

Příloha č. 1 - Projekt diplomové práce

PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

1. *Jméno studenta:* **Bc. Adéla Cupáková**

2. *Osobní číslo:* 85876285

Imatrikulační ročník: **2009**

3. *Předběžný název připravované DP:*

Hodnocení pracovníků v sociálních službách

4. *Formulace a vstupní diskuse problému:*

Zavádění systémů kvality v oblasti sociálních služeb je z mnoha důvodů pravděpodobně nezbytným krokem směrem k externí i interní legitimizaci postupů a fungování sociálních služeb. Toto téma je aktuální 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 kvalita musí být definována na lokální úrovni, co nejblíže uživateli sociální služby. Rolí EU je pak vytvářet rámec pro spolupráci různých subjektů na různých úrovních. (1, s. 6).¹ Z výše uvedeného je patrné, že existence a používání určitých systémů kvality je v rámci států EU žádoucí. U nás jsou v současnosti nejpoužívanějším nástrojem systémů 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

¹ Platform of European Social NGO's: Quality of social and health services. Social NGO's recommendations to EU decision makers. [online]. [cit. 2. 3. 2010]. 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...“

sociálních služeb hledá vhodné a efektivní způsoby, jak hodnocení pracovníků provádět. Toto téma se ukázalo jako aktuální také ve zvolené organizaci poskytující sociální služby.

Na základě dosavadní spolupráce je právě hodnocení pracovníků jednou z důležitých oblastí, kterou momentálně členové managementu vybrané organizace vnímají jako citlivou. Podobné signály přicházejí i od řadových pracovníků. Z tohoto důvodu má management organizace zájem o analýzu způsobu hodnocení pracovníků externí formou, která by zmapovala aktuální situaci a popsala možnosti dalšího rozvoje.

Cílem diplomové práce je tedy 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.

Téma chci zkoumat z perspektivy řízení kvality, případně řízení lidských zdrojů. Perspektiva řízení kvality nabízí 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 je možné využít pro zkoumání procesu tvorby a implementace systému hodnocení pracovníků. Lze se tedy ptát například na role, které pracovníci v procesu zavádění systému měli či mají, zabývat se jejich podílem na tvorbě a implementaci tohoto systému apod.

5. *Pracovní postupy, resp. výzkumné metody a techniky:*

Výzkumné šetření bude provedeno na základě kvalitativního přístupu. Podle Davida Silvermana je jedním z cílů kvalitativně orientovaného výzkumného šetření „*říci hodně o malém problému.*“ (3, s. 5)². Důvodem ke zvolení kvalitativního přístupu je možnost studovat procesy (4, s. 52), což se mi vzhledem ke zvolenému tématu jeví jako důležité.

² 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).“

Zajímají 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 výběr kvalitativního přístupu je možnost zkoumání v přirozeném prostředí pracovníků a možnost reagovat na místní situace a podmínky. (4, s. 52). Za výhodné, vzhledem ke stanovenému tématu, považuji také to, že kvalitativní přístup nabízí hledání lokálních příčinných souvislostí a usiluje o získání podrobného popisu zkoumaného jevu. (4, s. 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. (4, s. 52). Anselm Strauss a Juliet Corbinová 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.“ (2, s. 11). Domnívám se, že tomuto výroku odpovídá i zvolené téma výzkumného šetření.

Technikami budou polostrukturované rozhovory, analýza dokumentů a pozorování. Předpokládám, že rozhovory budou mít formu rozhovoru pomocí návodu. (4, s. 174). Tento druh rozhovoru chci 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.*“ (4, s. 174). Předpokládám realizaci rozhovorů se členy managementu i s řadovými pracovníky organizace. Analyzovat budu především písemné dokumenty popisující postupy při hodnocení pracovníků a dále jejich soulad s praktickou realizací hodnocení pracovníků. Přímé pozorování (včetně tvorby poznámek) bych ráda využila při vedení tzv. hodnotících rozhovorů, které vedou pracovníci managementu se svými podřízenými. Důvodem je zmapovat dovednosti, případně vzdělávací potřeby členů managementu, které se týkají poskytování zpětné vazby, vedení hodnotících rozhovorů, podpory učení podřízených pracovníků atd. Tuto možnost ale ještě budu dále konzultovat s ohledem na bezpečí členů managementu i dalších pracovníků.

Návrh struktury práce:

- I. Úvod
- II. Teoretická část:

1. Kvalita obecně a kvalita v organizaci
2. Proces zavádění systémů kvality
3. Kvalita v sociálních službách
4. Standardy kvality sociálních služeb
5. Personální standardy kvality
6. Hodnocení obecně
7. Důvody hodnocení pracovníků
8. Metody hodnocení pracovníků
9. Oblasti, cíle a kritéria hodnocení pracovníků
10. Souhrn teoretické části

III. Praktická část:

1. Metodologické ukotvení
2. Výzkumné metody
3. Výzkumné techniky
4. Operacionalizace cílů
5. Realizace výzkumného šetření
6. Interpretace výsledků
7. Souhrn praktické části

IV. Závěr

6. *Předběžná bibliografie k tématu, včetně zahraniční:*

Belz, H.; Siegrist, M.: „*Klíčové kompetence a jejich rozvíjení.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2001

Čámský, P.; Krutilová, D.; Sembdner, J.; Sladký, P.: „*Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb.*“ Praha, Centrum sociálních služeb Praha, 2008

Drucker, P. F. : „*To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku.*“ Praha, nakladatelství Management Press, 2007

Hendl, J.: „*Kvalitativní výzkum – Základní metody a aplikace.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2005

Hroník, F. : „*Hodnocení pracovníků.*“ Praha, nakladatelství Grada, 2006

Silverman, D.: „*Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.*“ London, Sage Publications Ltd., 2001

Strauss, A., Corbinová, J. „*Základy kvalitativního výzkumu.*“ Boskovice, nakladatelství Albert, 1999

Tošner, J.: „*Metodika vzdělávacích plánů.*“ Praha, Europrofis, 2007

Vodáček, L.; Vodáčková, O. „*Moderní management v teorii a praxi.*“ Praha, nakladatelství Management Press, 2006

Zákon o č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách v platném znění

„*Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele.*“ Praha, MPSV ČR, 2003

Seznam použité literatury pro projekt diplomové práce:

1. Platform of European Social NGO's: Quality of social and health services. Social NGO's recommendations to EU decision makers. [online]. [cit. 2. 3. 2010]. 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

