr pracovníků k rozhovorům byl částečně proveden na základě předem dané struktury výběru. Hendl uvádí, že „*v tomto případě jsou kritéria pro výběr předem známá a nezávislá na výsledcích výzkumu.*“ (Hendl, 2005:151). Důvodem k tomuto typu výběru byla především potřeba, aby do výzkumného šetření byli zapojeni pracovníci ze všech oddělení organizace, všech profesí a dále všichni členové středního a vrcholového managementu. V tomto smyslu byl tedy stanoven minimální počet informantů. Dále byl již výběr pracovníků prováděn tzv. nabalováním.

Rozhovory se uskutečnily se členy managementu i s řadovými pracovníky organizace. Celkem se jich zúčastnilo 23 pracovníků. Konkrétně to byli pracovníci na pozicích ředitel organizace, vrchní sestra, staniční sestra, sociální pracovník, ekonom, mzdová účetní, pracovníci v sociálních službách, všeobecné zdravotní sestry, dále pak sanitáři, uklízečky, kuchařky, pracovnice prádelny a pracovníci údržby. Z celkového počtu

rozhovorů bylo 6 rozhovorů uskutečněno se členy vrcholového nebo středního managementu, s nimiž byl vždy realizován rozhovor individuální formou. Důvodem k tomu byl fakt, že členové managementu zastávají role, které další pracovníci nemají a rozhovory byly zaměřeny i na zmapování těchto rolí (například role hodnotitele či tvůrce současného systému hodnocení pracovníků). Ostatní pracovníci se mohli rozhodnout, zda budou preferovat rozhovor individuální či se ho zúčastní spolu s dalším kolegou či kolegyní. Jeden oslovený pracovník účast na výzkumném šetření odmítl.

Přestože to nebylo předmětem zkoumání, pro pochopení zacílení systému hodnocení se mi jeví jako důležité popsat vztah dotázaných pracovníků k organizaci a míru jejich motivace ke spolupráci. Na základě mých zkušeností mohu uvést, že většinu pracovníků, s nimiž jsem vedla rozhovory, téma zajímalo, byli sdílní a na dění v organizaci jim záleží. Téma hodnocení pracovníků je pro ně živé a v mnoha aspektech citlivé.

#### 9.4.2. Průběh rozhovorů a zpracování dat

Rozhovory se v rámci organizace konaly na místech, která si zvolili sami pracovníci. Častým místem tak byla například denní místnost pracovníků či kanceláře pracovníků. Rozhovory probíhaly během pracovní doby. Já jsem se možnostem pracovníků mohla časově přizpůsobit, takže některé rozhovory se uskutečnily i o víkendech, kdy byly služby pracovníků klidnější. Téměř u všech rozhovorů se podařilo zajistit jejich nerušený průběh, u dvou rozhovorů došlo, z důvodu potřeby odejít na oddělení, ke krátkému přerušení rozhovoru.

Většina pracovníků přistupovala k rozhovorům otevřeně a sdílně. U některých byly na počátku určité obavy, postupem rozhovoru se však tyto obavy zmenšovaly či se zcela rozptýlily. Domnívám se, že v tomto směru hrálo roli i to, že jsem věnovala dostatek času úvodní fázi rozhovoru. Já jsem se při rozhovorech cítila dobře, domnívám se, že většinu otázek se mi podařilo položit srozumitelným způsobem. Nejtěžší otázkou byla pro pracovníky otázka směřující k provázanosti hodnocení s dalšími oblastmi jako je například vzdělávání či rozvoj pracovníků i organizace. Tento fakt potvrzuje skutečnost, že většina



dotázaných pracovníků vnímá hodnocení především v souvislosti s rozdělováním finančních odměn a další významy hodnocení v tuto chvíli příliš nevidí. Nemohu říci, že první rozhovory by byly těžší než další. Každý rozhovor byl v jistém slova smyslu originální a vyžadoval mou flexibilitu.

Jak jsem již uvedla výše, k záznamu a přepisu jsem použila software Express Scribe. Rozhovory jsem přepisovala celé, předem jsem si udělala určité znaky pro přepis rozhovorů (například znak pro přemýšlení, důraz, odmlku apod.). Po odsouhlasení přepisu rozhovorů jsem chtěla začít s jejich otevřeným kódováním. Uvědomila jsem si ale, že pokud chci co nejpřesněji odpovědět na jednotlivé dílčí cíle práce, bude nutné si pro přehlednost ještě před započítím kódování označit, které části rozhovorů souvisí s konkrétními dílčími cíli. Po tomto kroku jsem již přikročila k otevřenému kódování. Strauss a Corbinová uvádějí, že „*otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá označováním a kategorizací pojmů pomocí pečlivého studia údajů.*“ (Strauss, Corbinová, 1999:43). Pro kódování jsem využila tabulkový editor. Prvním krokem byla tzv. konceptualizace údajů. (Strauss, Corbinová, 1999:43). Ke slovním spojením či větším celkům jsem vždy psala pojmy, názvy, které s těmito celky souvisely či mohly souviset. Podobné pojmy a názvy jsem později slučovala a tímto způsobem jsem vytvářela kategorie. Ty jsem dále specifikovala a vytvářela jsem tak jejich vlastnosti a dimenze.

Zjištění z výzkumného šetření jsou dále v textu práce podložena konkrétními výroky dotázaných pracovníků. Výroky jednotlivých pracovníků jsem z důvodu jejich bezpečí a uchování anonymity žádným způsobem nerozlišovala. Rovněž jsem většinou nerozlišovala výroky určité skupiny pracovníků (například skupiny manažerů a řadových pracovníků), protože by pak práce byla komparací, a to nebylo jejím účelem. Pouze tam, kde se mi to zdálo opodstatněné a účelné, jsem uvedla, že například manažeři zastávali jiný názor než další pracovníci.

## 9.5. Zjištění z výzkumného šetření

### Vyhodnocení dílčího cíle č. 1

První dílčí cíl je zaměřen na to, jak obecně pracovníci domova pro seniory vnímají současný systém hodnocení, který v jejich organizaci funguje. Základní otázka tohoto dílčího cíle je tedy stanovena takto: Jak pracovníci obecně vnímají současný systém hodnocení pracovníků používaný v jejich organizaci? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Při analýze textů vztahujících se k tomuto dílčímu cíli se nejčastěji vyskytla kategorie první reakce, pozitiva, rizika systému hodnocení, význam hodnocení a vztah k hodnocení.

Zjišťovala jsem, jakým způsobem pracovníci reagovali na mou první otázku týkající se hodnocení pracovníků. Tato otázka byla velmi otevřená a podle mého názoru dávala dostatečný prostor k vyjádření prvních myšlenek či pocitů, které mají pracovníci s hodnocením spojeny. Tyto první reakce považuji za zajímavé, a to především z hlediska vztahu pracovníků k systému hodnocení. Třetina dotázaných pracovníků na první otázku reagovala spíše pozitivním způsobem, třetina spíše neutrálním věcným či racionálním způsobem a třetina spíše negativním způsobem. Jako příklady uvádím následující výroky pracovníků.

*„Samozřejmě, že je to potřebná a dobrá věc. Každý zaměstnanec očekává v zaměstnání něco jiného a také má na něco odlišný názor. Takže, když jsou v hodnocení otázky na motivaci či na něco do budoucna, tak jsou z toho informace, kam by se to mělo směřovat dál.“*

*„Já jsem takto spokojená. Z mé pozice – dobré.“*

*„Brala bych to vcelku pozitivně. Člověk na sobě taky moc chyb nevidí, takže tím se to připomene.“*

*„Není mi to příjemné, cítila jsem to trochu jako ponižující. Taky mi nevyhovuje sebehodnocení“.*

*„Mě to přijde bezvýznamné, tam jen zakroužkuju, dám to nadřazené a pak se bavíme, zda se shodneme nebo ne. Nevím, jestli to má nějaký větší efekt.“*

Dále mě zajímala pozitiva současného systému hodnocení pracovníků. Jeví se mi jako důležité zmapovat to, co pracovníci v současném systému hodnocení vnímají jako dobré, funkční, pro ně vyhovující. Pro vedení organizace mohou být tato zjištění důležitá vzhledem k dalšímu rozvoji systému hodnocení pracovníků. Čtyři pracovníci žádná pozitiva během rozhovoru nezmínili, někteří uvedli, že hodnocení pozitiva nemá, ale když jsem se zeptala ještě jednou ke konci rozhovoru, tak už určitá pozitiva pojmenovali. Většina pracovníků v současném systému hodnocení pracovníků nějaká pozitiva vidí. Nejčastěji uváděným bylo to, že pracovníci vědí, za co a proč odměny dostávají a dále fakt, že pracovníci mají informace o tom, jak nadřízení vidí je a jejich práci. Dalším zmiňovaným pozitivem byla snaha vedení o srozumitelnější a spravedlivější způsob provádění hodnocení pracovníků.

*„Dříve jsme dostali odměny a nikdo nevěděl za co a proč. Teď mi to docela vyhovuje, protože je snaha vysvětlit, proč se odměny rozdělují tak, jak se rozdělují.“*

*„Pak vlastně vím, jak mě vidí nadřízení.“*

*„Vedení má snahu o srozumitelný a co nejspravedlivější systém.“*

Jako pozitivum vidí pět pracovníků také to, že vedení se chce o nich něco dovědět. Čtyři pracovníci rovněž zmínili jako pozitivum to, že hodnocení není jednostranné, tedy, že jsou do svého hodnocení také určitým způsobem zapojeni. Dvěma pracovníkům pak vyhovuje nastavení současného systému, v němž se vychází ze sebehodnocení pracovníků, z hodnocení pracovníků jejich nadřízenými – hodnotiteli a z hodnotících rozhovorů mezi pracovníkem a jeho nadřízeným – hodnotitelem.

*„Jako pozitivum vidím, že se o nás chce vedení dovědět víc.“*

*„Nadřícený si všímá toho, co se hodnotí a dostávám od něj informaci, jak mě vnímá.“*

*„Je hrozně fajn, že to není jednostranná záležitost.“*

*„Mně vyhovuje to, že já je ohodnotím, oni se ohodnotí sami a pak o tom můžeme mluvit.“*

Neméně důležité se mi jeví rovněž zmapování toho, co pracovníci vidí jako rizikové, ne zcela funkční, jako ne zcela vyhovující. Výše uvedené jsem zjišťovala v rámci kategorie nedostatky současného systému hodnocení pracovníků. Pět pracovníků nedostatky neuvedlo. Nejčastěji uvedeným nedostatkem byly hodnotící škály a některá hodnotící kritéria, a to především ve vztahu k situaci, kdy se některá kritéria netýkají práce určitých pracovníků. Jinými slovy, nedostatkem je to, že dosavadní systém hodnocení měl stejná hodnotící kritéria pro všechny pracovníky, přičemž ale jejich pracovní náplň je samozřejmě velmi různorodá. Také velmi podrobné pojetí hodnotících škál vnímá pět pracovníků jako spíše nevýhodné. Pro čtyři pracovníky je obtížné sebehodnocení. Nejen proto, že na něj nejsou zvyklí, ale i proto, že v nich často vzbuzuje pocit, že se musí obhajovat či vyvolává obavy, aby se nehodnotili příliš vysoko či naopak příliš nízko.

*„Řada kritérií, která se hodnotí, nepasují na mou pozici.“*

*„Mně třeba strašně vadilo, že u každého bodu jsme měli pětistupňovou škálu a ta škála vždycky obsahovala podrobný popis jednotlivých bodů. A mně to nevyhovovalo.“*

*„Mně docela vadilo, když jsem se měla bodovat – i když jsem si k tomu přečetla pokyny, tak jsem něčemu nerozuměla.“*

*„Já se neumím sebehodnotit, nejsem na to zvyklá, vždycky někdo hodnotil mě, ne já sama sebe.“*

*„Člověk se bojí, aby se neohodnotil moc nebo naopak...“*

*„Přijde mi to,.. jako když se obhajuju, jako když o něco prosím.“*

Další oblastí, kterou jsem se v rámci tohoto dílčího cíle zabývala, byl význam hodnocení. Tedy jak pracovníci vnímají to, proč se hodnocení vlastně dělá, co jim přináší. Naprostá většina dotázaných pracovníků má současný systém hodnocení pracovníků spojen především s rozdělováním finančních odměn. Hodnocení je tedy podkladem, na základě kterého se finanční odměny rozdělují. Šest dotázaných pracovníků dále hodnocení bere například jako zdroj informací o pracovnících pro nadřízené, jako příležitost pro poskytování zpětné vazby (příležitost k pochvale, informace, jak nadřízení vidí pracovníka a jeho práci), ale rovněž jako příležitost k sebereflexi a získání různých pohledů. Většina manažerů organizace vnímá hodnocení pracovníků v širším kontextu, a to především směrem k podpoře motivace a rozvoje pracovníků i organizace. Zcela ojediněle od manažerů zaznělo, že je hodnocení také nástrojem určité kontroly.

*„Určitě, aby jsme si uvědomili sami sebe, co děláme a ... vlastně i jak nás vidí nadřízený.“*

*„Určitě aby byly správně rozděleny odměny.“*

*„To, co bych si při práci neuvědomila, tak když o tom člověk začne přemýšlet, tak si to i uvědomím. Stejně je to u podřízených – při rozhovoru si to řekneme.“*

*„Hodnocení je proto, že když je sebehodnocení hodně odlišné od toho, jak pracovníka vidí vedení, tak pak je možné si sednout a promluvit si o tom, proč to je tak, jak to je. A taky je to podklad pro rozdělení finančních odměn.“*

*„Hodnocení se dělá proto, aby nadřízení zjistili, jak pracovníci dělají svou práci a potom podle toho rozdělili odměny.“*

*„Ti, kteří mají nižší sebevědomí, se mohou pozvednout, když zjistí, že jejich nadřízený je hodnotí dobře. Pracovníci také mohou získat jiný pohled na práci managementu, protože na rozhovory chodí k nim, takže pak věci mohou vidět i z jiného pohledu. Mohou být na rozhovoru a do toho zvoní telefon, tohle je potřeba vyřídit a tak dále a oni mohou vidět, že i nadřízený má spoustu práce, že musí zařizovat a není to jednoduché.“*

Současný systém hodnocení zatím není formálně propojen s plány rozvoje pracovníků. Při hodnotících rozhovorech se někteří hodnotitelé na rozvojové a vzdělávací potřeby pracovníků ptali, ale nešlo o systematický přístup. Plány rozvoje pracovníků jsou důležité

nejen z hlediska individuálního rozvoje, ale také z hlediska rozvoje organizace. Na základě těchto plánů totiž může být vytvořen vzdělávací plán pro celou organizaci. Jeho možnou podobu představuje Jiří Tošner v publikaci „*Metodika vzdělávacích plánů.*“ (Tošner, 2007:77-86).