2. Strauss, A., Corbinová, J. „*Základy kvalitativního výzkumu.*“ Boskovice, nakladatelství Albert, 1999

ISBN 80-85834-60-X

3. Silverman, D.: „*Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction.*“ London, Sage Publications Ltd., 2001

ISBN 0-7619-6864-4

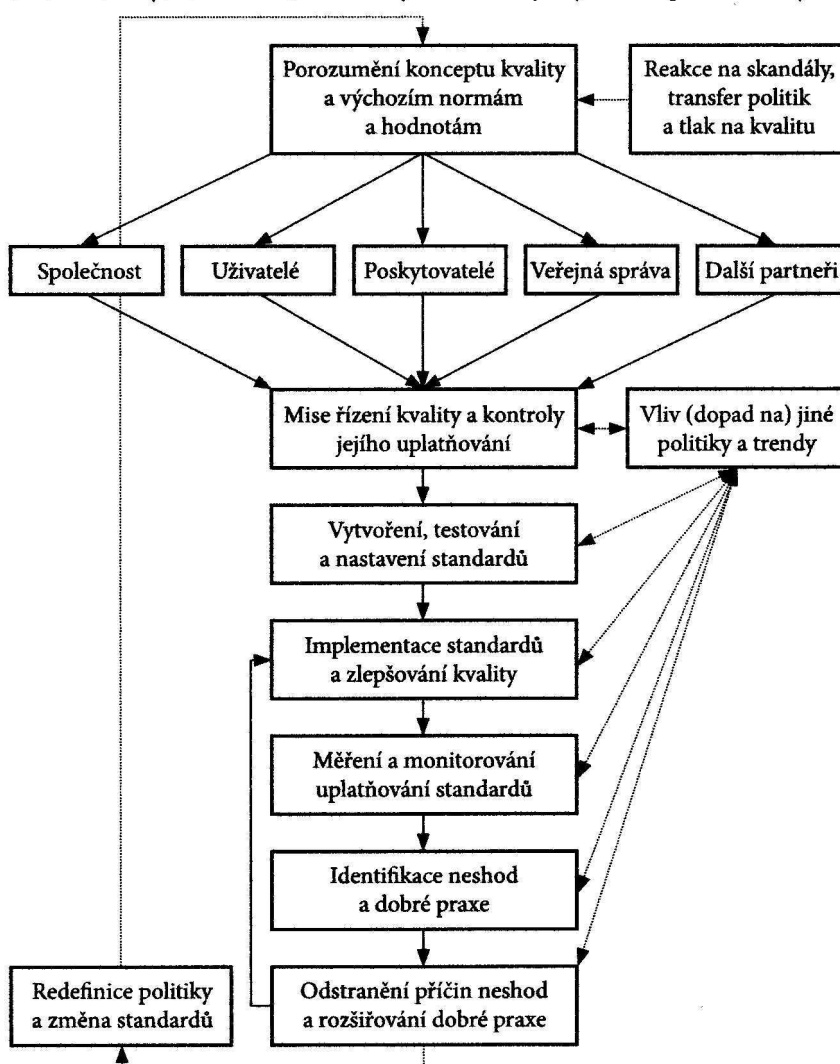
4. Hendl, J.: „*Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace.*“ Praha, nakladatelství Portál, 2005

ISBN 80-7367-040-2

Příloha č. 2 – Cyklus zavádění systémů kvality v oblasti péče o seniory

Zdroj: Mátl, Jabůrková, 2007:14

Schéma 1. 1. Cyklus zavádění, řízení a zvyšování kvality v systémech péče o seniory⁵



⁵ Toto schéma vychází z Demingova cyklu kontinuálního zlepšování (Moullin, 2002, s. 55), Moullinova modelu rozmístění politik ve zdravotní a sociální péči (tamtéž, s. 140), systému spirálové smyčky podle Haigne a Morrise pro implementaci TQM v systému Národní zdravotní služby ve Velké Británii (tamtéž s. 33) a Parasuramanova modelu analýzy mezer (tamtéž, s. 33).

Příloha č. 3 – Současná podoba směrnice upravující hodnocení pracovníků

Směrnice č. 27 /S

Standard č. 10 – postup pro pravidelné hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je uskutečněno 2x do roka a zaznamenáno do předepsaných formulářů. Hodnocení probíhá na základě faktického porovnání, konkrétní události, zpětné informace od klientů a jejich příbuzných, od spolupracovníků a přímých nadřízených.

Každý zaměstnanec provede do určeného termínu nejdříve sebehodnocení dle níže uvedených kritérií a hodnotících škál. Pomocí stejných nástrojů provede vedoucí pracovník hodnocení svého podřízeného pracovníka, které porovná s jeho sebehodnocením. V rámci poskytnutí zpětné vazby je hodnocení prokonzultováno s daným pracovníkem.

Hodnocení provádí přímý nadřízený, vrchní sestra nebo ředitelka.

Kriteria bodování pro hodnocení zaměstnance:

- efektivní komunikace s klienty
- komunikace a spolupráce s nadřízenými
- komunikace a týmová práce se spoluzaměstnanci
- komunikace s příbuznými klientů
- sebevzdělávání
- plnění pracovních povinností
- organizační schopnosti
- pracovní aktivita a kreativita
- dodržování pracovní doby
- vztah k majetku domova pro seniory (zřizovatele) a smysl pro pořádek
- loajalita
- dodržování vnitřních nařízení (týkajících se kouření, pracovních přestávek, používání denní místnosti)
- samostatnost v rozhodování

Pracovník může být u každého kritéria hodnocen škálou od 1-5 bodů.

V případě finanční odměny je dle stávajících finančních možností mzdového limitu stanovena částka, která bude základem pro výpočet výše odměny u každého zaměstnance. Výši odměny tvoří výše získaných bodů při hodnocení.

Kritéria pro výpočet:

Bez odměny	0 – 26 bodů
¼ základní částky	27 – 32 bodů
½ základní částky	33 – 38 bodů
Základní částka	39 – 47 bodů
1 bod = 2 % ze základní částky	48 – 55 bodů
1 bod = 3 % ze základní částky	56 – 61 bodů
1 bod = 4 % ze základní částky	62 – 65 bodů

Vypočítané procento se vynásobí počtem bodů.

Hodnocení pracovníka je prováděno k 30. 6. a k 31. 12. t. r. Zaměstnanec může být ohodnocen formou pochvaly, finanční nebo naturální odměny.

Tato směrnice nabývá účinnosti dne 29. 3. 2010 a zároveň se ruší směrnice ze dne 1. 7. 2009.

Vypracovala: Mašková

Schválila: Ing. Soňa Mašková

Dne: 29. 3. 2009

ředitelka

Rozdělovník: ekonomický úsek, ošetřovatelský úsek, technický úsek, sociální pracovnice

Příloha č. 3 – Současná podoba hodnotícího formuláře, včetně hodnotících kritérií

Sebehodnocení pracovníka

Jméno:

Pracovní pozice:

Kritérium pro osobní hodnocení	1	2	3	4	5
Efektivní komunikace s klienty					
Komunikace a spolupráce s nadřízenými					
Komunikace a týmová práce se spoluzaměstnanci					
Komunikace s příbuznými a klienty					
Sebevzdělávání					
Plnění pracovních povinností					
Organizační schopnosti					
Pracovní aktivita a kreativita					
Dodržování pracovní doby					
Absence v práci					
Vztah k majetku organizace (zřizovatele)					
Dodržování vnitřních nařízení týkajících se používání návykových látek, jejich používání (včetně kouření)					
Loajalita					
Samostatnost v rozhodování					
Bodové hodnocení celkem					

1 - 26 b - bez odměny

28-32 b – ¼ základu

33-38 b – ½ základu

39-47 b - základ

48-55 b - 1b=2% ze základu

56-61 b - 1b=3% ze základu

62-65 b - 1b=4% ze základu

.....