V rámci kategorie vztah k hodnocení jsem zjišťovala, jaký vztah mají pracovníci k současnému systému hodnocení. Polovina dotázaných pracovníků má k současné podobě hodnocení spíše pozitivní vztah, polovina spíše negativní. Negativní vztah k hodnocení způsobuje především nevhodnost hodnotících kritérií pro určité pozice a tři pracovníci také uvedli, že, podle jejich názoru, došlo k určité změně atmosféry v organizaci. Tuto změnu si částečně vysvětlují právě prováděným hodnocením pracovníků. Tři pracovníci dále uvedli, že považují způsob hodnocení za „vzdálený realitě.“

*„Já s tím mám spojené dobré pocity. Projít hodnocením pro mě mělo i výhody.“*

*„Mně ta poslední podoba docela vyhovovala.“*

*„Já si rozhodně nemyslím, že hodnocení je zbytečné, není, ale mělo by být pro nás jinak postavené, z větší části by ten dotazník měl být jinak zformulovaný.“*

*„Nemám ryze negativní zkušenost a negativní postoj, ale myslím, že se trochu zhoršila atmosféra, je to tu víc napjat....“*

*„Taky se mi zdá, že se tady začínají zaškatulkovávat lidi, tento je výborný, tento dobrý, tento špatný. Ten, kdo je hodnocený jako špatný, udělá něco opravdu dobrého, funguje to a všichni se diví, protože od něj se to nečeká. A naopak, kdo je hodnocen jako výborný, tak udělá botu – to se může stát každému – a taky se všichni diví.“*

*„Takže mně přijde..., že si na něco hrajeme, ale realita je jiná. Hodnocení se mi zdá vzdálené realitě – někdy jsou například nejlépe hodnoceni ti, které my jako nejlepší nevidíme.“*

## Vyhodnocení dílčího cíle č. 2

Druhý dílčí cíl se zabývá oblastí participace pracovníků na tvorbě systému hodnocení v domově pro seniory. Cílem je stanovit způsob a zjistit participaci pracovníků na zavádění systému hodnocení. Základní otázka tohoto dílčího cíle je tedy formulována takto: Participovali pracovníci, a případně jakým způsobem, na zavádění systému hodnocení a mají o tuto participaci zájem? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Při analýze pasáží vztahujících se k uvedenému tématu se nejčastěji vyskytla kategorie participace na systému hodnocení. Další často se vyskytující kategorií byla kategorie reakce na hodnocení. Zajímaly mě první reakce pracovníků na to, když se dověděli, že bude probíhat jejich hodnocení a dále pak to, jakým způsobem a proč hodnocení vnímají dnes, tedy zda a proč došlo k vývoji jejich původních reakcí. Další důležitou kategorií byl také zdroj informací o hodnocení. Zjišťovala jsem, od koho a případně jakým způsobem se pracovníci dozvídali o tom, že bude probíhat jejich hodnocení.

Aktuální podoba systému hodnocení pracovníků byla vytvořena managementem organizace, konkrétně pak pracovní skupinou, která se skládala ze členů vrcholového a středního managementu. V rámci této skupiny měli její členové rozděleny úkoly a každý z nich zpracoval určitou část.

*„Skupina, která hodnocení tvořila, to byl vrcholový i střední management, a šlo o týmovou práci, protože každý udělal nějakou část.“*

Další pracovníci k přímé tvorbě systému hodnocení přizváni nebyli. Byli ovšem vyzýváni k připomínkování toho, jak je systém hodnocení nastaven, čehož někteří využili. To dokládají například následující výroky:

*„Pracovníci do tvorby hodnocení zapojení nebyli. Ale mohli se k tomu vyjádřit a někteří to udělali. Díky tomu jsme pak měli podklady pro mírné změny – věděli jsme, že je potřeba třeba něco říci jinak, že to nemuseli úplně pochopit.“*

*„Pracovníci určitě možnost vyjádření měli, materiály se jim dávali k připomínkování, a co bylo reálné, to se zapracovalo.“*

*„Paní ředitelka vždycky chce, kdybychom měli nějakou připomínku, názor, abychom přišli a řekli jí ho. Takže myslím, že každý mohl jít a říct jí, co ho napadlo.“*

*„Měli jsme šanci to komentovat, ale byl to návrh vedení.“*

Dva členové managementu také uvedli, že větší zapojení pracovníků do tvorby systému hodnocení bylo managementem zvažováno, ale k jeho realizaci nakonec nedošlo.

*„Tehdy jsme to zvažovali, ale pak k tomu nedošlo. Možná jsme byli v nějakém presu.“*

Dále jsem zjišťovala, zda mají pracovníci zájem účastnit se tvorby systému hodnocení v budoucnosti. Všichni dotázaní členové managementu, kteří byli zapojeni do pracovní skupiny, jež hodnocení vytvářela, mají i nadále zájem na rozvoji systému hodnocení spolupracovat. Tento zájem vyslovila také polovina dalších dotázaných pracovníků, a to častěji formou připomínkování předložených návrhů. Lze tedy usuzovat, že těmto pracovníkům vyhovuje dosavadní forma spolupráce.

*„Možná bych uvítala možnost říct své připomínky.“*

*„Uvítala bych možnost říct své komentáře.“*

*„Mně vyhovuje to, když mám návrh a k němu se mohu vyjádřit. Mě třeba nenapadne prvotní myšlenka, ale když už mám nějaký náčrt, tak o tom se mi už lépe přemýšlí.“*

Tři pracovníci, kteří mají o spolupráci na tvorbě systému hodnocení zájem, by si uměli představit i vyšší míru spolupráce.



*„Já bych uvítala, kdyby nám někdo řekl, že bude hodnocení, a kdyby se nás někdo zeptal, co se dá v naší práci hodnotit, kdyby nám řekl, abychom o tom přemýšleli.“*

Ptala jsem se rovněž na zájem pracovníků o zapojení v určité pracovní skupině. Pracovní skupinou je v tomto případě myšlena skupina pracovníků, která spolupracuje při řešení určitého úkolu nebo tématu. Skupina je sestavena z pracovníků různých profesí, a pokud je to možné, tak i napříč hierarchií organizace. Toto složení nabízí možnost různých pohledů, sdílení zkušeností a také možnost předejít nedostatkům, k nimž by mohlo dojít v případě, že by se tématem zabýval jednotlivec či homogenní skupina.

V případě zapojení do pracovní skupiny šest dotázaných pracovníků uvedlo, že by si zapojení do takové skupiny uměli představit, ale hraje pro ně velkou roli například důvěra k ostatním členům skupiny či to, aby skupina fungovala podle určitých pravidel a někdo ji koordinoval. V tomto smyslu jsem narazila na určité překážky v oblasti týmové spolupráce, které by při využití pracovních skupin bylo potřeba předem velmi citlivě ošetřit. Rovněž tři členové managementu vnímají tuto formu spolupráce z různých důvodů jako problematickou.

*„Pro mě by bylo důležité být tam s lidmi, kterým důvěřuju.“*

*„Řada lidí si řekne, od toho je tady vedení, tak ať si to udělá.“*

*„Co se týká pracovních skupin, tak nevím, nevím.... Jednak by byl problém ve směnách a pak je tady ještě jeden nešvar, který mi vadí – nejen tady, všude – a to je rivalita mezi profesemi. Mám dojem, že každá profese má pocit, že druzí mohou dělat víc. Myslím, že kolektiv je spíše skupinkový.“*

Čtyřikrát ze strany členů managementu rovněž zaznělo, že pracovníci byli ke spolupráci vyzýváni, ale lze říci, že se aktivně zapojují více méně stále stejní pracovníci.

*„Pracovníci osloveni byli, ale nebyl moc zájem.“*

*„Připomínkování návrhů a podmínky přicházejí spíše od stejných lidí...“*

Dotazovaní pracovníci nejčastěji uvedli, že jejich první reakce, když se dověděli o tom, že bude probíhat jejich hodnocení, byly spíše negativní ve smyslu nejistoty a obav, jak bude hodnocení vypadat, jak bude probíhat a jaké v něm budou otázky. Při položení otázky zaměřené na popis myšlenek, nápadů a pocitů pracovníků, když se dověděli, že bude probíhat jejich hodnocení, byl nejčastější prvotní reakcí úsměv či smích. Vnímala jsem ho nejčastěji ve smyslu určitého uvědomění si minulých prožitků.

*„Jéžiši..., úplně takto.“*

*„Nejprve zděšení, co se bude dít.“*

*„Já jsem měla obavy, co nás čeká.“*

*„Nejprve jsem se lekla – co tam bude za otázky, v čem to bude spočívat.“*

*„No, to si vzpomínám..., zase někdo vymyslel papír, to jsem na to zvědavá. Moc se mi to nelíbilo, ale říkala jsem si, co se dá dělat. Nějak to musím udělat.“*

Čtyři z dotazovaných pracovníků se hodnocení příliš neobávali a jejich první reakce byly spíše neutrální.

*„Já jsem se nijak moc nebál.“*

*„Říkala jsem si, co to zase bude. Jenže má to svůj smysl, protože vedení o tom přemýšlí, že odměny nedávají jen tak.“*

Trochu odlišné byly první reakce u členů pracovní skupiny, která se na vytváření systému hodnocení podílela. Jejich obavy a nejistoty byly menší, a to především díky tomu, že se přímo účastnili procesu vytváření hodnocení. Tato účast pro ně měla většinou i význam určité přípravy na to, jak pak bude hodnocení v praxi probíhat.

*„My jsme to hodnocení tvořili, takže jsme věděli, o co jde. I když pak v praxi jsme přicházeli na chyby, co by tam nemělo být.“*

*„Asi horší by bylo, kdybychom najednou dostali nějaké body a měli podle nich hodnotit.“*

Během doby, kdy je hodnocení v domově pro seniory prováděno současným způsobem, došlo u většiny dotázaných pracovníků k posunu ve vnímání tohoto systému hodnocení, a to pozitivním směrem. U řady pracovníků hraje pozitivní roli fakt, že už vědí, jak hodnocení dělat, vědí, co mohou očekávat. Pět dotázaných pracovníků bere hodnocení jako nutnou věc a mají k němu racionální přístup. U čtyř dotazovaných pracovníků se původní pocity a obavy z hodnocení příliš nezměnily. Hodnocení pracovníků je pro ně i nadále ne příliš příjemnou záležitostí, ale i oni jsou si vědomi toho, že je třeba učit se novým věcem a že si postupně zvykají.

*„Mé obavy se moc nezměnily.“*

*„U mě taky ne...Ale poprvé jsme nevěděly, jak na to, podruhé už jsme věděly víc, o co jde“.*

*„Že bych byla nadšená, to nejsem, ale беру to tak, že to tak je. Nějak se s tím nezatěžuji. Prostě to tak je.“*

*„Už se tolik nebojím, už vím, jak to probíhá.“*

*„Na začátku jsme si říkaly, co to zase bude, ale já už jsem si zvykla. Ten začátek, ten byl horší.“*

*„Asi jsem si také už zvykla, protože když to musí být, tak to prostě musí být.“*

Také mě zajímalo, od koho a jakým způsobem se pracovníci dozvídali, že hodnocení bude probíhat. Naprostá většina dotázaných pracovníků uvedla, že se o hodnocení dozvěděli od paní ředitelky. Členové pracovní skupiny, která systém hodnocení vytvářela, se vstupní informace dozvěděli na poradě středního a vrcholového managementu. Další pracovníci se o hodnocení dověděli na schůzi zaměstnanců. Tyto schůze se v organizaci konají pravidelně několikrát ročně. Pracovníci, kteří nebyli přítomni na schůzi

zaměstnanců, kde se o provádění hodnocení pracovníků mluvilo (například v době konání schůze ještě v organizaci nepracovali), se o něm dozvěděli od svých přímých nadřízených a často jim pomáhali také kolegové a kolegyně. Většinou ale tito pracovníci uvedli, že se s hodnocením neseznámili předem, ale až ve chvíli, kdy jím procházeli.

V rámci provedených rozhovorů jsem se v této oblasti také ptala, jak pracovníci rozuměli informacím, které o provádění hodnocení dostali. Již z výše uvedených výroků vyplývá, že pracovníci byli seznámeni s tím, že hodnocení bude probíhat a jakým způsobem. Šest pracovníků uvedlo, že by ale uvítali také další informace související s hodnocením, a to především proč se hodnocení vlastně dělá, proč je důležité, co se děje s výstupy z hodnocení a zda se provádí i v jiných sociálních službách a podobně.

*„Zajímá mě, proč se hodnocení dělá a jestli se s tím ještě nakládá nějak dál.“*

Při realizaci rozhovorů se mě právě na poslední zmíněnou otázku několik pracovníků ptalo. Chápu, že při schůzi všech zaměstnanců organizace pravděpodobně není pro tyto informace dostatečný prostor, ale myslím, že lze hledat další příležitosti, které by ke sdělení těchto informací byly vhodné. Podle mého názoru, by toto napomohlo pracovníkům vnímat hodnocení v širších souvislostech a uvědomit si více jeho účel a důležitost, což by možná vedlo i k jeho rychlejšímu přijetí.

### **Vyhodnocení dílčího cíle č. 3**

Smyslem třetího dílčího cíle je charakterizovat postoj pracovníků domova pro seniory ke změnám, které byly či budou provedeny v systému hodnocení pracovníků. Základní otázka tohoto dílčího cíle je formulována takto: Jaký je postoj pracovníků ke změnám, které byly či budou v systému hodnocení pracovníků provedeny? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Při analýze textů vztahujících se k tomuto dílčímu cíli se nejčastěji vyskytla kategorie změna.

Všichni dotazovaní označili dosavadní změny v systému hodnocení jako drobné, kosmetické, nevýznamné či mírně upravující například hodnotící škály či některá hodnotící kritéria. Dva dotazovaní uvedli, že si dosavadní změny nevybavují, z čehož vyvozují, že ani pro ně neměly provedené změny zásadní charakter. Provedené změny byly spíše reakcí na fungování vytvořeného systému hodnocení pracovníků. Jejich cílem nebylo měnit výraznějším způsobem systém hodnocení jako takový, nýbrž upřesnit či doladit oblasti, v nichž se objevily nějaké nejasnosti.

*„To nebyly razantní změny, byly to změny, které si spíše vynutily okolnosti.“*

*„Já myslím, že poprvé nebyla hodnotící škála tak popsána. Kritéria byla obdobná. To nebyly zásadní změny, spíše se měnily formulace.“*

Vedení organizace má však zájem na dalším rozvoji systému hodnocení pracovníků, a proto iniciovalo vypracování návrhu, který obsahuje výraznější změny ve stávajícím systému hodnocení pracovníků. Na vypracování tohoto návrhu jsem se částečně podílela a postup jeho tvorby je popsán v kapitole č. 7. Současný systém hodnocení pracovníků. Vzhledem k této skutečnosti jsem v rozhovorech s pracovníky zjišťovala také jejich postoj ke změnám, které se připravují. Většina dotázaných pracovníků by určité změny v systému hodnocení uvítala, a to i ve větší míře, než tomu bylo doposud. Ostatním dotázaným pracovníkům by změny nevadily nebo by je dokázali akceptovat.

*„Změny by mě nerozhodily, protože ty tady mám pořád. Jsem na změny zvyklá.“*

*„Změn se nebojím, takže je vítám.“*

*„Za sebe mohu říct a myslím, že i další pracovníci by snesli od příštího období změny. Myslím, že už i starší pracovníci si zvykli, že změny jsou, a že je nějaké tempo. Dříve, když se dlouho nic nedělo a pak byla změna, tak je to asi trochu rozhodilo, ale teď to naopak vidí, slyší kolem sebe, že změny nejsou jen tady, že to je i jinde. Takže myslím, že by to zvládli.“*

*„My si zvykneme. Je asi třeba přizpůsobit se novým trendům...“*

Sedm pracovníků ale zároveň uvedlo, že změny by neměly být příliš razantní, nemělo by jich být mnoho a neměly by vést k tomu, aby celkový systém hodnocení byl složitější než ten současný. Výše uvedené skutečnosti dokládají následující výroky:

*„V zásadě by mi to nevadilo, ale záleží, jak by to bylo složitě.“*

*„Já bych je uvítala, samozřejmě záleží na tom, kolik by jich bylo.“*

*„U některých pracovníků si dokážu představit, že by změna neměla být hluboká, protože by to pro ně bylo moc rychlé.“*

*„Už jsme si trochu zvykli na to, jak to je teď, takže kdyby ty změny byly moc velké, asi by mě to úplně nepotěšilo.“*

Většina pracovníků také uvedla, že by se s chystanými změnami ráda předem seznámila. Dotazovaní pracovníci obdrželi návrh změn již před konáním rozhovorů, takže měli příležitost si jej prostudovat. Během rozhovoru jsme pak návrh diskutovali a pracovníci měli příležitost sdělit mi své postřehy a náměty. Nicméně rozhovorů se účastnila pouze část pracovníků. Navíc vedení organizace se možná rozhodne ještě pro další změny, takže by na aspekty zavádění změn mělo dbát i v dalších fázích implementace změn.