Podpis

Příloha č. 3 – Současná podoba hodnotících škál

Škály jednotlivých kritérií bodování pro hodnocení zaměstnanců

Kritérium č. 1: Efektivní komunikace s klienty

1. **nucená komunikace**, **chybí znalost** komunikačních technik (empatie, naslouchání asertivita, neverbální komunikace), nezájem o osobní růst
2. **snaha** o komunikaci, komunikace je **málo úspěšná**, neefektivní
3. **komunikuje** s klienty **v rámci** své profese, z **části ovládá** komunikační techniky, snaha o osobní růst
4. komunikuje s klienty **nad rámec** své profese, z **větší části ovládá** komunikační techniky (empatie, naslouchání, neverbální komunikace)
5. **velmi dobře komunikuje** s klienty, **dobře ovládá** komunikační techniky (empatie, naslouchání, asertivita, neverbální komunikace)

Kritérium č. 2: Komunikace a spolupráce s nadřízenými

1. **nekomunikuje** s nadřízeným
2. komunikuje v rámci profese, minimální spolupráce, nechává mluvit za sebe jiné
3. **upozorňuje** na problematické situace, občas komunikuje s nadřízenými v rámci své profese, občas spolupracuje
4. **řeší** s nadřízenými situace vyplývající z provozu, spolupracuje
5. **aktivně se účastní** komunikačních toků organizace, je týmový hráč, představuje aktivní součást firemní kultury

Kritérium č. 3: Komunikace a týmová práce se spoluzaměstnanci

1. **nucená** komunikace, nezájem o týmovou spolupráci
2. **snaha** o komunikaci, málo úspěšná, není týmový hráč
3. **komunikace** v rámci své profese, zapojuje se do týmové spolupráce
4. **asertivní** komunikace, týmový hráč, **chybí** sebereflexe
5. **asertivní** komunikace, **dobrá sebereflexe**, velmi dobrá týmová spolupráce

Kritérium č. 4: Komunikace s příbuznými klientů

1. **nucená** komunikace s příbuznými nebo přístup k příbuzným **poškozuje** image organizace.
2. **snaha** o komunikaci s příbuznými, je ovšem nedostačující a tím **nevědomě poškozuje** image organizace
3. **komunikuje** s příbuznými v rámci své profese, je **málo** asertivní
4. **asertivní** komunikace s příbuznými, **nepoškozuje** image organizace
5. **vstřícná** komunikace s příbuznými, **umí být** asertivní, jeho komunikace vytváří **dobrou** image organizace

Kritérium č. 5: Sebevzdělávání

1. **nemá zájem** se vzdělávat
2. vzdělávání je **nedostačující** pro svoji profesi, vzdělává se pouze, pokud je to nařízeno
3. vzdělává se **v rámci své profese**, ve své pracovní době, nemá spoluúčast na nákladech
4. vzdělává se **v rámci svého osobního růstu**, ve své pracovní době i ve svém osobní volnu, má spoluúčast na nákladech
5. **aktivně shání informace** ve **svém oboru**, vzdělává se především ve svém osobním volnu, investuje do vzdělávání, výsledky **aplikuje do praxe**, **předává informace** ostatním

Kritérium č. 6: Plnění pracovních povinností

1. opakované **neplnění** pracovních povinností, odvádí **nekvalitní** práci – **neustálá kontrola** nadřízeným
2. **plní** pracovní povinnosti, **ne však ve stanoveném termínu**, plní pracovní povinnosti v termínu, ale **je neustále upomínán** nadřízeným či spolupracovníky o jejich plnění, **nutná kontrola** kvality
3. **plní** pracovní povinnosti v rámci pracovní náplně **bez upomínání** nadřízeným či spolupracovníky, práci odvádí **kvalitně**
4. **řádně plní** pracovní povinnosti v daných termínech i s předstihem, práce je **kvalitní**, **není nutná kontrola** nadřízeného

5. **plní** pracovní povinnosti **nad rámec** pracovní náplně, má iniciativní přístup (všímá si okolí a dává nové podněty), **bez kontroly** nadřízeného

Kritérium č. 7: **Organizační schopnosti**

1. nemá **žádné** organizační schopnosti – není schopen si práci zorganizovat
2. **minimální** organizační schopnosti – potřebuje pomoc
3. **základní** organizační schopnosti, dostačující pro plnění svých povinností
4. **dobré** organizační schopnosti – nemá problém s organizací, pomůže druhým
5. **výborné** organizační schopnosti – s organizací pomáhá ostatním, je schopen zastoupit nadřízeného

Kritérium č. 8: **Pracovní aktivita a kreativita**

1. **nevyvíjí žádnou** pracovní **aktivitu** ani **kreativitu**
2. **aktivita** zaměstnance vyplývá z **pracovních povinností**, **není kreativní**
3. **aktivita** zaměstnance je **nad rámec** svých pracovních povinností **v rámci** své pracovní doby
4. aktivita zaměstnance je **nad rámec** svých pracovních povinností ve svém volném čase, pasivní přístup (**nízká kreativita**)
5. aktivita zaměstnance je **nad rámec** svých pracovních povinností ve svém volném čase, tvůrčí přístup (**nové nápady**)

Kritérium č. 9: **Dodržování pracovní doby**

1. **nedodržuje** pracovní dobu
2. **dodržuje** pracovní dobu, **nedodržuje** stanovenou pracovní dobu (příchody do šaten ¼ hod. předem, odchody z pracoviště do šaten po skončení pracovní doby)
3. **dodržuje** pracovní dobu i stanovenou pracovní dobu
4. **dodržuje** pracovní dobu i stanovenou pracovní dobu, je **ochoten zůstat** z provozních důvodů déle na pracovišti
5. **dodržuje** pracovní dobu i stanovenou pracovní dobu, **zůstává nad rámec** pracovní doby z provozních důvodů **i při jiných** akcích

Kritérium č.11: **Vztah k majetku domova pro seniory (zřizovatele) a smysl pro pořádek**

1. **demoliční** vztah – nemá vztah k cizímu majetku, je neopatrný, nemá smysl pro pořádek
2. **nešetrný** vztah – neuvědomuje si poškozování majetku, je-li upozorněn, snaží se o nápravu, nutné připomínat, připomínat i udržování pořádku
3. **šetrný** vztah – majetek úmyslně nepoškozuje, je opatrný, udržuje běžný pořádek na pracovišti
4. **šetrný** vztah, **všímá si** přístupu ostatních – nepoškozuje majetek, je pořádkumilovný
5. **šetrný** vztah, **všímá si** přístupu ostatních, **upozorňuje** na závady, **iniciuje** k šetrnému zacházení i ostatní, je pořádkumilovný s ohledem na klienta

Kritérium č.12: **Loajalita zaměstnance** (co patří do loajality: věrnost, ochota jednotlivce dodržet závazky vůči nadřízené osobě, organizaci či svému přesvědčení, spolehlivost ve vztazích s přáteli, kolegy, spolupracovníky klienty a spoluobčany, důsledná podpora pro ideu, věc, instituci, v jejíž dobro věříte. Patří sem i bezproblémové přijetí nového člena do kolektivu, společný firemní jazyk atd.)

1. **není** loajální
2. **není** loajální **vědomě** (neúmyslně poškozuje image organizace)
3. loajální **pouze** v některých oblastech
4. loajální **uvnitř i vně organizace**
5. **vysoká** loajalita, **podporuje** image organizace

Kritérium č.13: **Dodržování vnitřních nařízení** (týkajících se kouření, pracovních přestávek, používání denních místností)

1. **nedodržuje** nařízení
2. **občasné nedodržení** nařízení
3. **dodržuje** nařízení
4. **dodržuje** všechna nařízení, **minimalizuje** pracovní prostoje
5. **dodržuje** všechna nařízení, je **nekuřák**

Kritérium č.14: **Samostatnost v rozhodování**

1. **nesamostatný**, musí být stálý dohled nadřízeného
2. pracuje **samostatně**, musí **být dohled** nadřízeného
3. **samostatný** v rozhodování, **není nutná kontrola** nadřízeného
4. **samostatný** v rozhodování, **bez kontroly**
5. **zcela samostatný** v rozhodování, **zvládá klíčové situace, možno** na něho **delegovat** kompetence vedoucího, spolehlivý

Příloha č. 4 - Návrh nové směrnice upravující hodnocení pracovníků

Návrh směrnice hodnocení pracovníků v Domově pro seniory ve Vrchlabí

Obsah:

- 1. Cíl směrnice**
- 2. Závaznost směrnice**
- 3. Hodnocení pracovníků**
 - 3.1. Účel hodnocení pracovníků**
 - 3.2. Zásady hodnocení**
 - 3.3. Formy hodnocení a ocenění**
 - 3.4. Metodika hodnocení**
 - 3.5. Oblasti hodnocení**
 - 3.6. Instrukce pro hodnotitele**
 - 3.7. Postup vedení hodnotícího rozhovoru**
- 4. Hodnocení organizace**
 - 4.1. Účel hodnocení organizace**
 - 4.2. Zásady hodnocení**
 - 4.3. Metodika hodnocení**
 - 4.4. Oblasti hodnocení**
- 5. Použité zdroje**
- 6. Přílohy – hodnotící formuláře**

Hodnotící formulář pro manažery

Hodnotící formulář pro THP pracovníky

Hodnotící formulář pro pracovníky

Záznam z hodnotícího rozhovoru

Formulář hodnocení organizace

1. Cíl směrnice

Cílem směrnice je **popsat, jak je v organizaci prováděno hodnocení pracovníků a k čemu toto hodnocení slouží pracovníkům i organizaci jako takové.** Zároveň je cílem směrnice **popsat způsob, jakým pracovníci hodnotí organizaci.**

2. Závaznost metodiky

Tato směrnice je **závazná pro všechny zaměstnance organizace.**

3. Hodnocení pracovníků

3.1. Účel hodnocení pracovníků

Cílem hodnocení pracovníků je především **zvyšování kvality služeb,** které organizace poskytuje. Další cíle jsou:

- **zlepšovat pracovní výkon pracovníků**
- **sladit potřeby pracovníků s cíli a strategií organizace**
- **zhodnotit odvedenou práci pracovníků**
- **rozdělení finančních odměn**
- **umocnit pocit pracovníka, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje, potřeby a návrhy**
- **poznat cíle a potřeby pracovníka z hlediska jeho profesního růstu**

3.2. Zásady hodnocení

Předmětem hodnocení pracovníků je **pracovní výkon či chování pracovníka,** nikoliv pracovník samotný či posuzování jeho osobních zvláštností.

Hodnocení pracovníků je průběžný proces. Nejčastěji je **zpětná vazba poskytována bez odkladu a v konkrétních pracovních situacích.**

Pokud je to možné vzhledem k okolnostem a reálným situacím, je **nejprve poskytována pozitivní zpětná vazba** na to, co se pracovníkovi daří, čeho si hodnotitel cení. Teprve v další fázi je **poskytována zpětná vazba na to, v čem by se pracovník mohl či měl rozvíjet.**

Hodnotící rozhovor je shrnutím průběžného hodnocení za celé hodnocené období. Je rovněž příležitostí k diskusi, hlubšímu zamyšlení nad hodnocenými oblastmi a ke stanovení rozvojových a vzdělávacích potřeb pracovníků.

Kritika pracovníků vůči nadřízenému, vedení či kolegům **nesmí znamenat pro pracovníka ohrožení.**

Písemný výstup z hodnotícího rozhovoru je vždy **stvrzen podpisy pracovníka i hodnotitele.** Tento dokument je uložen v **osobní složce pracovníka.**

Upravit nemocnost

3.3. Formy hodnocení a ocenění

Formy hodnocení:

- v době zaškolování pracovníka
- průběžné
- periodické
- mimořádné

Formy ocenění:

- finanční
- naturální
- pochvala – ústní, písemná

3.4. Metodika hodnocení

Periodické hodnocení pracovníků probíhá **jednou ročně**, obvykle v listopadu příslušného kalendářního roku. K hodnocení pracovníků jsou využity „Hodnotící formuláře“ pro jednotlivé skupiny pracovníků (THP pracovníci, pracovníci, manažeři) a dále formulář „Záznam z hodnotícího rozhovoru“.

Hodnocení probíhá na základě **faktického porovnání, konkrétní události, zpětné vazby od klientů a jejich příbuzných, od spolupracovníků a přímých nadřízených.**

Každý zaměstnanec provede do určeného termínu nejdříve **sebeuposouzení** dle uvedených hodnotících kritérií a hodnotící škály. Zároveň si **připraví a promyslí otázky týkající se jeho rozvoje a potřeb ve vzdělávání.** O těchto otázkách hovoří při hodnotícím rozhovoru s nadřízeným. K výše uvedenému je využit „Hodnotící formulář“ pro danou skupinu pracovníků. U sebeuposouzení je sloupec „Poznámky“, do nějž si pracovník může napsat,

proč si dal příslušný počet bodů. Po vyplnění sebeposouzení si **tuto část formuláře pracovník okopíruje a vezme si ji s sebou na hodnotící rozhovor. Kopie sebeposouzení a poznámky k sebeposouzení pracovníkům mohou pomoci v argumentaci při hodnotícím rozhovoru.**

Pomocí stejných nástrojů provede vedoucí pracovník **hodnocení svého podřízeného pracovníka, které porovná s jeho sebeposouzením.** Do svého hodnocení zahrne ještě oblast týkající se **nemocnosti a řádné docházky do zaměstnání** (jsou to ústně hodnocené oblasti, zpětnou vazbu na ně poskytne hodnotitel pracovníkovi při hodnotícím rozhovoru).

V rámci **hodnotícího rozhovoru** je hodnocení prokonzultováno s daným pracovníkem a zároveň jsou diskutovány jeho rozvojové a vzdělávací potřeby, na jejichž základě jsou stanoveny rozvojové a vzdělávací cíle pracovníka pro další období.