*„Mně by změny nevadily, ale ráda bych se s nimi seznámila.“*

*„Vzhledem k tomu, že hodnocení bude až na konci roku, tak si myslím, že je to dostatečně dlouhá doba, aby pracovníci změny vstřebali. A zase by bylo nutné jim tu změnu nějak vysvětlit. Většinou to vysvětlujeme jak individuálně, tak ve skupině na týmových poradách.“*

Pracovníků jsem se také ptala, jak vnímají nově navržené změny. Tím, že pracovníci obdrželi návrh změn před konáním rozhovorů, vznikla příležitost komentovat návrh dříve, než vstoupí v platnost. Domnívám se, že tento krok byl zároveň příležitostí k dalšímu posílení participace pracovníků na tvorbě systému hodnocení pracovníků v uvedené organizaci. Většina pracovníků vnímala předložený návrh pozitivně.

*„ Je to pro mě přehlednější i srozumitelnější.“*

*„Zdá se mi to dobré.“*

*„Podle mě je zásadní změna to, že pracovníci v přímé péči mají jiná kritéria, než technicko - hospodářští pracovníci.“*

*„Jsou details, kdy si ještě potřebujeme něco upřesnit nebo ještě něco změnit. Ale určitě je to posun.“*

*„Mně se nový návrh líbí, ale nevím, zda se pracovníci budou umět ohodnotit podle jednodušší hodnotící škály. Navržené změny jsou ale spíše zjednodušující.“*

#### **Vyhodnocení dílčího cíle č. 4**

Čtvrtý dílčí cíl je zaměřen na vnímání hodnotících kritérií a škál. Základní otázka tohoto dílčího cíle je formulována takto: Jak pracovníci vnímají hodnotící kritéria a škály? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Při analýze textů vztahujících se k tomuto dílčímu cíli se nejčastěji vyskytla kategorie hodnotících kritéria, hodnotící škály a dále pak kategorie hodnotitel.

Vzhledem k hodnotícím kritériím jsem zjišťovala, jak jsou dosavadní i nově navržená kritéria srozumitelná a zda je hodnocení těchto kritérií reálné. Většina kritérií v dosavadní podobě hodnocení i v novém návrhu je pracovníkům srozumitelná. Některá kritéria nejsou pracovníkům zcela srozumitelná či jejich hodnocení vnímají jako nereálné a tím pádem obtížné. Tyto potíže jsou způsobeny nejasností pojmu, nejasností smyslu kritéria nebo faktem, že z hlediska dané profese či pracovní pozice nelze zcela dobře kritérium hodnotit. Největší obtíže z hlediska nejasnosti pojmu vnímají pracovníci při hodnocení kritérií loajalita a kreativita. Z hlediska vzdělání, zkušeností i dalších faktorů dochází k tomu, že oba tyto pojmy jsou vnímány různě. Zajímavým námětem je dále uvedený výrok, který nabízí možnost nahradit nesrozumitelné termíny jinými, srozumitelnějšími pro větší počet pracovníků.

*„Některé termíny nejsou srozumitelné a hledat srozumitelný termín, to je dost práce, protože každý je jinak nastavený, každý máme jiné vzdělání. Takže člověk má pocit, že je to srozumitelné, je to srozumitelné pro něj, ale nemusí to být srozumitelné pro ostatní.“*

*„Loajalita byla problém jako pojem – někdo nevěděl, co si pod tím představit. Někdo to třeba vnímal tak, že je to jen o chválení. Podle mě je to ale i tom, že jsem hrdá, že tady jsem. Ale každý si to trochu vykládá po svém.“*

*„Hodně lidí neví, co to vlastně je loajalita, to jsem taky vysvětlovala. Že to je třeba i to, že někdo mluví ošklivě o domově a vy mu to budete vyvracet.“*

*„Termín loajalita by se mohl nahradit, mohlo by se nazvat úplně jinak – třeba vztah k organizaci.“*

*„U té loajality..., to bych asi formulovala jako vztah k zařízení a do závorky bych dala loajalita nebo bych to nazvala jako vědomé nepoškozování, protože někdo to může udělat z hlouposti.“*

*„Vím, že jsem u některých narazila na termín kreativita – to úplně přesně nevěděli.“*

*„To je někdy zvláštní, co je to kreativita? Pro někoho to je o tom, že někoho vezme ven a pro jiného je to něco úplně jiného. Taky se mi zdá, že řada lidí něco udělá a přitom si ani neuvědomuje, že je to kreativní a že by se to mohlo objevit v hodnocení. Takže musím přemýšlet, co kreativita vlastně znamená v našem oboru? Takže to se může těžko hodnotit.“*

Hodnocení těchto kritérií je zároveň citlivé také pro hodnotitele, kteří uvedli, že právě u těchto kritérií mají obavy z toho, aby pracovníky nějakým způsobem nepoškodili.

*„Loajalitu je strašně těžké posoudit. Myslím ale, že toto kritérium je pro image organizace strašně důležité. Ale je to opravdu těžké.“*

*„Měla jsem třeba problém u loajality, to je hodně citlivá otázka k hodnocení. Jak je vlastně poznat, že je člověk loajální. Já nemám ráda, jak by to asi bylo...“*



Jiná situace je u několika kritérií, kde je jejich pojem jasný, ale pracovníci nevidí v jeho hodnocení smysl a význam. Takovými kritérii je například vztah k majetku organizace či nemocnost.

*„Vztah k majetku organizace – mě to připadne takové ..., já nevím, já myslím, že nikdo si nedovolí, alespoň tady nikoho takového neznám, kdo by se špatně choval k majetku. Takže to mi přijde zbytečné.“*

*„Tady je třeba vztah k majetku organizace. Ohodnotila bych se nejvýše, protože si myslím, že nejsem destrukční typ. Věci tady si chráníme, jako kdyby byly naše, protože je potřebujeme k výkonu práce, k naší profesi a rozhodně si je tady úmyslně nebudeme ničit.“*

*„Třeba ta nemocnost, jak se chcete bavit s někým o jeho nemocnosti. Buď je, nebo není nemocný. Jak to uchopit? Podle mě nemocnost by měla být to, co sníží u hodnocení počet bodů, aby ten člověk neměl 100% odměny. Ale nezdá se mi to na debatu, proč je kdo nemocný.“*

Deset pracovníků uvedlo, že vzhledem k možnosti reálného hodnocení kritérií ve vztahu k jednotlivým profesím či pracovním pozicím, je obtížné hodnocení kritéria sebevzdělávání a komunikace. Sebevzdělávání je u některých profesí a pracovních pozic značně limitováno. Tento fakt již byl managementem organizace diskutován a v hodnocení tohoto kritéria došlo k určitému vývoji, nicméně pracovníci toto kritérium ještě nevnímají jako zcela jasné, především ve vztahu k technicko - hospodářským profesím. Manažeři organizace uvedli, že kritérium sebevzdělávání zahrnuje i neformální vzdělávání. Čtyři dotázaní pracovníci, ale rozumí tomuto kritériu tak, že lze uplatnit pouze formálně prokazatelné vzdělávání ve formě školení, studia na vysokých či jiných školách. Pojetí tohoto kritéria ještě bude pravděpodobně nutné dále objasňovat. Komunikace je zase natolik široký pojem, že i když je sebehodnocení vztaženo k určitým skupinám (například komunikace s nadřízenými, klienty, příbuznými apod.), existují obavy, že toto kritérium nelze jednoznačně hodnotit. Výhrady k hodnocení komunikace mají i hodnotitelé, a to proto, že u mnoha situací nejsou a být u nich ani nemohou.

*„U sebevzdělávání musíme ještě vysvětlovat, jak je to myšleno třeba u technicko - hospodářských pracovníků. Například sebevzděláváním u kuchařek může být zájem o zdravou výživu, u uklízeček o tom, že třeba budou přemýšlet, čím by šlo něco vyčistit a že, jim to nebude jedno. Takže, že to může být neformální vzdělávání, že si sám rozhoduju, jak si něco zorganizuju a tak.“*

*„Třeba komunikace, například s příbuznými - těžko ji může nadřízený pracovník hodnotit, když u toho není. Zrovna tak jako komunikaci s klientem - tam je třeba nadřízený v té chvíli, ale ne u dalších klientů. Třeba komunikace s kolegy, to se vyhodnotit dá. Ale komunikaci s příbuznými - o problémech se nadřízený dozví jen, když si příbuzní přijdou stěžovat. Takže to se mi zdá těžko vyhodnotitelné.“*

*„Třeba efektivní komunikace s klienty - člověk se může snažit, ale když nemám zpětnou vazbu od klienta, tak komunikace asi není efektivní, ale já se snažím. Když si dám 5 bodů, což je, že pracovník velmi dobře komunikuje, tak to nemusí platit o všech.“*

Téměř všichni dotazovaní pracovníci uvedli, že by měla být odlišná kritéria pro různé skupiny pracovníků, minimálně pro technicko - hospodářské pracovníky a ostatní pracovníky. Řada dosavadních hodnotících kritérií se právě technicko - hospodářských pracovníků netýkala či u nich šla obtížně hodnotit (například vzdělávání je u pracovníků kuchyně a úklidu málo dostupné).

*„Řada kritérií, která se hodnotí, nepasují na mou pozici.“*

*„Myslím, že pro nás hodnocení není postavené, je spíše pro pracovníky v sociálních službách a zdravotnické pracovníky.“*

*„Některé otázky se pracovníků, které hodnotím, netýkaly.“*

Nový návrh hodnotících kritérií již počítá s některými specifickými kritérii pro technicko - hospodářské pracovníky a pro další pracovníky. Tuto změnu většina dotázaných pracovníků uvítala.

*„Určitě by kritéria měla být zvlášť pro každé oddělení, profesi, určitě ne globální. Pracoviště a profese jsou vlastně hrozně nesourodé.“*

*„Bylo by dobré, kdyby některá kritéria byla zvlášť pro technicko - hospodářské pracovníky a jiná pro pracovníky v přímé péči.“*

Rovněž mě zajímalo, zda jsou dosavadní hodnotící škály pro pracovníky srozumitelné a zda hodnocení podle těchto škál bylo reálné. Pracovníkům jsem se rovněž dotazovala na jejich názor na nově navrženou hodnotící škálu. Méně než polovina dotázaných pracovníků uvedla, že je pro ně dosavadní podoba hodnotících škál srozumitelná, a že se jim s nimi pracovalo dobře.

*„Předtím jsme měli ještě jedny škály a ty byly povšetné. A pak jsme měli problém, do které škatulky koho zařadit. Tak jsme to udělali daleko podrobnější, abychom lépe člověka zařadili tam, kam patří, abychom jim neublížili. Já myslím, že s tím problémem neměli, že si naopak ujasnili, co je pod kterým bodem myšleno.“*

Více než polovina pracovníků vyslovila k této otázce určité připomínky či komentáře. Ty se nejčastěji týkaly právě toho, že škály byly příliš podrobné. Tato podrobnost je považována za zbytečnou, protože se někdy příliš neliší popis jednotlivých bodů (například bod 4 se příliš neliší od bodu 5). Pro další pracovníky byl podrobný popis zase příliš svazující a bylo pro ně při sebehodnocení obtížné přesně se na škále zařadit. Dále jsou některé body vnímány jako nereálné. Jedná se především o kritérium samostatnost v rozhodování, kde je v bodě 5 uvedeno, že na pracovníka je možné delegovat kompetence vedoucího. Pracovníci rozumí uvedenému bodu tak, že by měli být schopni zastoupit svého nadřízeného. To vidí, z řady důvodů, jako nereálné. Nejsem si jista, zda formulace tohoto bodu je myšlena uvedeným způsobem. Nicméně je zřejmé, že v rámci tohoto bodu škály vznikly určité nejasnosti, které napomohly tomu, že někteří pracovníci vnímají pak hodnocení tohoto kritéria jako nespravedlivé.

*„Mně třeba strašně vadilo, že u každého bodu jsme měli pětistupňovou škálu a ta škála vždycky obsahovala podrobný popis jednotlivých bodů. A mně to nevyhovovalo.“*

*„Pak už se tam někdy opakovaly ty body, kritéria si nebyla podobná, ale těmi hodnotícími body se to pak opakovalo. Já si myslím, že je zbytečné, mít tam tolik bodů.“*

*„Někdy bylo těžké najít se v těch škálách. Tím, že jsou tak přesné, se tam člověk nevešel vždycky přesně.“*

*„Pak tady u schopnosti zastupovat nadřízeného. Já jsem plně schopna, ve všech činnostech, svého nadřízeného zastoupit. Takže moje hodnocení je pak za 5 bodů.“ „Ale já, když vezmu to samé, tak já už svou nadřízenou schopná zastoupit nejsem. Takže tam musím dát nižší počet bodů. A je to jenom proto, že tyto nadřízené pozice jsou odlišné – jedna je svými činnostmi blíže podřízenému, druhá ne.“ „A už je to nespravedlivé, protože já pak vypadám, že se nadhodnocuji. Ale já myslím, že jsem to pochopila dobře.“ „Kolegyně si mohla dát pětku, protože mě zastoupí, ale já jsem si musela dát trojku, protože musím uznat to, že svou přímou nadřízenou ve všem zastoupit nemohu.“*

*„Když to zahrnuje i to vysvětlení, že pracovník dokáže zastoupit i nadřízeného, tak to vlastně ani nejde. Já nemůžu znát třeba práci sester.“*

Návrh na úpravy systému hodnocení obsahuje také jinou hodnotící škálu. Ta je jednodušší a je stejná pro všechna hodnocená kritéria, jak již bylo popsáno v kapitole č. 7. Současný systém hodnocení pracovníků v organizaci. Pět dotázaných pracovníků uvedlo, že pro ně byla vlastně obtížnější práce s hodnotícími škálami než porozumění samotným hodnotícím kritériím a že by jednodušší škálu uvítali. Tento krok potvrdila i sdělená očekávání některých manažerů organizace. Ti si při používání dosavadní hodnocené škály v praxi uvědomili některé její nevýhody. Jak se tato navržená škála osvědčí v praxi, jsem v rámci této diplomové práce netestovala, takže její konkrétní výhody a nevýhody ukáže až nejbližší hodnocení.

*„Myslím si, že by to pro pracovníky mělo být jednodušší.“*

*„Původní škály se mi zdály dobré, ale pak když jsme hodnotili, tak nepasovaly úplně tak, jak by si člověk představoval. To, co jsme připravili teď, se mě zdá lepší - teď jsou to vlastně body, ale není to slovní popis daného kritéria.“*

Další kategorií, která se objevila při analýze textů vztahujících se k uvedenému dílčímu cíli, je kategorie hodnotitel. Dva hodnotitelé hovořili o rozdílných postupech při práci s hodnotícími škálami a kritérii. Zazněl také návrh mít možnost určitého pracovníka v určitém kritériu nehodnotit. Domnívám se, že i směrem k novému návrhu systému hodnocení, je vhodné zvážit tuto možnost a také diskutovat a stanovit shodný postup pro hodnotitele v případě, že nelze něco hodnotit.

*„Když jsem kritérium nemohla hodnotit, tak jsem jim dala největší počet bodů, protože já to nevím a nebudu pracovníky poškozovat.“*

*„Když jsem nemohla pracovníka z nějakého důvodu hodnotit, tak jsem dávala tři body.“*

## **Vyhodnocení dílčího cíle č. 5**

Pátý dílčí cíl se zabývá směrnicí upravující hodnocení pracovníků v domově pro seniory. Tento cíl je zaměřen na stanovení znalostí a postojů pracovníků k výše uvedené směrnicí. Základní otázka tohoto dílčího cíle byla tedy formulována takto: Jaká je znalost a postoj pracovníků ke směrnicí upravující systém hodnocení pracovníků v domově pro seniory? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Na uvedený dílčí cíl jsem se ptala celkem 21 pracovníků (u dvou pracovníků jsme z časových důvodů toto téma probrat nestihli). Při analýze částí rozhovorů týkajících se metodiky hodnocení pracovníků se nejčastěji vyskytla kategorie směrnice.