Hodnocení provádí **přímý nadřízený, vrchní sestra nebo ředitelka.**

U každého pracovníka jsou hodnocena předem daná kritéria. Pracovník může být u každého kritéria hodnocen škálou od 0 - 4 bodů. Hodnotící škála je následující:

0 – **nedostatečné** – výsledky jsou nepřijatelné, 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

Mimořádně lze ohodnotit pracovníky, kteří splnili následující kritéria:

- podávání návrhů a podnětů
- mimořádné aktivity podporující dobrou image organizace

V případě finanční odměny je dle stávajících finančních možností mzdového limitu stanovena částka, která bude základem pro výpočet výše odměny u každého pracovníka. **Výši odměny tvoří výše získaných bodů při hodnocení.**

Výpočet finanční odměny:

Výše finanční odměny	Počet bodů z hodnocení
Bez odměny	0 – 26 bodů
¼ základní částky	27 – 32 bodů
½ základní částky	33 – 38 bodů
Základní částka	39 – 47 bodů
1 bod = 2 % ze základní částky	48 – 55 bodů
1 bod = 3 % ze základní částky	56 – 61 bodů
1 bod = 4 % ze základní částky	62 – 65 bodů

Vypočítané procento se vynásobí počtem bodů.

3.5.Oblasti hodnocení

V rámci hodnocení pracovníků jsou **hodnocena předem daná kritéria**. Ta se liší pro různé skupiny pracovníků (pracovníci, THP pracovníci, manažeři). Konkrétní hodnotící kritéria jsou následující:

1) **Pracovní výkon**

- kvalita odvedené práce: komplexnost, dovednost, efektivita
- znalost a dodržování interních předpisů a nařízení: zná a dodržuje směrnice a manuály organizace
- organizační schopnosti
- iniciativa: přidělenou práci provádí bez odkladů, vyhledává úkoly
- plnění pracovních povinností, včasnost plnění úkolů
- schopnost vést dokumentaci (PRO PRACOVNÍKY V PŘÍMÉ PÉČI)
- praktické dovednosti (PRO OSTATNÍ TECHNICKÉ ÚSEKY)

2) **Vztah k práci**

- ochota při mimořádných úkolech, ochota plnit úkoly nad rámec svých povinností
- spolehlivost
- dodržování pracovní kázně včetně využívání pracovní doby
- vztah k majetku organizace
- vzdělávání (PRO PRACOVNÍKY V PŘÍMÉ PÉČI)
- inovační schopnosti na pracovišti (PRO OSTATNÍ TECHNICKÉ ÚSEKY)

3) **Spolupráce, sociální chování**

- loajalita
- komunikace: s klienty, s příbuznými, se spolupracovníky a nadřízenými
- týmová spolupráce: spolupracuje v týmu, vytváří klidné pracovní prostředí
- dovednost vnímat a řešit konflikty

- umění rozhodovat

3.6. Instrukce pro hodnotitele

Hodnotitel si pro účel hodnocení pracovníků **vede průběžné poznámky**, aby jeho hodnocení bylo podloženo konkrétními údaji, událostmi a aby některé důležité momenty vztahující se k hodnocení pracovníků neopomněl.

Na hodnotící rozhovor se **hodnotitel připraví** (provede hodnocení pracovníka, seznámí se se sebeposouzením pracovníka, využije svých průběžných poznámek k hodnocení pracovníka za celé hodnocené období, připomene si okolnosti, které mohly pracovníka ovlivnit apod. Zároveň si prostuduje výsledky předchozích hodnocení, oblasti a aktivity pro rozvoj pracovníka a posoudí změny a vývoj pracovníka. Hodnotitel by měl uvažovat také o oblastech pro rozvoj pracovníka, které by doporučil).

Hodnotitel **včas dohodne s pracovníkem datum, čas a místo konání hodnotícího rozhovoru**. Na tento rozhovor si hodnotitel i hodnocený **rezervují dostatečný čas**.

Hodnotitelé se pravidelně scházejí a sdělují své zkušenosti z hodnotících rozhovorů dalším hodnotitelům. Cílem těchto setkání je **diskuse a vytváření formy hodnotících rozhovorů**. Zároveň při těchto setkáních hodnotitelé **reflektují svou roli** a usilují o další rozvoj svých dovedností v oblasti poskytování zpětné vazby, vedení rozhovoru a podpory učení.

Hodnotitelé si zároveň **stanoví strukturu hodnotícího rozhovoru** jako pomůcku pro vedení těchto rozhovorů. Tento dokument rovněž napomůže tomu, aby jednotliví hodnotitelé prováděli hodnotící rozhovory shodně z hlediska jejich obsahu.

3.7. Postup vedení hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor je **dialogem mezi pracovníkem a hodnotitelem**. Pro záznam průběhu a výstupů z hodnotícího rozhovoru hodnotitel použije formulář „Záznam z hodnotícího rozhovoru“.

Hodnotitel při zahájení hodnotícího rozhovoru pracovníka **přivítá, připomene cíle hodnocení a dohodne s pracovníkem způsob vedení rozhovoru** – zda chce pracovník nejprve představit sám své sebeposouzení, či zda vítá, aby jej nejprve hodnotitel seznámil s hodnocením apod.

V rámci rozhovoru se hodnotitel **věnuje všem hodnoceným oblastem**, nejen pouze těm, kde je rozdíl v hodnocení a sebeposouzení pracovníka.

Hodnotitel poskytuje **nejprve pozitivní zpětnou vazbu na to, co se pracovníkovi daří, v čem vidí posun směrem k lepšímu, čeho si cení.** Teprve v další fázi je poskytována **zpětná vazba na to, v čem by se pracovník mohl či měl rozvíjet.**

Na závěr hodnotícího rozhovoru hodnotitel ve spolupráci s hodnoceným pracovníkem **stanoví rozvojové a vzdělávací cíle pro pracovníka na další období a seznámí pracovníka s výší jeho finanční odměny,** kterou na základě provedeného hodnocení obdrží. Hodnotitel **shrne průběh a výstupy z hodnotícího rozhovoru a hodnocení.** Obě strany **stvrdí svými podpisy,** že s průběhem a výstupy rozhovoru i hodnocení byly seznámeny a **případně připojí své komentáře.**

Jedno vyhotovení „Záznamu z hodnotícího rozhovoru“ obdrží pracovník, jedno si ponechá hodnotitel a založí jej do osobní složky hodnoceného pracovníka.

4. Hodnocení organizace

4.1. Účel hodnocení organizace

V rámci hodnocení mají pracovníci možnost **hodnotit organizaci, její atmosféru, práci vedení, práci svých nadřízených, atmosféru na vlastním pracovišti, práci, spolupráci a komunikaci s dalšími úseky.** Cílem této formy hodnocení je **poznat názory, zkušenosti, případně problémy pracovníků organizace.** Jejich sdělení mohou **napomoci nejen zvyšování kvality poskytovaných služeb, ale také zlepšení mezilidských vztahů na jednotlivých pracovištích i v organizaci jako celku.**

4.2. Zásady hodnocení

Hodnocení organizace **je anonymní.**

Na základě tohoto hodnocení vedení organizace **stanoví rozvojové cíle pro organizaci jako celek i rozvojové cíle pro práci vedení.**

4.3. Metodika hodnocení

Pravidelné hodnocení organizace probíhá **jednou ročně,** obvykle v listopadu příslušného kalendářního roku. K hodnocení organizace je použit formulář „Hodnocení organizace“. Vyplněný formulář pracovníci **odevzdají do určeného data do schránky k tomu určené.**

Výstupy z tohoto hodnocení **zpracuje vedení organizace a seznámí s nimi pracovníky při nejbližší schůzi pracovníků organizace.**

Jednotlivé oblasti hodnocení obsahují **konkrétní výroky, s nimiž pracovníci vyjadřují souhlas či nesouhlas pomocí hodnotící škály**. Ta má rozmezí od 1 do 5 a obsahuje rovněž možnost, kdy pracovník daný výrok nemůže či nechce posoudit. U každé oblasti je rovněž možnost volného vyjádření. Poslední oblast není hodnocena prostřednictvím hodnotící škály, ale jde v ní o získání volných odpovědí pracovníků. Otázky jsou zaměřeny na zmapování silných stránek organizace a oblastí vhodných pro další rozvoj.