Všichni dotazovaní členové managementu prokázali výbornou znalost dokumentu. Tento fakt je ovšem zapříčiněn tím, že právě členové managementu tuto směrnicí vytvářeli a podíleli se na její tvorbě či dosavadních inovacích. Osm dotazovaných pracovníků

uvedlo, že si nejsou jisti, zda směrnici četli nebo ji neznají. Sedm pracovníků zná směrnici výborně či dobře. Ukázalo se, že směrnice existuje poněkud odděleně od hodnotícího formuláře, který každý pracovník zpracovává v rámci daného hodnocení, a který je všem známý. Směrnice je dokumentem, který si pracovníci, kteří jej nevytvářeli, příliš nepamatují. Pokud si ho pamatují, tak spíše v tom smyslu, že ho viděli a podepsali. Dokladem toho jsou například následující výroky:

*„Já nevím, jestli jsem tuto směrnici viděla.“*

*„Já si teď nejsem jistá. Některé směrnice jsou tady, ale teď se to zase předělává, tak jsem si to nebrala do hlavy.“*

*„Teď se asi přepracovává, ale jinak je tady ve standardech. Máme to podepsovat.“*

Výše popsanou situaci ale významně ovlivňuje fakt, že hodnocení probíhá jednou ročně, takže směrnice nepatří mezi dokumenty, které jsou nezbytné pro zajištění každodenního poskytování sociální služby. Tím spíše se nabízí otázka, zda by směrnice, či její důležité výňatky, neměly být součástí hodnotícího formuláře. Tento návrh dokládá následující výrok:

*„Směrnice by mohla být u toho formuláře na hodnocení nebo by tam mohlo být to, co je v ní důležité.“*

V oblasti dostupnosti směrnice se ukázalo, že většina pracovníků ví, kde je dokument k nahlédnutí, či jak se k němu dostat. Pracovníci jsou se směrnicí seznamováni prostřednictvím svého nadřízeného, který ji většinou pracovníkům předloží k přečtení.

Pracovníkům na stávající podobě dokumentu vyhovuje především jeho stručnost a srozumitelnost. Tyto charakteristiky by měly být zachovány i v případě budoucích změn a úprav. Dokládá to následující výrok:

*„Já si myslím, že by to takto mělo stačit, protože když je to moc podrobné, tak to pak pracovníci nečtou. Takto je to pro ně jednodušší, ví, o čem je řeč. Je to lepší, než dlouhé a složité povídání.“*

Zazněly rovněž návrhy na inovace směrnice. Týkaly se převážně cílů hodnocení, které v dosavadní směrnici nebyly uvedeny.

*„Možná by tam mělo být, že hodnocení není jen k rozdělení odměn, ale slouží i k rozvoji organizace.“*

*„Měly by tam být také cíle, vlastně proč se hodnocení dělá.“*

Tyto náměty se mi zdály velmi zajímavé a rovněž korespondovaly s teoretickými poznatky, které jsem při zpracování diplomové práce získala. Proto jsem se rozhodla se v později realizovaných rozhovorech pracovníků ptát, zda by, a případně proč, uvítali doplnění cílů hodnocení do stávající směrnice. Tento návrh byl dotázanými pracovníky vždy odsouhlasen.

*„Asi by bylo zajímavé to tam mít, aby lidé věděli, že nejde jen o peníze a odměny, ale že je hodnocení důležité i pro organizaci.“*

*„To by tam klidně mohlo být, proč to pracovníkům nedávat už takto do povědomí. Takže mít tam, proč hodnocení vlastně děláme - že to je pro pracovníky, ale také pro organizaci.“*

Analýza údajů dále potvrdila, že směrnice byla vytvořena členy managementu a další skupiny pracovníků na její tvorbě přímo neparticipovali, měli ovšem možnost sdělit k dokumentu svá stanoviska a komentáře. (viz rovněž Vyhodnocení dílčího cíle č. 2).

## Vyhodnocení dílčího cíle č. 6

Šestý dílčí cíl se zabývá hodnotícími rozhovory. Cílem tohoto dílčího cíle je shromáždit zkušenosti hodnocených pracovníků s těmito rozhovory a základní otázka je položena takto: Jaké jsou zkušenosti pracovníků s hodnotícími rozhovory? Tuto oblast bylo ovšem potřeba zkoumat ze dvou pohledů. Jedním jsou zkušenosti pracovníků, když jsou hodnoceni a druhým pohledem jsou potom zkušenosti vedoucích pracovníků, kteří jsou zároveň hodnotiteli, tedy těmi, kteří hodnotící rozhovory vedou. Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů.

Nejprve se budu zabývat analýzou zkušeností pracovníků, když jsou hodnoceni. Při analýze pasáží vztahujících se k uvedenému tématu se nejčastěji vyskytla kategorie zkušenost s hodnotícími rozhovory a kategorie podoba hodnotícího rozhovoru, dále pak rovněž kategorie význam a příprava na hodnotící rozhovor. V oblasti zkušenosti s hodnotícími rozhovory uvedla polovina dotázaných pracovníků, že vnímá tyto rozhovory pozitivně.

*„Mám s ním dobrou zkušenost. Vidím to pozitivně, protože si k hodnocení mohu říct své.“*

*„Je jasné, že Vám není příjemné, když Vám někdo něco vytýká. Já o těch věcech vím a dá se na nich pracovat, takže to určitý přínos mělo. Neměla jsem z toho nepříjemný pocit.“*

*„Já si myslím, že je to dobré. Pro mě je rozhovor příjemný a milý.“*

*„No, hodnotící rozhovory vlastně vidím jako plus. Nebylo to třeba podle představ mých nebo přímé nařízené, ale беру to jako plus.“ „A v čem je to plus?“ „Že jsme projely ty body, vysvětlily jsme si to, že jsme si to řekly na místě.“*

*„Kdyby hodnotící rozhovor nebyl a my bychom se sebehodnotili, pak by nás nadřízení ohodnotili jen písemně, tak bych se asi urazila. Ale takhle o tom můžeme mluvit a vyjasnit si to.“*



*„Mě potěšilo, když mi nadřízená řekla, že neví, proč jsem si dala tento počet bodů, že mě vidí na víc.“*

Polovina respondentů ovšem vnímá tyto rozhovory spíše negativně, jsou pro ně v určitém slova smyslu nepříjemné či k nim mají určité výhrady.

*„Já se moc dobře necítím, jsem prostě prkenná, když mám hodnocení probrat s nadřízeným.“*

*„Já rozhovor nad hodnocením nijak nepotřebuju.“ „Dá se říct, že Vám tento rozhovor nic moc nepřináší?“ „Asi tak.“*

*„V první chvíli jsem si myslela, že nadřízení chtějí vědět, jaké mám sebevědomí. Mám pocit, že se musím obhajovat, a to mi není příjemné.“*

*„Už jsem říkala, že ten, kdo hodnotí, by měl být více v terénu.“*

Zkušenosti pracovníků s hodnotícími rozhovory souvisí s významem, který tyto rozhovory pro pracovníky mají. Jedním z nejvíce zmiňovaných významů je to, že pracovníci dostávají zpětnou vazbu od nadřízených, respektive vědí, jak nadřízení jejich práci vnímají. Dále pak, že takto nastavené hodnocení není jednostranné, pracovníci jsou v určité míře partnery, protože mohou během hodnotících rozhovorů sdělit svůj pohled. Jako důležitý vnímají pracovníci také fakt, že rozhovor poskytuje možnost vysvětlení, například při snížení bodového ohodnocení nadřízeným. Pro vedoucí pracovníky je hodnotící rozhovor jednou z příležitostí, jak být s pracovníky v bližším kontaktu.

*„Vím, co si nadřízená myslí, vezmu od ní i kritiku. Je dobré, že si o věcech můžeme promluvit, donutí mě to, abych se nad některými věcmi zamyslela. Je to ale i tím, že s nadřízenou mám dobrý vztah – ráda se od ní nechám hodnotit, beru její názor, vím, že nehrozí nějaká zášť.“*

*„S nadřízenou si rozumím, některé body mi snížila, ale vysvětlila mi proč. A já jsem to pochopila.“*

*„U rozhovoru se můžu dovědět hlavně to, jak mě vidí nadřízený. Když mě ocení, jde se mi líp do práce, je to motivace.“*

*„Určitý význam to mělo - příležitost k pochvale, člověk ví, že práci dělá dobře.“*

*„Dozvím se, na čem jsem, co si o mě nadřízení myslí.“*

*„Pro mě je to zase příležitost být pracovníkům blíže.“<sup>4</sup>*

Častým důvodem toho, proč pracovníci vnímají hodnotící rozhovor jako nepříjemný či ho vnímají spíše negativně nebo k němu mají určité výhrady, je jejich pocit, že se musí obhajovat nebo dojem, že jim hodnotící rozhovor nic významného nepřinesl či je hodnotí osoba, o které se domnívají, že je jejich práci v určitém slova smyslu vzdálena.

*„Někdy, u některých kritérií bylo nezvyklé se obhajovat. Víím, že je to kvůli vysvětlení. Já jsem si třeba myslela, že jsem něco udělala dobře, z mého pohledu to bylo dobře a teď jsem si musela obhájit, proč to z mého pohledu bylo dobře. Ale asi kdyby to bylo jednoznačné, tak by to nebylo zase tak potřeba.“*

*„Třeba u mimopracovní náplně jsem se musela docela obhajovat. Nemyslím to špatně. Nadřízená na to, co jsem udělala, asi zapomněla, ale mě to bylo hrozně proti srsti a bylo mi to nepříjemné. Ale na druhou stranu jsem si říkala, když na to nadřízená zapomene, tak proč to neříct.“*

*„Mě naposledy hodnotila ještě jiná nadřízená a pak také její nadřízená, ale jejich hodnocení byla odlišná. U jedné jsem se cítila lépe, u druhé méně – to, co mi řekly, mě nikam neposunulo. Myslím, že by hodnocení mělo jít přes více lidí, mně by třeba vyhovovalo, kdyby mě hodnotila tady kolegyně, protože jsme spolu víc.“*

*„Jen si říkám, že vedení stejně přesně neví, jak kdo pracuje. Nejvíce se známe my, kteří spolu pracujeme.“*

---

<sup>4</sup> Důležitost některých výše uvedených významů hodnocení potvrzuje ve své knize i Leigh Branham. Uvádí, že pracovníci si nejvíce na chování svého vedoucího cení právě jasné zpětné vazby. (Branham, 2004:187). Dále uvádí, „že činitelem, který je udržuje motivované a odpovědné, je příležitost, aby pro ně byla práce výzvou, dosažení výsledků a uznání za dobře odvedenou práci.“ (Branham, 2004:193).

*„Určitě líp se mi mluví s nadřízeným, který je mi nejbližší - líp než s někým, kdo je ještě nadřízený jemu. Známe se, známe problémy z praxe.“*

Také fakt, že přímá nadřízená pracovníků přímé péče se přestěhovala do jiné kanceláře, která je umístěna mimo oddělení, vyvolává otázky, jak bude nadále hodnocení probíhat, a to především z důvodu výše uvedené vzdálenosti hodnotitelky, která už nebude moci být na oddělení přítomna v takové míře jako dosud.

*„To by mohl být časem problém, protože tady budou pracovat také noví lidé, ty už třeba naše nadřízená tak znát nebude, protože v terénu už nebude moci být tolik. Pak by je hodnotil někdo, kdo jim je více vzdálený. To je jako kdyby mě hodnotil někdo, kdo mě nikdy neviděl například v kontaktu s klientem.“*

Na základě výše uvedených výroků vznikl návrh, zda by do hodnocení pracovníků neměli být nějakým způsobem zapojeni také kolegové a kolegyně, protože jsou spolu v častém kontaktu a vidí se průběžně. Na tento návrh jsem se pak v dále prováděných rozhovorech respondentů dotazovala. V tuto chvíli se návrh jeví jako velmi citlivý a diskutabilní.

*„Nedovedu si představit, že bych musela jít a říct tahle pracuje takto, ta zase takto. Dokázala bych asi pracovníky srovnat, říct, kdo je nejlepší, kdo méně, ale aby to na mně záviselo, to bych nikdy nechtěla.“*

*„Mohlo by to ale udělat i zle mezi pracovníky. Taky jestli by to bylo příjemné tomu kolegovi? Já, kdybych měla hodnotit někoho jiného, tak bych ho asi ze strachu nadhodnotila, nebyla bych asi moc objektivní. Tak bych asi to, jít s někým na jeho rozhovor, odmítla. A kdybych si představila, že by šel někdo se mnou, tak bych se nebála. Spíše bych nechtěla někoho hodnotit. Je to hodně citlivé, mám obavu, že by to nefungovalo.“*

V oblasti podoby hodnotícího rozhovoru jsem se věnovala především prostředí, v němž se hodnotící rozhovor koná a dále pak postupům hodnotícího rozhovoru. Většina dotázaných pracovníků je spokojena s prostředím, v němž se hodnotící rozhovory konají. Tímto místem je obvykle pracovna nadřízeného.

*„Prostředí konání rozhovoru je pro mě vyhovující, známé.“*

*„Rozhovor byl v kanceláři nadřízené, jiné prostředí by na mé pocity asi nemělo vliv.“*

Pět pracovníků uvedlo, že hodnotící rozhovor absolvovali v denní místnosti určené pracovníkům a toto prostředí jim většinou rovněž vyhovovalo. Jejich nadřízená s nimi často domlouvala, zda chtějí hodnotící rozhovor vést u ní v kanceláři či v místnosti určené pro pracovníky. Tento postup se mi jeví jako cenný v tom smyslu, že nevychází a priori z předpokladu, že se rozhovor musí konat na „půdě nadřízeného.“ Přestože většina pracovníků uvedla, že je s prostředím rozhovoru spokojena, domnívám se, že dohoda o vhodném místě konání rozhovoru, může napomoci vyšší kvalitě a efektivnosti vedeného rozhovoru a že vedoucí pracovníci, kteří jsou v roli hodnotitelů, by zvážení tohoto aspektu mohli vést v patrnosti.

Co se týká postupu hodnotícího rozhovoru, tak pracovníci shodně uvedli, že se během rozhovoru řeší hlavně kritéria, kde jsou v sebehodnocení pracovníka a v hodnocení nadřízeného nějaké rozpory. Rozhovor je většinou v délce trvání kolem 15 minut a jeho hlavním obsahem jsou výše uvedené rozdíly. Nadřízený pracovníkovi vysvětlí, proč jeho hodnocení vidí v daném kritériu jinak a pracovník má možnost na toto sdělení reagovat. Na základě provedených rozhovorů se ukázalo, že pokud pracovník s ohodnocením nesouhlasí, kritérium je v jeho případě z různých důvodů obtížně hodnotitelné či pokud pracovník argumentuje ve svůj prospěch, postup řešení hodnotitelů není zcela shodný.

*„Tím, že hodnotitelů je více, tak jsou v hodnocení rozdíly. Třeba kolegyně hodnotila loajalitu tak, že když nevěděla, dala 3. Ale podle mě to není fér, protože tím je poškozujeme. Protože my nevíme, tak oni jsou poškozeni.“*

*„Já stále nevím, k čemu vlastně je to sebehodnocení, když pak to, jak se vnímáme my, není nijak zohledněno. Platí to, jak nás vidí nadřízený. Když si dám 4 a on mě ohodnotí 3, tak platí jeho ohodnocení. Tak k čemu se sebehodnotím?“*

Soustředila jsem se také na zmapování toho, zda a jak se pracovníci na hodnotící rozhovor připravují. Pracovníci shodně uvedli, že zpracují sebehodnocení, to odevzdají nadřízenému a pak se zúčastní hodnotícího rozhovoru. K tomu už ale většinou žádnou přípravu nedělají. Jen výjimečně uvedlo několik pracovníků, že si k sebehodnocení dělali poznámky, proč se vlastně hodnotí daným počtem bodů.

*„Na svůj rozhovor jsem se připravovala tak, že jsem si vyloženě tady psala, proč mám ten bod, proč jsem si ho dala, abych si to sama uvědomila, proč se vlastně takto boduju.“*

Dosavadní podoba hodnotících rozhovorů byla zaměřena především na vyřešení případných rozdílů mezi sebehodnocením pracovníka a hodnocením jeho nadřízených. Cílem takto nastavených rozhovorů bylo získat oporu pro rozdělení finančních odměn. Rozhovory zatím nezahrnovaly oblast rozvoje pracovníka či organizace. Na takto pojaté rozhovory se pracovníci „nepotřebovali“ nijak zvlášť připravovat.

Jinak je toto pojato v novém návrhu systému hodnocení. Především ústní části hodnocení s přípravou pracovníků počítají. Pracovníci budou znát předem otázky směřující k odhalování potřeb a rozvojových oblastí svých i organizace. Tyto otázky by si před hodnotícím rozhovorem promysleli.

*„V novém návrhu je to myšleno tak, že pracovníci budou znát dopředu otázky, které by si měli před hodnotícím rozhovorem promyslet. Tam už je to postavené tak, že to přípravu bude chtít.“*

*„Podle nového návrhu už by tam asi nějaká příprava mohla být. Že by si připravili i tu ústní část, budou dopředu vědět, co jsou témata ústního rozhovoru.“*

Hodnotící rozhovory jsem dále zkoumala rovněž z perspektivy hodnotitelů, tedy vedoucích pracovníků, kteří vedou hodnotící rozhovory s pracovníky. Na toto téma jsem se dotazovala 4 hodnotitelů. Při analýze vybraných částí textu se nejčastěji vyskytovala kategorie hodnotitel a podoba hodnotících rozhovorů.

Dotazovaní uvedli, že pro hodnotící rozhovor jsou důležité některé charakteristiky či dovednosti hodnotitele. Jsou jimi například dovednost vést rozhovor, dovednost vytvoření bezpečné atmosféry a také dovednost poskytování zpětné vazby, a to nejen při samotném hodnotícím rozhovoru, ale i v průběhu hodnoceného období.

*„Je pravda, že my se učíme to, jak vést rozhovor, celý život. Ale jiní hodnotitelé to tak mít nemusí.“*

*„Důležité se mi zdá, aby lidé poznali, že jim člověk nechce ublížit.“*

*„Já jsem si třeba uvědomila, že je hrozně důležité, aby se pracovníci trošku dokázali hodnotit, tak je pochválit, říct jim za celý rok, co udělali dobře. Aby nebylo bráno jako samozřejmost, když něco udělají dobře (vypuštěná část)..., takže prostě být s nimi v kontaktu celý rok a říct jim, co je špatně a říct jim to v tu chvíli a opravdu ocenit to, co se daří, aby neměli pocit, že to je samozřejmost.“*

V oblasti přípravy hodnotitelů na tuto roli se respondenti shodli, že na tento úkol speciálně připravováni nebyli. Jako přípravu někteří vnímali to, že se podíleli na tvorbě systému hodnocení, což jim pak ulehčilo také vedení hodnotících rozhovorů. Nicméně bylo uvedeno, že někteří hodnotitelé cítili na počátku mírné obavy.

*„Bylo to pro nás nové, takže hlavně ty první rozhovory, to jsem přesně nevěděla jak. Postupem jsem ale už získala jistotu, věděla jsem už, na co se zeptat. Takže to už bylo trošku jiné.“*

Rovněž jsem se dotazovala, zda hodnotitelé vědí, jak rozhovory vedou a jak se na ně připravují další pracovníci v roli hodnotitele, zda by o tyto informace stáli a případně, jakým způsobem je získat. Dotazovaní shodně uvedli, že neví, jak postupují ostatní hodnotitelé, protože způsob a příprava na vedení rozhovoru, je na jejich uvážení. V průběhu vedení hodnotících rozhovorů však byly zjištěny určité rozdíly v přístupu hodnotitelů. Tyto situace se řešily při poradách vedoucích pracovníků konzultacemi, jejichž cílem bylo vyjasnit si zjištěné rozdíly. Šlo tedy o konzultace ad hoc, které si vynutily okolnosti.

*„To nevím, já jsem si je dělala sama.“*

*„To si děláme podle sebe.“*

*„Musím říct, že toto bylo neřízené.“*

Většina hodnotitelů uvedla, že jim informace o způsobu vedení rozhovorů dalšími hodnotiteli, nechybí.

*„Mně to asi vůbec nechybí. Je to i tím, že jsem rozhovorů měla hodně. Neměla jsem s tím větší problém, pak už mi to ani nepřišlo. Prodiskutovala jsem to s jednou kolegyní a s jednou nadřízenou.“*

*„Jsou dána kritéria a ta se řešila. Takže podstata by měla být jasná. Je ale fakt, že někdo to třeba může podat srozumitelnějším způsobem pro pracovníky, aby to lépe pochopili. Ale jinak si myslím, že bychom se neměli moc odchylovat.“*

Nicméně, jak je výše uvedeno, při vedení hodnotících rozhovorů vyvstaly určité nejasnosti a rozdíly. Přestože většina hodnotitelů nepovažuje za nutné více a cíleně sdílet formu i obsah vedení těchto rozhovorů, já se domnívám, že by tento krok byl, vzhledem k výše uvedeným skutečnostem, smysluplný. Tento návrh ostatně vzešel také od jednoho z hodnotitelů, a to v souvislosti s novým návrhem systému hodnocení, takže jsem se pak na názor ptala i dalších hodnotitelů. Ti posléze tuto možnost přivítali.

*„Myslím, že když to bude podle nového návrhu, tak bychom si měli říct, jak to dělat, co si máme hlídat. Aby to bylo souměrné. Aby se jeden nezeptal na nějakou otázku jednou a druhý to nepropral, jak špinavé prádlo. Jenom v bodech, orientačně. Každý jsme jiný, každý se chce ptát na něco jiného, a tak bychom měli alespoň rámcově vědět, na co se ptát. Dobré by bylo stanovit si i čas, protože třeba hodina se mi zdá dlouhá doba.“*

*„Já vám rozumím. Takovou osnovu, jak by rozhovor měl probíhat. Tak pak asi ano, mít to jako pomůcku. (vypuštěná část) Já si myslím, že by to bylo dobré. Třeba i na někoho máme víc času, na někoho méně a měli bychom si na všechny udělat stejný čas. To se mi někdy nedaří, protože znám jejich rodinné záležitosti a tam mi to zabíhá. Od toho se nedá úplně oprostít. Ale myslím si, že toto je dobrý nápad. Je fakt, že o tom jsme se zase až tak nebavili.“*

*„Ale možná by bylo dobré si stanovit nějaké principy, nějaká pravidla..., asi ano.(vypuštěná část) Možná, že někteří hodnotitelé už třeba postupovali tak, že začali s hodnocením kritérií, v nichž je daný pracovník dobrý, na kterých svou práci může stavět. Ale bylo by asi dobré říci to všem.“*

Jednou z možností, jak více sdílet průběh vedení hodnotících rozhovorů je, jak zaznělo v předchozích citacích, stanovení určitého postupu či osnovy. Další možností, jak získat informace a podmínky o možnostech vedení rozhovorů, je rovněž určitá forma náslechu, kdy by se hodnotícího rozhovoru v roli pozorovatele účastnil i další hodnotitel. Tato možnost má samozřejmě řadu rizik, které by bylo třeba citlivě ošetřit, nicméně dva dotázaní hodnotitelé o ní reálně přemýšlejí.

*„Já jsem dokonce už přemýšlela, že bych to udělala, protože si myslím, že na tom není nic špatného. I proto, že někdo jiný se může zeptat na něco, na co bych se nezeptala já. Je to inspirace. (vypuštěná část) Nešlo by o žádnou kontrolu, prostě by si daný nadřízený vedl rozhovor a já bych se případně mohla na něco poptat. Myslím si, že by to nebylo špatné.“*



## Vyhodnocení dílčího cíle č. 7

Smyslem sedmého dílčího cíle je zformulovat další návrhy na řešení aktuálních potřeb a návrhy na inovace systému hodnocení pracovníků v uvedené organizaci. Základní otázka tohoto dílčího cíle je tedy položena takto: Jaké inovace pomohou řešit aktuální potřeby? Tuto otázku jsem dále podrobněji zkoumala sondážními otázkami uvedenými v kapitole č. 9.2. Operacionalizace cílů. Při analýze textů vztahujících se k tomuto dílčímu cíli se nejčastěji vyskytla kategorie návrh.

Nejčastěji zazněly návrhy či postřehy směrem k úpravě hodnotících kritérií, k hodnocení mimořádných aktivit a formám nefinančních odměn a dále směrem k hodnocení organizace. Vzhledem k úpravě hodnotících kritérií byla nejvíce zmiňována potřeba odlišných kritérií pro technicko - hospodářské pracovníky a další skupiny pracovníků. Tuto změnu již částečně obsahuje nový návrh systému hodnocení. Názory pracovníků na tento návrh byly zjišťovány prostřednictvím provedených rozhovorů. Většina dotázaných tuto změnu vítá, zároveň si ale čtvrtina dotázaných pracovníků klade otázku, zda by kritéria neměla být ještě více specifikována pro jednotlivé skupiny pracovníků, než je to v uvedeném návrhu. Na druhou stranu, managementu by velmi pomohlo, kdyby pracovníci sami navrhli některá konkrétní kritéria, jejichž hodnocení by z hlediska jejich profese bylo žádoucí a smysluplné. V rámci provedených rozhovorů ale ze strany pracovníků žádné konkrétní návrhy v tomto směru nezazněly.

*„Bylo by dobré, kdyby některá kritéria byla zvlášť pro technicko - hospodářské pracovníky a jiná pro pracovníky v přímé péči.“*

*„Třeba mít úplně stejná kritéria pro všechny, to myslím není dobré a ani to potom nejde hodnotit. Tam je opravdu potřeba rozlišit pracovníky a hodnotit je jinak - kdo přijde do styku s klienty a pak ostatní - technický personál.“*

Další návrh se týká kritéria nemocnosti. Téměř polovina pracovníků navrhla, aby nemocnost nebyla hodnotícím kritériem, respektive, aby nemocnost byla oblastí, která

hraje roli při rozdělování odměn, ale nebyla kritériem v dosavadním pojetí. Nový návrh toto kritérium obsahuje, ovšem je zařazeno do ústní části hodnocení, přičemž tato část nemá mít vliv na finanční ohodnocení pracovníka. V tomto smyslu tedy tato změna koresponduje s návrhy pracovníků. Nicméně třetina pracovníků navrhovala větší úpravu, a to, aby nemocnost nebyla součástí hodnotícího formuláře, ale například ve směrnici by bylo upraveno, jaký vliv má nemocnost na získání bodů v hodnocení a na rozdělování finančních odměn. Zajímavý se mi zdá názor, kdy pracovnice uvedla, že dosavadní podoba hodnocení kritéria nemocnosti napomáhala svým způsobem tomu, aby pracovníci vnímali hodnocení především v souvislosti s rozdělováním odměn.

*„Třeba tu nemocnost, jak se chcete bavit s někým o jeho nemocnosti? Buď je, nebo není nemocný. Jak to uchopit? Podle mě nemocnost by měla být to, co sníží u hodnocení počet bodů, aby ten člověk neměl 100% odměny. Ale nezdá se mi to na debatu, proč je kdo nemocný. To se může upravit třeba ve směrnici.“*

*„Já nemocnost vidím asi tak, že to zase sklouzává k tomu, že pak je hodnocení vnímáno hlavně v souvislosti s odměnami. (vypuštěná část) Někdy lidé i řeknou, no, to aby se člověk bál být nemocný nebo nemohu být nemocný, přišel bych o odměny.“*

Důležité se mi jeví také úvahy pracovníků, kdy se zamýšlejí nad srozumitelností či rozmanitostí některých pojmů používaných v hodnotících kritériích, které pak způsobují nejasnosti. Jak již bylo uvedeno u vyhodnocení dílčího cíle č. 4, zazněl například návrh, aby se slovo loajalita nahradilo pojmem vztah k organizaci či vědomé nepoškození organizace. Více než polovina pracovníků rovněž uvedla, že by jinak formulovali otázku na slabé a silné stránky pracovníka či otázku, čeho chce pracovník dosáhnout v následujícím roce ve vztahu ke své profesi. Návrhy pracovníků se mi zdají velmi důležité a opodstatněné. Tyto otázky z nového návrhu byly často vnímány s určitými obavami ve smyslu, že jsou to „těžké“ otázky. Pro někoho je těžké představit si, že mluví o svých slabých stránkách, objevil se ale i opačný pohled, kdy je pro pracovníka těžké mluvit o svých silných stránkách. V tomto směru budou pracovníci potřebovat podporu hodnotitelů, kteří by jim smysl těchto otázek měli v praxi přibližovat.

*„Já bych otázku na nejsilnější a nejslabší stránky asi napsala nějak jinak. Třeba v čem mám potřebu se zdokonalit, rozvíjet se, tak to zní úplně jinak, než kdybych měla říct, co nezvládám. To dělá strašně moc a pak se o tom i jinak mluví. Určitě se mi lépe bude mluvit o tom, co potřebuju zdokonalovat, než o tom, v čem jsem nejslabší. Je to stejné, ale mnohem lépe se vám o tom bude komunikovat.“*

*„Tu otázku bych asi formulovala jinak. Třeba v čem si věřím, co je kladné a pak v čem si nejsem jistá, čeho chci dosáhnout a v čem se chci zlepšit.“*

*„Přemyslím ještě o té formulaci nejsilnější a nejslabší stránky...ty nejslabší bych asi řekla jinak. Mě nejslabší stránka připadá taková....(nedokončená věta). Třeba říct, kde bych se ještě chtěla zdokonalit. Také nejsilnější stránka by šla říct jinak, ale nevím jak..., možná, co se mi daří, na čem práci stavím.“*

*„Myslím, že těžká bude třeba otázka „čeho chci dosáhnout v následujícím roce ve vztahu k profesi.“ Každý plánuje, ale hodně lidí si toho není vědomo a neumí o tom takto přemýšlet. Umím si představit, že je to těžká otázka třeba pro uklízečky...Třeba by se to dalo říct i jinak...například: „Co by se dalo vymyslet pro zlepšení vaší práce?“ Pracovníci mají někdy dobré nápady a myslím, že nápady budou mít i až se dostaví nová budova. Takže myslím, že by to takto mohlo být.“*

V souvislosti s úpravou hodnotících kritérií pracovníci dále uvedli řadu velmi konkrétních návrhů či postřehů týkajících se například duplicity některých pojmů, návrhy na sloučení některých kritérií či pojmenovali potřebu vysvětlení některých pojmů a podobně. Tyto návrhy či postřehy byly ojedinělé, takže jsem jejich soupis předala vedení organizace, nicméně v rámci této práce je již nebudu uvádět.

Nový návrh vedení obsahuje také možnost ocenění pracovníků za jejich mimořádné aktivity, a to nefinančním způsobem. Smyslem tohoto ocenění je například posílení motivace pracovníků jiným než finančním způsobem, posílení pocitu sounáležitosti s organizací a ocenění budování dobrého image organizace. Vedení má snahu vytvořit pro ocenění mimořádných aktivit takové kritérium, které by poskytovalo šanci na tuto formu ocenění všem pracovníkům. V tuto chvíli je kritérium stanoveno jako podání návrhů a podnětů či mimořádné aktivity podporující dobrou image organizace.

Tato inovace je spojena s největšími pochybnostmi a obavami pracovníků. Více než polovina dotázaných pracovníků tento návrh vítá, zbylá část má k němu spíše negativní postoj. Téměř každý dotázaný pracovník vyslovil ale v souvislosti se zavedením tohoto způsobu hodnocení jisté pochybnosti. Ty se nejčastěji týkaly toho, co je to vlastně konkrétně ona mimořádná aktivita, jak ji zjistit či zachytit a zda by veřejně vyhlášené ocenění bylo pro pracovníky vždy příjemné.