4.4. Oblasti hodnocení

V rámci hodnocení organizace mají pracovníci možnost hodnotit:

- práci svého přímého nadřízeného
- práci vedení
- celkovou atmosféru v organizaci
- atmosféru na vlastním pracovišti
- práci, komunikaci a spolupráci s jednotlivými úseky, odděleními organizace

5. Použité zdroje

Ke zpracování metodiky a níže přiložených formulářů byly použity následující materiály:

- „*Hodnocení zaměstnanců ve veřejné správě – metodická doporučení*“, materiál byl zpracován v rámci projektu Ministerstva pro místní rozvoj ČR „Průzkum potřeb rozvoje lidských zdrojů na krajských, městských a obecních úřadech a následné zpracování metodiky práce s lidskými zdroji ve veřejné správě v kontextu zvyklostí EU“, květen 2005
- směrnice a formuláře hodnocení a profesního rozvoje pracovníků Domova Sue Ryder, o.p.s., Praha
- Zemanová, R.: „*Hodnocení zdravotních sester v nemocnici Most*“, diplomová práce, Univerzita Karlova Praha, Fakulta humanitních studií, Praha 2008
- Cermanová, P.: „*Hodnocení a odměňování zdravotních sester pracujících na oddělení anesteziologicko-resuscitační péče ve Fakultní Thomayerově nemocnici*“, diplomová práce, Univerzita Karlova Praha, Fakulta humanitních studií, Praha 2005

6. Přílohy – hodnotící formuláře

Hodnotící formulář pro manažery

Hodnotící formulář pro THP pracovníky

Hodnotící formulář pro pracovníky

Záznam z hodnotícího rozhovoru

Formulář hodnocení organizace

Příloha č. 5 - Návrhy nových formulářů pro hodnocení jednotlivých skupin pracovníků (z důvodu velkého rozsahu příloh uvádím pouze návrh formuláře pro pracovníky. Manažeři a technicko - hospodářští pracovníci mají stejné formuláře, ale odlišná některá kritéria).

Hodnocení pracovníka

Vážené kolegyně a kolegové,

v rámci naší organizace probíhá pravidelné hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu. Cílem tohoto hodnocení je především **zvyšování kvality služeb**, které poskytujeme. Tím, kdo kvalitu do praxe přináší, jste vy, pracovníci naší organizace. Proto je pro nás důležité **vědět, jak se v práci cítíte, co se Vám daří, v čem byste se dále chtěli či potřebovali rozvíjet.**

V první části tohoto formuláře prosím o Vaše **sebeuposouzení (sebehodnocení) uvedených kritérií**. Ve druhé části formuláře se zamyslete nad **otázkami zaměřenými na to, jak se Vám pracuje, v čem byste se chtěli či potřebovali rozvíjet nebo jaké cítíte potřeby ve vzdělávání**. O těchto otázkách budete hovořit při hodnotícím rozhovoru s nadřízeným. Podrobnosti k hodnocení pracovníků najdete ve směrnici č.....

Děkuji.

Ing. Soňa Mašková – ředitelka DpS

Vyplní pracovník

Vyplní nadřízený

Jméno a příjmení pracovníka:	Jméno a příjmení hodnotitele:
Osobní číslo (pracovní zařazení):	Datum hodnocení nadřízeným:
Datum sebeuposouzení:	Hodnocené období:

I. Sebeuposouzení kritérií:

Vyplňte prosím sloupec sebeuposouzení. U všech kritérií využijte následující škály:

- 0 – **nedostatečné** – výsledky jsou nepřijatelné, 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

Zvolený bod označte kroužkem. Do sloupce Poznámky si můžete napsat, proč jste si dal/a příslušný počet bodů. Po vyplnění sebeuposouzení si **tuto část formuláře okopírujte a vezměte si ji s sebou na hodnotící rozhovor. Kopie a Vaše poznámky k sebeuposouzení Vám mohou pomoci v argumentaci při hodnotícím rozhovoru.**

Oblast/kritérium	Sebeposouzení					Hodnocení nadřízeného						
Pracovní výkon												
Kvalita odvedené práce (komplexnost, dovednost, efektivita)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Znalost a dodržování interních předpisů a nařízení (pracovník zná a dodržuje směrnice a manuály organizace)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Organizační schopnosti	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Iniciativa (přidělenou práci vykonává bez odkladu, vyhledává úkoly)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Plnění pracovních povinností, včasnost plnění úkolů	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Schopnost vést dokumentaci	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Vztah k práci												
Ochota při mimořádných úkolech, ochota plnit úkoly nad rámec svých povinností	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Spolehlivost	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Dodržování pracovní kázně, včetně využívání pracovní doby	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Vztah k majetku organizace	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Vzdělávání	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N

Oblast/kritérium	Sebeposouzení					Hodnocení nadřízeného						
Spolupráce, sociální chování												
Vztah k organizaci (loajalita)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Komunikace (s klienty, spolupracovníky, nadřízenými)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Týmová spolupráce (pracovník spolupracuje v týmu, vytváří klidné pracovní prostředí)	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Dovednost vnímat a řešit konflikty	0	1	2	3	4	Poznámky	0	1	2	3	4	Poznámky/N
Umění rozhodovat	0	1	2	3	4	Poznámky	0		2	3	4	Poznámky/N
Tuto část nevyplňujte, vyplní ji Váš nadřízený:												
Nemocnost:												
Řádná docházka do zaměstnání:												

II. Rozvoj pracovníka, potřeby ve vzdělávání:

Zamyslete se nad následujícími otázkami, budete o nich hovořit při hodnotícím rozhovoru s nadřízeným. Samozřejmě si přípravu můžete udělat **i písemně**, lze využít této části formuláře.

Jak se v práci cítíte, jak se Vám pracuje?

Co byste potřeboval/a, aby se Vám pracovalo lépe?

Co se Vám za poslední rok v práci podařilo, s čím jste spokojen/a?

Co se Vám v práci obecně (nejen během posledního roku) daří, na čem v ní stavíte?

V čem byste se chtěl/a dále rozvíjet, zlepšovat?

Co z toho byste chtěl/a realizovat v příštím roce a jak?

Příloha č. 6 - Návrh formuláře pro záznam z hodnotícího rozhovoru

Záznam z hodnotícího rozhovoru

Jméno a příjmení pracovníka:	Jméno a příjmení hodnotitele:
Osobní číslo (pracovní zařazení):	Hodnocené období
Datum uskutečnění hodnotícího rozhovoru:	

1/ Rekapitulace hodnoceného období (jak se pracovník cítí, úspěchy, co se nepodařilo a proč apod.):

2/ Zhodnocení potencialu pracovníka a změna oproti předchozímu období (co se pracovníkovi v práci daří, na čem staví, v čem se chce rozvíjet apod.):

3/ Seznámení pracovníka s hodnocením nadřízeného, včetně nemocnosti a řádné docházky do zaměstnání:

4/ Plán osobního rozvoje pracovníka na rok.....

Předchozí cíle				
Oblast rozvoje	Cíl, výstup	Důkazy	Aktivity, časový plán	Cíl splněn/nesplněn
Nově stanovené cíle				

5/ Výstupy pro další hodnocení:

6/ Komentář hodnotitele:

7/ Komentář hodnoceného pracovníka:

Hodnocený pracovník souhlasí – nesouhlasí s hodnocením nadřízeného.

Hodnocený pracovník stvrzuje svým podpisem, že byl seznámen s průběhem hodnocení a jeho výstupy a dále, že souhlasí se zařazením materiálů z hodnocení do své osobní složky.

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného pracovníka

Příloha č. 7 - Návrh formuláře hodnocení organizace

Hodnocení organizace

Vážené kolegyně a kolegové,

předkládáme Vám následující dotazník, jehož cílem je poznat názory, zkušenosti, případně problémy zaměstnanců naší organizace. Vaše sdělení mohou napomoci nejen zvyšování kvality poskytovaných služeb, ale také zlepšení mezilidských vztahů na jednotlivých pracovištích i v organizaci jako celku.

Vaše sdělení jsou velmi důležitá, proto Vás prosíme o zamyšlení a pečlivé vyplnění dotazníku. Vyplněný dotazník odevzdejte do (datum)..... (+ kam). Dotazník a veškerá zjištění jsou anonymní!

Děkujeme.

za Domov pro seniory
Ing. Soňa Mašková – ředitelka

Pro všechna hodnocení použijte prosím následující škálu (pro přehlednost je tato tabulka vždy na začátku každé strany dotazníku). **Zvolený bod zakroužkujte.**

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

I. Hodnocení práce přímého nadřízeného:

Komunikaci s přímým nadřízeným vnímám jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Přímý nadřízený projevuje zájem o mne jako osobu.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Úkoly mi nadřízený předává včas a srozumitelným způsobem.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

V přímém nadřízeném cítím oporu.

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

Přímý nadřízený je pro mě autoritou.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Svého přímého nadřízeného si vážím pro jeho odbornost.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Svého přímého nadřízeného si vážím pro jeho lidský a citlivý přístup.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Se změnami mně přímý nadřízený seznamuje včas a vhodnou formou.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Můj nadřízený mně plně podporuje v mém rozvoji.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení Vašeho přímého nadřízeného:

II. Hodnocení práce vedení organizace:

Zaměstnanci a vedení organizace jsou „na jedné lodi“.

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

Mezi zaměstnanci a vedením panuje všeobecná shoda.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Vedení organizace vnímám jako otevřené vůči podmětům zaměstnanců i dalších, kterých se poskytované služby týkají (klienti, příbuzní apod.).

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Komunikaci s vedením organizace vnímám jako průchodnou.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Změny vedení představuje včas a srozumitelným způsobem.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Vedení dostatečně informuje zaměstnance o svých záměrech.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Vedení má jasnou koncepci dlouhodobého rozvoje organizace.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Vedení jedná kompetentně.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení vedení organizace:

III. Hodnocení celkové atmosféry v organizaci:

Celkovou atmosféru v organizaci vnímám jako dobrou.

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

Zaměstnanci nemají obavy z výrazných změn v organizaci.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Pracovníci různých profesí dobře spolupracují (zdravotníci pracovníci, pracovníci v sociálních službách, THP pracovníci apod.).

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Většina zaměstnanců se ztotožňuje s organizací a usiluje o její dobrý obraz na veřejnosti.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Většina pracovníků má pocit, že vedení jim důvěřuje a umožňuje jim samostatnou a odpovědnou práci.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Pro svou práci mám dostatečné materiální vybavení.

1	2	3	4	5	N
---	---	---	---	---	---

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení celkové atmosféry v organizaci:

IV. Hodnocení atmosféry na mém pracovišti, oddělení, úseku:

V našem pracovním týmu se cítím velmi dobře.

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

Spolupráce pracovníků různých profesí je na našem pracovišti velmi dobrá.

1	2	3	4	5	N

.
. .
. .
. .

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení celkové atmosféry na Vašem pracovišti, oddělení, úseku:

V. Jak vnímáte práci(jednotlivých úseků):

Práci pracovníků kuchyně vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N

Práci pracovníků údržby vidím jako velmi dobrou

1	2	3	4	5	N

Práci pracovníků prádelny vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N

Práci sociálního pracovníka vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N

Další týmy pracovníků (mimo vedení).....

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení práce určitých úseků:

VI. Jak vnímáte spolupráci a komunikaci s..... (jednotlivými úseky):

Spolupráci a komunikaci s pracovníky kuchyně vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N
plně souhlasím	převážně souhlasím	souhlasím pouze částečně	spíše nesouhlasím	vůbec nesouhlasím	neumím/nemohu výrok posoudit

Spolupráci a komunikaci s pracovníky údržby vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Spolupráci a komunikaci s pracovníky prádelny vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Spolupráci a komunikaci se sociálním pracovníkem vidím jako velmi dobrou.

1	2	3	4	5	N
----------	----------	----------	----------	----------	----------

Další týmy pracovníků (mimo vedení).....

Zde prosím napište jakékoliv další komentáře, náměty či připomínky týkající se hodnocení spolupráce a komunikace s určitými úseky:

VII. Pohled pracovníka (pro následující otázky již není žádná hodnotící škála, naopak jde o Vaše volně pojaté odpovědi):

Co Vám v organizaci vyhovuje, co funguje?

Co Vás drží v této práci?

Co by se muselo stát, abyste odešel/a?

Co byste jako první v organizaci změnil/a?

Co Vám nejvíce vadí při výkonu Vaší práce?

Co v organizaci vidíte jako oblasti pro zlepšení?

Pokuste se prosím formulovat hlavní oblasti (max. 3), v nichž by se organizace mohla v následujícím roce rozvíjet. Zároveň se pokuste napsat, jak těchto cílů dosáhnout.

Co byste ještě rádi sdělili?

Příloha č. 8 - Souhlas s účastí na výzkumném šetření

Souhlas s účastí na výzkumném šetření

Vážení,

chci Vám poděkovat za čas věnovaný četbě tohoto textu i za čas věnovaný výzkumnému šetření týkajícího se systému hodnocení pracovníků, který je používán ve vaší organizaci. Vaše názory a zkušenosti mohou být cenným podkladem pro úpravu současného systému hodnocení pracovníků a jejich sdělením můžete ovlivnit to, co se Vás přímo týká.

V současné době dokončuji studium na Fakultě humanitních studií a věnuji se zpracování diplomové práce, která se hodnocením pracovníků zabývá. S Vaším souhlasem použiji Vámi poskytnuté informace rovněž pro účely zpracování této diplomové práce. Ta bude po dokončení k dispozici u paní ředitelky.

Ráda bych Vás ujistila, že všechny informace, které se od Vás v průběhu výzkumného šetření dozvím, budou použity výhradně pro potřeby vaší organizace a pro zpracování mé diplomové práce. V konečné podobě budou všechny informace anonymní.