*„Ano. Myslím, že je potřeba něco takového, ale nevím jak. Mimořádné aktivity jsou důležité pro image organizace, ale jak to udělat? To fakt nevím, zda to tam dát, nedat, zatím to jen zkusit...?(vypuštěná část) Taky ne každý stojí o nějaké veřejné ocenění, ale to by se s ním dalo domluvit.“*

*„Mně se to zdá jako dobrý nápad, nevadilo by mi to. Už se na schůzi mluvilo o tom, že vedení uvažuje tímto směrem. Ale napadlo mě, že by se třeba dali odměňovat i pracovníci v určitých oblastech - třeba kdo nejlépe komunikuje s lidmi a tak. Myslím to tak trochu i jako odlehčení. Třeba i trochu srandy, jako kdo nejlépe stele postel a podobně. Protože i toto jsou dobré věci, které jsou důležité pro klienty.“*

*„Tam jde o to, co je to mimořádná aktivita. Jak ji definovat. (vypuštěná část) Někdo pak pojede dvakrát na to, co bude vidět a druhý desetkrát na to, co vidět nebude...Nejsem proti tomu nápadu, ale jde o to, jak ho realizovat.“*

*„Já jsem říkala, aby si zaměstnanci zkusili vybrat sami toho, kdo by dostal nefinanční odměnu. (vypuštěná část) Je ale fakt, že se ne všichni pracovníci mezi sebou znají, nejsou spolu vždy v těsném kontaktu. Asi by museli být rozděleni do nějakých skupin, třeba pracovníci přímé péče, technicko - hospodářští pracovníci. Pracovníci mohou dát návrhy, vedení návrhy může zohlednit. Proč by to muselo být jen podávání návrhů, tvorba image, vždyť stačí, že se s tím člověkem dobře pracuje - to je hrozně důležité. Aby tam byl lidský přístup, ne jen novinky, image, ale jen obyčejně, že se s tím člověkem prostě dobře pracuje.“*

*„Myslím, že je nesmyslné, aby se jednou za čas ze všech pracovníků vybral někdo, kdo dostane nefinanční odměnu. Udělala bych to podle profesí - zdravotníci, kuchyně, pracovníci v sociálních službách a tak dále.“*

*„Já si myslím, že to bude fraška, protože je spousta lidí, kteří jsou skromní a toto jim ani nemusí být příjemné a naopak zase hodně lidí je neskromných a ty to ještě pozvedne. Já mluvím za sebe, ale mě by pochvala před ostatními nepotěšila. Mně by úplně stačilo, kdyby někdo z nadřízených řekl: „dnes to bylo super.“ To stačí, úplně to stačí. Já nepotřebuju, abych byla před ostatními chválena. Stačilo by to tady u nás, ústně. A to vás tak nadchne, tak zahřeje...Ale důležité je, aby ta pochvala, pozitivní zpětná vazba, byla upřímná, nesmí být strojená a musí to být za podstatnou věc a za něco konkrétního. Ne chválit v globále.“*

Z výše uvedeného vyplývá, že přesto, že je kritérium pro nefinanční ocenění stanoveno, většina pracovníků si zatím konkrétně nedokáže představit, co je mimořádná aktivita. Časté obavy souvisí s určitou spravedlností tohoto ocenění, tedy aby nebyli oceňováni především ti, jejichž mimořádné aktivity budou nejvíce vidět. Otázky jsou i kolem formy výběru oceněného pracovníka, tedy kdo by pracovníka vybíral a směrem ke způsobu vyhlášení oceněného pracovníka, tedy například, zda by vyhlášení takového pracovníka bylo veřejné, či nikoliv. V tomto směru ale pracovníci i vedení souhlasí s jistou měrou individuálního přístupu a domluvy tak, aby způsob vyhlášení oceněného pracovníka byl příjemný především jemu samotnému s tím, že ostatní pracovníci by se ale měli dovědět, kdo je oceněným pracovníkem a proč byl vybrán.

V souvislosti se zavedením nefinančních odměn se často objevily také pochybnosti pracovníků o tom, zda nemají nefinanční odměny nahradit odměny finanční. Vedení organizace vnímá nefinanční ohodnocení jako jinou formu odměny, která nemá nahradit stávající systém finančních odměn (ty budou pracovníkům vypláceny dle možností organizace). Přesto, že vedení pracovníky tímto způsobem informovalo, jeví se mi jako účelné znovu tyto informace pracovníkům zprostředkovat.

Během rozhovorů jsem se dotazovala pracovníků i na to, co by je samotné jako nefinanční odměna potěšilo. Lze konstatovat, že početnější skupina pracovníků by měla radost především z něčeho, co by jim přineslo určitý odpočinek, zážitek. Konkrétně tedy opakovaně zaznívala například masáž, kosmetika, bazén, lístek na kulturu, knížka, kytička, relaxační víkend, více dovolené, ale také zazněla ústní pochvala, pocit, že dělám něco užitečného či učení se novým věcem a změna pracovní pozice apod. Druhá část pracovníků

by uvítala spíše nějaké flexibilní poukázky, které by jim umožnily širší využití - například nákup potravin či oblečení. Jedním z důvodů, proč by tato skupina pracovníků raději uvítala určitou formu poukázky, je její flexibilita a možnost využít poukázku na to, co v danou chvíli potřebují. Pracovníci by v tomto směru uvítali individuální dohodu formy nefinančního ocenění v rámci aktuálních možností organizace. Tuto podobu si umí představit i někteří členové vedení organizace.

Zmiňovaný návrh vedení počítá také s novým pilířem v celém systému hodnocení a tím je hodnocení organizace. Pracovníci by tak jednou ročně měli příležitost poskytnout zpětnou vazbu na práci vedení, přímého nadřízeného, dále například hodnotit atmosféru v organizaci, na vlastním pracovišti apod. Domnívám se, že tento pilíř je v celém systému hodnocení velmi důležitý a přispívá k jeho komplexnímu pojetí. Většina pracovníků tento návrh vítá. Naprostá většina má však zatím obavy sdělovat hodnocení organizace ústně při hodnotícím rozhovoru, což je nyní v novém návrhu zamýšleno. Pracovníci by uvítali spíše anonymní a písemnou formu hodnocení organizace, nejlépe formou dotazníku.

*„Jsem pro, ale anonymně a ne při rozhovorech.“*

*„Já bych souhlasila, ale asi anonymně.“*

*„Napadá mě, jestli, to pracovníci vůbec mohou říct nadřízenému? Obecně mě ale přijde dobré, že bychom mohli hodnotit organizaci, protože když jsme bodovaní my, tak se mi zdá opravdu dobrý nápad, že můžeme nějak bodovat i organizaci.“*

*„Myslím, že by pracovníci mohli hodnotit management.“*

V předcházejících částech diplomové práce jsem zmínila také možnost, při které by pracovníci byli zapojeni do hodnocení svých kolegů a kolegyně. Tato možnost by v budoucnosti mohla být zajímavou inovací a mohla by částečně pomoci řešit problémy s tím, že hodnotitelé nemohou být už tolik v kontaktu s pracovníky, které hodnotí. V souvislosti s touto možností zazněl následující návrh, který pokládám za zajímavý. Zmiňuje možnost, při které by pracovníci v rámci hodnocení organizace mohli hodnotit jakýmsi způsobem práci dalších pracovišť či oddělení.

*„Jestli by také nebylo možné nějaké dotazování mezi pracovišti - jak třeba pracovníky oddělení vidí pracovníci z kuchyně, z prádelny a podobně.“ „Mohlo by to tedy být součástí hodnocení organizace - jak vidíte práci pradelnek, jak vidíte práci sester na oddělení?“ „To by také šlo. Šlo by třeba hodnotit tímto způsobem komunikaci - jestli se dokážou dohodnout, jestli jsou tam problémy v komunikaci. Třeba i formou dotazníku - napište, s kým se vám nejlépe spolupracuje, s kým hůře. To by mohlo být zajímavé....“*

## **9.6. Doporučení**

Na základě výše uvedených zjištění předkládám následující doporučení, o nichž se domnívám, že by mohla přispět k dalšímu rozvoji současného systému hodnocení pracovníků v domově pro seniory:

- definovat cíle a významy hodnocení pracovníků - těmto cílům a významům by měly vždy odpovídat zvolené postupy, kritéria a další aspekty systému hodnocení pracovníků
- při vhodných příležitostech seznamovat pracovníky s výše uvedenými cíli a významy hodnocení
- dokončit výběr vhodných hodnotících kritérií pro management a hodnocení manažerů organizace doplnit o tato kritéria
- hodnocení organizace provádět zatím písemnou a anonymní formou, nejlépe dotazníkem, který by pracovníci po vyplnění odevzdávali do určené schránky. Toto hodnocení by mohlo obsahovat i zpětnou vazbu na práci managementu organizace. Zároveň by pracovníci v rámci hodnocení organizace mohli hodnotit určitým způsobem práci dalších pracovišť či oddělení. Časem lze přejít k jiným formám hodnocení organizace, například v rámci hodnotících rozhovorů, jak je to nyní zamýšleno v návrhu vedení.
- zpracovat postup a principy pro přípravu a vedení hodnotících rozhovorů (např. shodný postup hodnotitelů v případě, kdy kritérium není možné zcela dobře hodnotit, příprava hodnotitelů na hodnotící rozhovor, tvorba průběžných poznámek k hodnocení pracovníků - aby nedocházelo k situacím, kdy nadřízený „zapomněl“, co pracovník udělal a pracovník má pak pocit, že musí sebe a svou práci obhajovat.

Dále například princip, že hodnotitel začíná hodnotící rozhovor tím, co se daří, co jsou silné stránky pracovníka, v čem nastal posun atd.), včetně dohody způsobu sdílení zkušeností hodnotitelů z hodnotících rozhovorů (např. náslech, pořízení videozáznamu rozhovoru a jeho rozbor apod.). Dále bude důležité poskytnout hodnotitelům podporu pro vedení hodnotících rozhovorů, sdílení zkušeností vyplývajících z těchto rozhovorů a případné další vzdělávání v oblasti poskytování zpětné vazby, vedení rozhovoru apod.

- posílit poskytování průběžné zpětné vazby tak, aby hodnotící rozhovor byl určitým shrnutím hodnoceného období
- systém hodnocení pracovníků prakticky a systémově propojit s tvorbou plánů rozvoje jednotlivých pracovníků a posléze případně se vzdělávacím plánem celé organizace
- zvážit aktuální využití nefinančních odměn za mimořádné aktivity, protože jde, podle výsledků výzkumného šetření, o oblast, v níž se objevilo nejvíce pochybností a otázek. Nápad je vnímán jako cenný, ale je otázka, zda jej využít již nyní nebo počkat až se nově nastavený systém hodnocení trochu „usadí“. Pokud se management již nyní pro realizaci nefinančních odměn za mimořádné aktivity rozhodne, tak dále zvažovat, zda by oceněného pracovníka mohli navrhopvat sami pracovníci, přičemž by vedení organizace mohlo jejich návrhy zohlednit. Dále bych viděla jako vhodnou individuální dohodu formy vyhlášení oceněného pracovníka i formy nefinančního ocenění dle aktuálních možností organizace.
- v oblasti hodnotících kritérií bych doporučila zvážit nahrazení některých nesrozumitelných pojmů jinými (např. kritérium loajalita nazvat vztah k organizaci), znovu vysvětlit pojetí některých kritérií (např. sebevzdělávání - zda je možné zahrnout do něj i neformální vzdělávání a za jakých podmínek). Dále bych v oblasti hodnotících kritérií doporučila vypustit kritérium nemocnost a v příslušné směrnici upravit pravidla pro snížení finančních odměn v případě nemoci pracovníka. Vzhledem k dlouhodobému rozvoji systému hodnocení doporučuji dále přemýšlet o specifikaci kritérií pro určité profese či pracovní pozice (případně vyzývat pracovníky k podávání návrhů v tomto směru), a to především v návaznosti na vypracované popisy jednotlivých pracovních míst. Po stanovení specifických kritérií pro jednotlivé pracovní pozice, by tato kritéria mohla být doplněna do popisů práce.
- zvolit jinou formulaci otázek mapujících slabé a silné stránky pracovníka a otázky směřující k dalšímu rozvoji v rámci profese - podrobně viz kapitola 9.5. Zjištění



z výzkumného šetření.

- pracovníky v dostatečném předstihu seznámit se změnami v systému hodnocení pracovníků a s jejich důvody
- aktualizovat směrnice a formuláře týkající se hodnocení - směrnice doplnit o cíle a významy hodnocení pracovníků i hodnocení organizace. Lze využít předložených návrhů zpracovaných v rámci této diplomové práce.
- z hlediska dlouhodobého rozvoje systému hodnocení pracovníků se mi jeví jako zajímavý nápad na možné vzájemné hodnocení pracovníků. V tuto chvíli jde o návrh, který je z mnoha důvodů velmi citlivý. V delší časové perspektivě by však tento návrh mohl pomoci řešit některé problémové oblasti - například to, že kontakt hodnotitelů a jejich podřízených nebude moci být tak častý. Určitou alternativou k tomuto návrhu, je zpracování sebehodnocení pracovníků ve dvojici či menší skupině - pracovníci by se mohli vzájemně inspirovat, diskutovat nejasnosti, získávat neformální zpětnou vazbu od kolegů apod.
- další možností, jak rozvíjet systém hodnocení pracovníků v dlouhodobé perspektivě, je jeho větší provázanost s anketami spokojenosti klientů, jejich rodinných příslušníků a blízkých. V rámci těchto anket by bylo možné určitým způsobem hodnotit také práci jednotlivých oddělení či úseků.
- celkově by se systém hodnocení pracovníků měl rozvíjet směrem k naplnění charakteristik koncepce řízení pracovního výkonu a lze uvažovat i o vytvoření kompetenčního modelu, který by mohl být využit jak při přijímání a výběru nových pracovníků, tak při jejich hodnocení a rozvoji.

## **10. Shrnutí výsledků výzkumného šetření a diskuse**

Polovina dotázaných pracovníků má k současné formě hodnocení spíše pozitivní vztah, polovina dotázaných pracovníků má k systému více výhrad. Většina dotázaných pracovníků vidí v současném systému hodnocení určité výhody, pozitiva, jako například to, že vědí, za co a proč dostávají finanční odměny, že vědí, jak je a jejich práci vidí nadřazení, že se vedení organizace snaží o srozumitelný a co nejspravedlivější systém rozdělování finančních odměn a zároveň má vedení zájem se něco o pracovnících dovědět.

Jako největší nedostatek vnímají pracovníci dosavadní hodnotící škály a některá hodnotící kritéria. Dosavadní hodnotící škály jsou srozumitelné pro méně než polovinu dotázaných pracovníků. Jednou z výtek bylo to, že škály jsou příliš podrobné, přičemž tato podrobnost je někdy zbytečná. Pro čtvrtinu dotázaných pracovníků jsou škály v jistém slova smyslu svazující a je pro ně obtížné se do nich zařadit, některé body jsou vnímány jako nereálné. Pro řadu pracovníků byla práce s hodnotícími škály obtížnější, než porozumění hodnotícím kritériím. Také manažeři si během používání hodnotících škál v současné podobě uvědomili některé jejich nevýhody. Jako nevýhodu současného systému hodnocení vnímají pracovníci také některá hodnotící kritéria, především ta, která se netýkají jejich práce či jsou pro ně nějakým způsobem nesrozumitelná nebo je pracovníci nepovažují za důležitá. Hodnocení kritérií, která se netýkají práce určitých pracovníků, je zároveň citlivé i pro hodnotitele, kteří pak mají obavy, aby pracovníky nějakým způsobem nepoškodili. Proto zazněl návrh, aby bylo možné některá kritéria v určitých situacích nehodnotit. Nejasným kritériem je například loajalita, kreativita, jako obtížně hodnotitelné je vnímáno kritérium komunikace (především z důvodu obsáhlosti tohoto kritéria a faktu, že hodnotitelé u mnoha situací nejsou a být u nich ani nemohou) a sebevzdělávání. To je obtížně hodnotitelné obzvláště u některých profesí a rovněž existuje neshoda, zda lze v rámci tohoto kritéria hodnotit také neformální vzdělávání. Jako zbytečné vnímá pak třetina dotázaných pracovníků kritérium vztah k majetku či nemocnost. Pro čtyři pracovníky je stále ještě obtížné sebehodnocení, a to nejen proto, že na něj nejsou zvyklí, ale také proto, že v nich vzbuzuje pocit, že sebe a svou práci musí obhajovat nebo mají obavy, aby se nehodnotili příliš vysoko či příliš nízko.