Zároveň bych Vás chtěla požádat o svolení nahrát si zvukový záznam rozhovoru do počítače, protože nejsem schopna si zapamatovat všechny informace bez určitého záznamu. Tyto záznamy neposkytnu dalším osobám a po zpracování informací budou všechny nahrávky smazány. Ještě Vám chci říci, že máte právo od výzkumného šetření kdykoliv odstoupit nebo neodpovídat na dotazy, na které odpovídat z nějakého důvodu nechcete či nemůžete.

Pokud máte jakékoliv otázky či nejasnosti, prosím zeptejte se! V případě, že souhlasíte s účastí na uvedeném výzkumném šetření, prosím Vás o Váš podpis.

Děkuji a těším se na spolupráci.

Bc. Adéla Cupáková

Ve Vrchlabí dne _____ 2011

Podpis účastníka: _____ Podpis výzkumníka: _____

Kontaktní údaje: adelacupakova@seznam.cz, 603 240 668

Příloha č. 9 - Úryvek z přepisu individuálního rozhovoru

1. **V:** „Když se řekne hodnocení pracovníků, tak jak proběhlo v listopadu loňského roku, co se Vám vybaví?“
2. **I:** „Rozhovory s pracovníky (vypuštěná část). Pak možná nepochopení některých termínů a nepochopení některých oblastí, kdy oni měli pocit(nedokončená věta). Viděli to zkrátka jinak, než jsem to viděla já nebo ostatní pracovníci. O některých lidech jsem zjistila, že jsem si třeba myslela, že nemají žádnou sebereflexi a byla jsem mile překvapena, že mají. U některých zase naopak. Několik prvních rozhovorů pro mě bylo pochopitelně horších, než jsme se dostali na stejnou linii, ale pak už to bylo dobré. Někdo možná ani nechtěl přijít. Ale je to o nás – někdo nechce slyšet hodnocení, někdo si to nějak odklepe a někdo jde – potřebuje vědět, proč to tak je.“
3. **V:** „Takže být hodnotitelem byla pro Vás trochu nová role, teď už jste se s ní sžila...“
4. **I:** „No, je to trochu jiná role.“
5. **V:** „Také jste zmínila, že jste se něco dověděla o pracovnících, ať už pozitivního či ne zcela pozitivního a pak jste také mluvila o termínech.“
6. **V:** „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.“
7. **V:** „A vybavuje se Vám už teď něco, co nebylo srozumitelné?“
8. **I:** „Vím, že jsem u některých narazila na termín kreativita - to úplně přesně nevěděli., co se tím myslí. Loajalitu docela věděli, ale tam jsme se hodně rozcházeli

v bodování a pak jsme si to museli vysvětlovat. Týmová spolupráce, to celkem věděli, co máme na mysli. Asi nejvíce jsem vysvětlovala tu kreativitu. A pak někdy u komunikace - tam jsme se také rozcházeli, někdy měli pocit, že jejich komunikace je dobrá a já jsem to třeba viděla jinak.“ (vypuštěná část)

9. **V:** „Takže s hodnocením nemáte spojené negativní zkušenosti?“

10. **I:** „Ne, ne. Říkám, ty první dva rozhovory byly náročnější, ale že by to bylo těžké, to říct nemohu. Myslím, že jsme se s většinou pak dokázali shodnout, že bylo možné jim to vysvětlit. Pak u té loajality, třeba u pracovnice, která tady nepracovala dlouhou dobu, to bylo těžší, protože ji v této oblasti ještě tolik neznám. Ale to jsme si také vysvětlily. U nových pracovníků je to vždy horší - když někdo nastoupí a po pár měsících se hodnotí, tak je to pak trochu složitější. Je to pak těžší, abychom toho člověka nějak nesrazili. Taky někdy jde o osobnost toho člověka a s některými věcmi nemůže nic udělat, není třeba příliš průbojný, ale svou práci dělá dobře. Takže to je strašně složité. Vzpomínám si, že jsme hodně mluvili hlavně o komunikaci. Pak další oblast je vzdělávání, které je jim uloženo zákonem - někdo to vnímá jako pozitivum pro svou práci, někdo to bere tak, že to musí udělat.“ (vypuštěná část).

11. **V:** „A nemáte pocit, že hodnocení v některých aspektech stojí na tom, co je nad rámec práce?“

12. **I:** „Já z toho ten pocit nemám, ale někteří pracovníci možná ano.“ (vypuštěná část)

13. **V:** „Ne všichni jsou ve stejné sociální a životní situaci...“

14. **I:** „Já vím, s danými pracovníky jsem o tom mluvila, dohnali jsme to pak třeba vyšším počtem bodů jinde, protože kdyby to mělo způsobit nějaký velký skok, tak by mě to mrzelo. Říkala bych si, že ten člověk je dobrý a je to škoda.“ (vypuštěná část)

15. **V:** „Takže vidíte jako dobré, že hodnocení probíhá? Má nějaké výhody či nevýhody?“
16. **I:** „Já si myslím,na to, že jsem na toto nebyla z minulosti zvyklá, protože jsem zažila ještě vyvěšování odměn na nástěnku, tak myslím, že je to dobře. Že je dobře vědět, za co jsem ty peníze dostala. Myslím, že když člověk má trochu sebereflexe, tak ho to může posunout někam dál. Ale s někým to nemusí ani hnout.“ (vypuštěná část)
17. **V:** „Takže vidíte jako dobré, že člověk má nějakou zpětnou vazbu, že odměny nejsou paušální - lidé vědí, za co je dostávají. Jsou lidé, kterým to nic nemusí přinést, ale je pak řada těch, které to může posunout.“
18. **I:** „Řekla bych, že to na ně může mít pozitivní dopad.“ (vypuštěná část)
19. **V:** „Proč myslíte, že se hodnocení vlastně dělá?“
20. **I:** „Musíme hodnotit. Ne kvůli standardům. Ale když chceme, aby služba byla dobrá, tak nelze poslouchat jen to, co je zvenčí. Musíme i sami zkontrolovat, jak to je. Takže já vnímám, že je to důležité a nutné. Je to informace pro organizaci. I jeden „šťoura“ je dobrý v organizaci, protože neusnete na vavřínech. Některé problémy se třeba mohou objevit dříve.“
21. **V:** „Takže je to nejen o odměnách, ale i rozvoji?“
22. **I:** „Určitě, je to o tom, kam a jak dál. Nedovedu si představit, že bychom třeba zaváděli novou službu a měla by tam být nekvalitní práce. Peníze asi budou nadále tou nejdůležitější motivací, jsme v době, kdy to tak je. (vypuštěná část)
23. **V:** „Umíte si představit, že by i pracovníci dostávali informace, že hodnocení je spojeno i s dalšími oblastmi, nejen s odměnami?“ (vypuštěná část)
24. **I:** „Já si to umím představit, ale roli hraje asi i střídání pracovníků. Byla doba, kdy se tady lidé hodně střídali. Ti, kteří jsou tu delší dobu, by to tak možná vnímali. Oni

vnímají i to, že je posun v organizaci - toto se postavilo, to jsme dříve neměli. Noví pracovníci toto možná nevidí.“