V malé míře, celkem třikrát, zazněly také názory, že došlo k určité změně atmosféry v organizaci, přičemž hodnocení je pro několik pracovníků faktorem, který této změně atmosféry napomohl. Atmosféru cítí jako „více napjatou.“ Stejný počet pracovníků vnímá hodnocení jako „vzdálené realitě.“

Naprostá většina pracovníků má současný systém hodnocení spojený s rozdělováním finančních odměn. Hodnocení vnímá jen čtvrtina z dotázaných pracovníků například jako zdroj informací o pracovnících pro nadřízené, jako příležitost pro poskytování zpětné vazby či příležitost k sebereflexi. Většina manažerů vnímá hodnocení v širším kontextu, a to v souvislosti s podporou motivace a rozvoje pracovníků i organizace. Pouze ojediněle od

manažerů organizace zaznělo, že je hodnocení také určitým nástrojem kontroly. Současný systém zatím není formálně propojen s plány rozvoje pracovníků.

Všichni členové managementu, kteří současný systém hodnocení vytvářeli, mají i nadále zájem spolupracovat na jeho rozvoji. Zájem o spolupráci vyslovila rovněž i polovina dotázaných pracovníků, nejčastěji tito pracovníci vítají formu připomínkování předložených návrhů. Zájem pracovníků o spolupráci na vytváření systému hodnocení vnímá ale polovina dotázaných manažerů jako nízký. Jiné formy zapojení do spolupráce, například ve formě určité pracovní skupiny, si téměř čtvrtina pracovníků umí představit, ale je pro ně důležitá důvěra k ostatním členům skupiny, pravidla pro fungování skupiny a koordinace aktivit. Tuto formu spolupráce ale někteří členové managementu nevidí jako příliš reálnou, domnívají se, že by o tuto formu spolupráce pracovníci neměli zájem. Pracovní kolektiv vnímají jako „skupinkový“, vidí určité překážky pro multidisciplinární spolupráci. Na základě výše uvedeného se tedy nabízí otázky, zda je současný způsob zapojení pracovníků do spolupráce efektivní? Zda by bylo možné využít i jiné způsoby a metody motivující pracovníky k vyšší participaci? Zda by nebylo důležité mluvit s pracovníky více či jinak o tom, proč je jejich aktivita důležitá a přínosná a zjišťovat, co je pro pracovníky důležité, aby se svými podmínky přicházeli a zapojovali se i jinými způsoby? Bohužel není možné se v rámci této práce věnovat odpovědím na výše uvedené otázky, protože zadání je odlišné. Jeví se mi ale jako užitečné tyto otázky nastínit k dalšímu úvahám.

První reakce, když se pracovníci dověděli, že bude probíhat jejich hodnocení, byly převážně negativní ve smyslu obav a nejistoty, jak bude hodnocení vypadat. Menší obavy měli ti členové managementu, kteří se na vytváření systému hodnocení podíleli. Tato spolupráce pro ně měla často i význam určité přípravy. Lze tedy usuzovat, že pokud by do přípravy hodnocení byli zapojeni více i další pracovníci, jejich počáteční obavy či nejistota by také mohly být menší. V průběhu používání současné formy hodnocení došlo u většiny pracovníků k posunu ve vnímání hodnocení, a to pozitivním směrem. Roli hraje zvyk, zkušenost, že už ví, co mohou očekávat. Pětina dotázaných pracovníků hodnocení nadále vnímá jako nutnou věc a mají k ní racionální přístup. Pro čtyři pracovníky zůstalo hodnocení nepříjemnou záležitostí, ale i tito pracovníci jsou si vědomi toho, že je třeba učit se novým věcem.

Pracovníci byli před uskutečněním prvního hodnocení seznámeni s tím, jak bude hodnocení probíhat. Čtvrtina dotázaných pracovníků by uvítala více informací o cílech a významu hodnocení, o tom, zda se dělá i v jiných organizacích apod.

Většina dotázaných pracovníků by uvítala, kdyby v systému hodnocení nastaly nějaké změny. Ty by ale neměly být příliš razantní a neměly by vést k tomu, aby byl systém hodnocení složitější. Většina dotázaných vítá navrženou změnu v podobě odlišných kritérií pro technicko - hospodářské pracovníky a další pracovníky.

Směrnici upravující hodnocení pracovníků znají nejlépe ti, kteří se podíleli na vytváření tohoto systému, tedy management organizace. Ostatní pracovníci si dokument příliš nepamatují. Směrnice tak existuje jaksi odděleně od hodnotícího formuláře, který každý zná. Většina pracovníků ale ví, kde je dokument k nahlédnutí nebo jak se k němu, v případě zájmu, dostat. Pracovníci byli s dokumentem seznámeni prostřednictvím svých nadřízených, kteří jej většinou předloží pracovníkům k přečtení. Pracovníkům vyhovuje, že stávající podoba směrnice je stručná a srozumitelná. V souvislosti s navrženými změnami bude muset být upravena rovněž tato směrnice. Pracovníci by uvítali, kdyby tyto charakteristiky měla i inovovaná směrnice. Zazněly rovněž návrhy, že by směrnice mohla obsahovat to, proč se hodnocení vlastně dělá, tedy jeho cíle a významy. S tímto návrhem další dotázaní pracovníci souhlasili. Napadá mě ještě otázka, zda by jiný způsob seznámení se směrnicí nebyl efektivnější a zda by směrnice či její důležité výňatky neměly být součástí hodnotícího formuláře. To by mohlo napomoci pochopení hodnocení v širším kontextu.

V oblasti zkušeností s hodnotícími rozhovory více než polovina dotázaných pracovníků uvedla, že vnímá tyto rozhovory pozitivně. Pro ostatní jsou hodnotící rozhovory v určitém slova smyslu nepříjemné či k nim mají určité výhrady. Jedním z důležitých významů hodnotících rozhovorů je pro pracovníky to, že dostávají zpětnou vazbu od nadřízených, tedy, jak vidí je a jejich práci, dále že hodnocení není jednostranné - pracovníci jsou v určitém slova smyslu partneři, protože při hodnotícím rozhovoru mohou sdělit svůj pohled. Rozhovor je také příležitostí pro vysvětlení, pokud je v některých oblastech pohled nadřízeného jiný než pohled pracovníka. Pro hodnotitele je rozhovor

rovněž příležitostí, jak být s pracovníky v bližším kontaktu. To, co pracovníci vnímají jako nepříjemné, je pocit, že se při hodnotícím rozhovoru musejí obhajovat nebo mají dojem, že jim hodnotící rozhovor nic významného nepřinesl nebo je hodnotí někdo, o němž se domnívají, že je mu jejich práce vzdálena. Posledně uvedená připomínka nabývá na aktuálnosti také tím, že hodnotitelé mají z časových důvodů čím dál méně možností být na odděleních či v jiných provozech, kde mohou být s pracovníky v bližším kontaktu. Tato výtka se mi, z hlediska budoucího fungování systému hodnocení pracovníků v uvedené organizaci, jeví jako podstatná. Při hodnotících rozhovorech se řešily hlavně případné rozpory v sebehodnocení pracovníka a v jeho hodnocení nadřízeným. Dále jsem zjistila, že hodnotitelé nemají v některých oblastech vždy stejné postupy, neví, jak rozhovory vedou ostatní hodnotitelé. To může snižovat spravedlnost systému hodnocení. Domnívám se, že tyto rozdíly by bylo vhodné eliminovat a stanovit si podrobnější postupy pro vedení hodnotícího rozhovoru.

Na hodnotící rozhovor se pracovníci nijak nepřipravují, jen výjimečně někteří uvedli, že si při tvorbě sebehodnocení dělali poznámky, proč se vlastně hodnotí určitým počtem bodů. Fakt, že pracovníci se na rozhovor nijak nepřipravují, podle mého názoru, snižuje schopnost pracovníků argumentovat v rozhovoru, proč si v sebehodnocení dali určitý počet bodů a může to způsobovat pocit, že se musí obhajovat. Navíc mezi sebehodnocením pracovníků a konáním hodnotícího rozhovoru uplyne určitá doba, takže si umím představit, že řada pracovníků, pokud nemá písemné podklady a písemnou přípravu, si už ani nepamatuje, proč se v sebehodnocení ohodnotila určitým počtem bodů. V tomto smyslu se mi tedy zdá, že příprava pracovníků na rozhovor je důležitá a vidím jako pozitivní, že v novém návrhu už se určitou formou přípravy počítá. Rovněž se domnívám, že u sebehodnocení by v hodnotícím formuláři mohl být prostor pro slovní popis toho, proč se pracovník hodnotí daným počtem bodů. Už tento slovní popis může být, v jistém slova smyslu, přípravou na hodnotící rozhovor.

Pracovníci dále uvedli pro ně důležité charakteristiky či dovednosti hodnotitele, které by hodnotitel měl mít pro vedení hodnotícího rozhovoru, ale také pro hodnocení poskytované v průběhu celého hodnoceného období. Právě průběžné hodnocení je jednou ze součástí celého systému, který by, podle mého názoru, bylo potřeba posílit tak, aby hodnotící rozhovor byl jakýmsi shrnutím za určité období. Hodnotitelé také uvedli, že pro

tuto roli nebyli nijak speciálně připraveni, jako přípravu vnímali to, že systém hodnocení vytvářeli. Někteří hodnotitelé cítili při počátečních hodnotících rozhovorech mírné obavy.

V oblasti návrhů pracovníci nejčastěji uvedli návrhy týkající se úpravy hodnotících kritérií, hodnocení mimořádných aktivit a forem nefinančního ohodnocení a dále návrhy týkající se hodnocení organizace. Vzhledem k hodnotícím kritériím by nejvíce pracovníků uvítalo odlišná hodnotící kritéria pro technicko - hospodářské pracovníky a další skupiny pracovníků. Tuto změnu obsahuje již částečně nový návrh hodnocení, který zpracovalo vedení organizace. Objevily se ale také otázky, zda by hodnotící kritéria neměla být ještě více specifikována pro jednotlivé profese či oddělení. Nejvíce otazníků a obav pracovníků je spojených s návrhem na nefinanční ohodnocení pracovníků za mimořádné aktivity. Více než polovina dotázaných pracovníků tento návrh vítá, ale i oni mají určité pochybnosti. Ty se nejčastěji týkají toho, co je vlastně ona mimořádná aktivita, jak ji zjistit či zachytit a jaká forma výběru a vyhlášení oceněného pracovníka by byla nejvhodnější. Kritérium pro nefinanční ocenění je sice stanoveno, ale většina pracovníků si zatím neumí představit konkrétní událost, která by byla mimořádnou aktivitou. Pochybnosti souvisí také s určitou spravedlností ocenění, tedy aby nebyli oceňováni ti, jejichž mimořádné aktivity budou nejvíce vidět. Co se týká formy vyhlášení, pracovníci by přivítali individuální domluvu s konkrétně vybraným pracovníkem. Proti tomuto návrhu není v zásadě ani management s tím, že by se ale ostatní pracovníci měli dovědět, kdo je oceněným pracovníkem a proč byl vybrán. V souvislosti s nefinančními odměnami se také stále objevovaly pochybnosti pracovníků, zda nemá tato forma odměn nahradit stávající finanční odměny.

Většina dotázaných pracovníků vítá návrh na pravidelné hodnocení organizace. Naprostá většina však má zatím obavy sdělovat toto hodnocení ústně při hodnotícím rozhovoru, což je záměr nového návrhu. Pracovníci by nejčastěji uvítali anonymní a písemnou formu hodnocení organizace, například dotazníkem.

Dotazovala jsme se rovněž na případné druhy nefinančního ohodnocení, které by pracovníky motivovaly a potěšily. Lze říci, že početnější skupina pracovníků by ocenila určitou formu zážitku, odpočinku. Druhá skupina by spíše přivítala nějaký druh flexibilních poukázek, které by jim umožnily širší využití podle jejich aktuálních potřeb.

Tuto možnost lze však částečně vnímat jako jinou formu finanční odměny. Pracovníci jsou také pro individuální dohodu formy nefinančního ocenění dle možností organizace. Tuto podobu si umí představit i členové managementu.

V rámci rozhovorů rovněž zazněl návrh na to, aby do hodnocení byli nějakým způsobem zapojeni rovněž kolegové a kolegyně, kteří znají dobře práci svých spolupracovníků, protože jsou spolu v častém kontaktu. Tento návrh je v tuto chvíli velmi citlivý z mnoha důvodů, nicméně z hlediska budoucího vývoje se domnívám, že by tento způsob, pokud by byl dobře ošetřen a naplánován, mohl pomoci řešit problém, kdy hodnotitelé nemohou být již tolik v denním kontaktu s pracovníky, které pak hodnotí. Z hlediska dalšího rozvoje systému hodnocení pracovníků bych tedy tento návrh ne zamítala, i když nyní není jeho realizace aktuální. Jako reakce na výše uvedený návrh, vznikl nápad, který určité charakteristiky zapojení pracovníků do hodnocení obsahuje. Tímto nápadem je možnost, kdy by pracovníci v rámci hodnocení organizace mohli hodnotit určitým způsobem také další pracoviště či oddělení.

#### IV. Závěr

Zavádění systémů kvality v oblasti sociálních služeb přináší změny rovněž v personálních oblastech. Jednou z takovýchto změn je také existence a používání systému hodnocení pracovníků. Hledání vhodných podob systému hodnocení je stále aktuálním tématem.

Hlavním cílem práce byla analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků ve vybrané organizaci poskytující sociální služby, identifikace možností dalšího rozvoje tohoto systému a dále pak stanovení návrhů, případně implementace změn, které by napomohly k dalšímu rozvoji hodnocení pracovníků jako jednoho z efektivních nástrojů řízení kvality poskytování sociálních služeb v dané organizaci.

Teoretická část má dvě stěžejní témata – řízení kvality a hodnocení pracovníků jako součást řízení lidských zdrojů. V provedeném výzkumném šetření mě zajímaly postoje pracovníků k současnému systému jejich hodnocení. Zajímalo mě také, zda pracovníci nějakým způsobem participovali na tvorbě a zavádění tohoto systému, jaký mají postoj ke změnám, které se v rámci hodnocení uskuteční, jak vnímají hodnotící kritéria a škály či jaké zkušenosti mají s hodnotícími rozhovory a jaké inovace by v hodnocení uvítali.

Zjištění, že polovina dotázaných pracovníků má k současnému systému hodnocení spíše pozitivní vztah, považuji za dobré. Jednak proto, že se hodnocení v organizaci neprovádí dlouho a jednak proto, že je pro většinu pracovníků takto pojaté hodnocení ještě stále novinkou. Domnívám se, že většina námitek je řešitelných.

Na základě zjištění z výzkumného šetření se mi jeví jako zřejmé, že hodnocení je iniciativou „zeshora dolů“ a napadá mě otázka, jak hodnocení lidem ještě více přiblížit a jak jej více „zlidštit“ tak, aby nebylo některými pracovníky vnímáno jako umělé či „vzdálené realitě“? Domnívám se, že jednou z možností, jak toho dosáhnout, je jasně



definovat cíle a významy hodnocení pracovníků, tedy proč je důležité a k čemu slouží. Dále se mi jeví jako vhodné hodnocení pracovníků rozšířit o další oblasti směrem k hodnocení organizace a práce managementu. Další možností je posílení průběžné zpětné vazby, o kterou velká část pracovníků jeví zájem. Rovněž podrobnější příprava hodnotitelů na hodnotící rozhovory a transparentnější postupy vedení těchto rozhovorů, by mohly sehrát v tomto směru pozitivní roli. Výše uvedené náměty by podle mého názoru mohly pomoci hodnocení pracovníkům více přiblížit a posílit jejich pocit, že nejde pouze o „věc managementu.“ Vzhledem k dlouhodobému vývoji lze uvažovat o rozvoji systému směrem k naplnění charakteristik koncepce řízení pracovního výkonu a případně uvažovat o vytvoření kompetenčního modelu, který by mohl být využíván i při přijímání a výběru nových pracovníků.

Domnívám se, že hlavní cíl diplomové práce se podařilo naplnit, protože byla definována řada doporučení pro rozvoj stávajícího systému hodnocení pracovníků v dané organizaci a některá z těchto doporučení již byla zcela či částečně zavedena do praxe.

V průběhu zpracovávání této diplomové práce jsem se nesetkala s většími překážkami. Velmi dobře fungovala spolupráce s paní ředitelkou i dalšími pracovníky organizace, ve které jsem prováděla výzkumné šetření. Cním si jejich otevřenosti, sdílnosti i zájmu o dané téma. V tomto směru určitě pomohlo, že spolupráce při diplomové práci navazovala na předcházející spolupráci v rámci diagnostiky organizace a praxe řízení.

Novou zkušeností pro mě byl postup, kdy jsem nejprve zpracovávala praktickou část diplomové práce a teprve po ní část teoretickou. Z počátku jsem měla z tohoto postupu obavy. Uvedený postup jsem vnímala jako trochu obrácený, ale dnes jsem ráda, že jsem si jej vyzkoušela a mé obavy se nenaplnily. Důvodem k volbě tohoto postupu byl fakt, že výstupy z praktické části bylo nutné předat zástupcům organizace nejpozději v říjnu 2011, což jim umožnilo využít zjištění již při nejbližším prováděném hodnocení pracovníků. Konkrétně bylo využito doporučení týkající se propojení hodnocení pracovníků s plány rozvoje pracovníků, doporučení týkající se anonymního a písemného hodnocení organizace a další. Byla využita navržená směrnice a související formuláře, výsledky zjištění a

související změny byly rovněž představeny všem pracovníkům organizace na společné schůzi. Realizace dalších doporučení bude pokračovat v průběhu roku 2012.

Další novou zkušeností pro mě bylo také kvalitativně pojaté výzkumné šetření. Je mi blízké jít ve zkoumání daného tématu do hloubky, takže realizace i zpracování rozhovorů mě těšily. Vzhledem k mým časovým možnostem pro mne byl ale především přepis a zpracování rozhovorů náročnější.

Při dalším zpracování podobné práce bych, pokud by to bylo možné, ale znovu volila postup, kdy je nejprve tvořena teoretická část a posléze část praktická. Důvodem je pro mě snazší a transparentnější propojení teoretických znalostí s realizací výzkumného šetření. Jako částečně problematická se ukázala dostupnost některých primárních literárních zdrojů. Proto jsem byla nucena využít několikrát i sekundární citace. Z hlediska zpracování práce bych pracovníky podrobněji a s větším časovým předstihem seznámila s návrhy, které jsme při rozhovorech diskutovali. To by umožnilo konkrétnější a hlubší diskusi.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M.: „*Řízení lidských zdrojů.*“ Z angl. orig. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed., London, Kogan Page, 2006, přel. Josef Koubek. Praha, nakladatelství Grada Publishing, 1. vydání, 2007.  
ISBN 978-80-247-1407-3
2. ARTHUR, D.: „*70 tipů pro hodnocení pracovníků.*“ Z angl. orig. Manager's Guide to Performance Appraisals, New York, Amacom, 2008, přel. Daniel Hradilák. Praha, nakladatelství Grada Publishing, 2010.  
ISBN 978-80-247-2937-4
3. BELZ, H.; SIEGRIST, M.: „*Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry.*“ Z něm. orig. Kursbuch Schlüsselqualifikationen, Freiburg in Breisgau, Lambertus – Verlag, 2000, přel. Dana Lisá. Praha, nakladatelství Portál, 2001.  
ISBN 80-7178-479-6
4. BRANHAM, L.: „*Jak si udržet nejlepší zaměstnance.*“ Z angl. orig. Keep the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent, New York, Amacom, 2001, přel. Markéta Henychová, Michal Havelka. Brno, nakladatelství Computer Press, 1. vydání, 2004.  
ISBN 80-2510223-7
5. DISMAN, M.: „*Jak se vyrábí sociologická znalost.*“ Praha, nakladatelství Karolinum, 2006.  
ISBN 80-246-0139-7

6. DeVITO, J. A.: „*Základy mezilidské komunikace.*“ Z angl. orig. Essential of Human Communication, 3rd ed., Longman, 1999, přel. Milan Bartůšek, Jiří Rezek. Praha, nakladatelství Grada Publishing, 2001.  
ISBN 80-7169-988-8
7. DONELLY, J. H; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.: „*Management.*“ 9. přepr. vydání. Z angl. orig. Fundamentals of Management, 9th ed., Richard D. Irwin, Inc., 1995, přel. Václav Dolanský, Josef Koubek. Praha, nakladatelství Grada Publishing, 1997.  
ISBN 80-7169-422-3
8. DRUCKER, P. F.: „*Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podmětů, jak dělat správné věci.*“ Praha, nakladatelství Management Press, 2006.  
ISBN 80-7261-140-2
9. GLADKIJ, I. a kol.: „*Management ve zdravotnictví.*“ Brno, nakladatelství Computer Press, 1. vydání, 2003.  
ISBN 80-7226-996-8
10. HENDL, J.: „*Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2005.  
ISBN 80-7367-040-2
11. HRONÍK, F. : „*Hodnocení pracovníků.*“ Praha, nakladatelství Grada, 2006.  
ISBN 978-80-247-1458-5
12. KOTTER, J. P.; COHEN, D. S.: „*Srdce změny. Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace.*“ Z angl. orig. The Heart of Change. Real – Life Stories of How People Change Their Organizations, Boston, Harvard Business School Press, 2002, přel. Irena Grusová. Praha, nakladatelství Management Press, 1. vydání, 2003.  
ISBN 80-7261-095-3

13. KOUBEK, J.: „*Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.*“ Praha, nakladatelství Management Press, 4. rozšířené a doplněné vydání, 2010.  
ISBN 978-80-7261-168-3
14. LIVIAN, Y. F.; PRAŽSKÁ, L.: „*Řízení lidských zdrojů v Evropě.*“ Praha, nakladatelství HZ Systém, s. r. o., 1. vydání, 1997.  
ISBN 80-86009-19-X
15. LUKÁŠOVÁ, R; NOVÝ, I. a kol.: „*Organizační kultura.*“ Praha, nakladatelství Grada Publishing, 1. vydání, 2004.  
ISBN 80-247-0648-2
16. MÁTL, O.; JABŮRKOVÁ, M.: „*Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR.*“ Praha, nakladatelství Galén, s.r.o., 1. vydání, 2007.  
ISBN 978-7262-499-7
17. MATOUŠEK, O.: „*Slovník sociální práce.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2. přepracované vydání, 2008.  
ISBN 978-80-7367-368-0
18. MATOUŠEK, O. a kol.: „*Sociální služby.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2007.  
ISBN 978-80-7367-310-9
19. MENTZEL, W.: „*Rozhovory se spolupracovníky.*“ Z něm. orig. Mitarbeitergespräche, Mnichov, Rudolf Haufe Verlag GmGH & Co. KG, 2002, přel. Jiří Adamík. Praha, nakladatelství Grada Publishing, 2004.  
ISBN 80-247-0408-0

20. PEŠEK, J.: „*Tvorba systému jakosti ve zdravotnictví a lékárenství s využitím norem ISO.*“ Praha, nakladatelství Grada Publishing, 1. vydání, 2003.
21. PITRA, Z.: „*Základy management.*“ Příbram, nakladatelství Professional Publishing, 1. vydání, 2007.  
ISBN 978-80-86946-33-7
22. SILVERMAN, D.: „*Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.*“ London, Sage Publications Ltd., 2001.  
ISBN 0-7619-6864-4
23. STRAUSS, A., CORBINOVÁ, J.: „*Základy kvalitativního výzkumu.*“ Z angl. orig. Basic of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques, Newbury Park, Sage Publications, Inc., 1990, přel. Stanislav Ježek. Boskovice, nakladatelství Albert, 1999.  
ISBN 80-85834-60-X
24. ŠKRLA, P.; ŠKRLOVÁ, M.: „*Kreativní ošetrovatelský management.*“ Praha, nakladatelství Advent – Orion, s. r. o., 1. vydání, 2003.  
ISBN 80-7172-841-1
25. TOŠNER, J.: „*Metodika vzdělávacích plánů.*“ Praha, Europrofis, s. r. o., 2007.
26. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O.: „*Moderní management v teorii a praxi*“ Praha, nakladatelství Management Press, 2006.  
ISBN 80-7261-143-7

27. WATZLAWICK, P.; BAVELASOVÁ, J. B.; JACKSON, D. D.: „*Pragmatika lidské komunikace. Interakční vzorce, patologie a pradoxy.*“ Z ang. orig. *Pragmatics of Human Communication (A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes)*, New York, London, W. W. Norton & Company a z něm. orig. *Menschliche Kommunikation (Formen, Störungen, Paradowien)*, Bern, Stuttgart, Verlag Hans Huber, 1969, přel. Barbora Zídková, Zbyněk Vybíral. Hradec Králové, nakladatelství Konfrontace, 1996.  
ISBN 80-86088-04-9

## SEZNAM JINÝCH POUŽITÝCH ZDROJŮ

28. ČÁMSKÝ, P.; KRUTILOVÁ, D.; SEMBDNER, J.; SLADKÝ, P.: „*Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb.*“ Praha, vydalo Centrum sociálních služeb Praha, 2008.
29. HAVRDOVÁ, Z.: „*Standardy, standardy, standardy I.*“ - záznam ze semináře. Éthum. Bulletin pro sociální prevenci, pomoc a intervenci. Praha, vydalo Sdružení pro sociální prevenci a sociální pedagogiku Éthum. 2000, číslo 26/2000.
30. „*Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě – metodická doporučení.*“ Praha, vydalo Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2005. [online]. [cit. 24. 11. 2011]. Přístup z: <http://www.vcvscr.cz/ke-stazeni/42sociotechnicka-zprava-pruzkum-potreb-rozvoje-lidskych-zdroju.pdf?PHPSESSID=2c3214af70fca0e87112aa83d082314d>
31. HOLMEROVÁ, I.; DRÁBKOVÁ, H.: Studijní text „*Úvod do kvality anebo kvalita jako diktát doby.*“ Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010.
32. JABŮRKOVÁ, M.; DOHALOVÁ, R.; JIRKŮ, L. a kol. „*Od paragrafů k lidem. Analýza situace v oblasti sociálních služeb po přijetí nového zákona o sociálních službách.*“ Praha, SKOK - Spolek oborové konference nestátních neziskových organizací působících v sociální a zdravotně sociální oblasti, 2007.  
ISBN 978-80-239-9506-0
33. KADAŇKOVÁ, Z.: „*Metody hodnocení pracovníků.*“ Brno, Masarykova univerzita - Ekonomicko - správní fakulta, katedra Podnikové hospodářství. Bakalářská práce, 2009. [online]. [cit. 4. 11. 2011]. Přístup z: <http://is.muni.cz/th/171430>



34. „*Manažerské trendy v retrospektivě.*“ Autor neuveden. Časopis Moderní řízení, vydala Ekonomia, a.s. Ročník XLII., číslo 12, 14. 12. 2007.
35. MATHAUSER, R.: „*Tvorba a implementace ošetrovatelských standardů v podmínkách přednemocniční neodkladné péče.*“ Praha, Karlova Univerzita - Fakulta humanitních studií, katedra Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích. Diplomová práce, 2010.
36. NĚMCOVÁ, Z.: „*Motivační role odměňování.*“ Časopis Human Resources Management, vydala Ekonomia, a. s. Ročník IV., číslo 3, 26. 5. 2008.
37. NOVÁK, P.: „*Proč standardy sociálních služeb?*“ Éthum. Bulletin pro sociální prevenci, pomoc a intervenci. Praha, vydalo Sdružení pro sociální prevenci a sociální pedagogiku Éthum, číslo 26, 2000.
38. „*Profesní rozvoj zaměstnanců v Domově pro seniory. Příloha č. 1 - Kritéria hodnocení pracovníků v sociálních službách v Domově pro seniory DSR pro udělování osobního hodnocení.*“ Praha, Domov Sue Ryder, o. p. s. 2009.
39. PROVAZNÍKOVÁ, E.: „*Porovnání pohledu na standardy kvality u managementu a řadových pracovníků v sociálních službách.*“ Hradec Králové, Univerzita Hradec Králové - Pedagogická fakulta, katedra Sociální práce a sociální politiky. Bakalářská práce, 2008.
40. „*Quality of social and health services. Social NGO's recommendations to EU decision makers.*“ Platform of European Social NGO's. [online]. [cit. 24. 11. 2011]. Přístup z: [http://cms.horus.be/files/99907/MediaArchive/Policies/Services\\_of\\_General\\_Interest/08-06-26%20Final%20common%20position%20on%20quality%20social%20and%20health%20services.pdf](http://cms.horus.be/files/99907/MediaArchive/Policies/Services_of_General_Interest/08-06-26%20Final%20common%20position%20on%20quality%20social%20and%20health%20services.pdf)

41. ROVNÁ, M.: „*Proces zkvalitňování sociálních služeb.*“ Hradec Králové, Univerzita Hradec Králové - Pedagogická fakulta, katedra Sociální práce a sociální politiky. Diplomová práce, 2007.
42. SLEZÁKOVÁ, E.: „*Hodnocení pracovníků jako součást řízení kvality v organizaci.*“ Brno, Masarykova univerzita - Ekonomicko - správní fakulta, katedra Veřejné ekonomie. Diplomová práce, 2008. [online]. [cit. 2. 11. 2011]. Přístup z: <http://is.muni.cz/th/78247>
43. „*Směrnice č. 27/S, standard č. 10 - Postup pro pravidelné hodnocení pracovníků.*“ Vydal Domov pro seniory ve Vrchlabí, 2009.
44. „*Standardy kvality sociálních služeb.*“ 1. vydání, Praha, MPSV ČR, 2002.  
ISBN 80-86552-23-3
45. TOMEŠOVÁ, I.: „*Vzdělávání jako nástroj zavádění standardů kvality do sociálních služeb - reflexe týmu CEKAS.*“ Národní vzdělávací fond, Bulletin pro podporu a rozvoj lidských zdrojů. [online]. [cit. 2. 11. 2011]. Přístup z: [http://www.nvf.cz/profuturo/2006\\_2/standardy.htm](http://www.nvf.cz/profuturo/2006_2/standardy.htm)
46. VESELÁ, A.: „*Rozvoj*“. Časopis Human Resources Management, vydala Ekonomia, a.s. Ročník IV., číslo 3, 26. 5. 2008.
47. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, v platném znění. [online]. [cit. 29. 10. 2011]. Přístup z: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=505%2F2006&number2=&name=&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=505%2F2006&number2=&name=&text=)

48. Výstupy z dobrovolné evaluace konané v rámci projektu „*Vzděláváním poskytovatelů sociálních služeb v zavádění standardů kvality sociálních služeb k funkční a efektivní Síti sociálních služeb Královéhradeckého kraje.*“ 2007.
49. Výroční zpráva o hospodaření za rok 2008. Vydal Domov pro seniory ve Vrchlabí, 2009.
50. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění [online]. [cit. 29. 10. 2011]. Přístup z:  
[http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=&text=)
51. „*Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele.*“ 1.vydání, Praha, MPSV ČR, 2003.  
ISBN 80-86552-45-4
52. Zřizovací listina. Domov pro seniory Vrchlabí. Vydal Krajský úřad Královéhradeckého kraje,č.j. 12605/SV/2009/Ta, 2009.

## SEZNAM TABULEK

Číslo	Název tabulky	Strana/zdroj
1.	Porovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu	35/ Armstrong, 2007:417
2.	Skupiny chování a přiřazené skupiny kompetencí	44/Hroník, 2006:31-32
3.	Metody hodnocení pracovníků	47/Hroník, 2006:54
4.	Operacionalizace cílů	58-60

## SEZNAM PŘÍLOH

1. Projekt diplomové práce
2. Cyklus zavádění systémů kvality v oblasti péče o seniory
3. Současná podoba směrnice upravující hodnocení pracovníků, včetně hodnotícího formuláře, hodnotících kritérií a hodnotících škál
4. Návrh nové směrnice upravující hodnocení pracovníků
5. Návrhy nových formulářů pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků (THP, pracovníci, manažeri)
6. Návrh formuláře pro záznam z hodnotícího rozhovoru
7. Návrh formuláře hodnocení organizace
8. Souhlas s účastí na výzkumném šetření
9. Úryvek z přepisu individuálního rozhovoru