

Přílohy

Příloha č. 1

ZÁZNAMOVÝ ARCH HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Sada otázek: PSS, SZP

Hodnotící:	Hodnocen:	Období:
Otázky		Hodnocení
Znalost standardů kvality		
Sleduje aktuální legislativu v sociální oblasti, chápe smysl a cíle standardů, standardy využívá při své práci	6	5
Standardy přijímá, dodržuje je, aktivně je neprosazuje.	4	3
Standardy vnímá jako pracovní komplikaci, občasné problémy s jejich dodržováním	2	1
Naplnění vize a cílů organizace		
Aktivně podporuje a spolupracuje při veškerých činnostech organizace, které směřují k naplnění vize a cílů, aktivně se podílí na vytváření dobrého jména organizace, rozeznává rizikové faktory a úspěšně řeší problémy, které mohou poškodit dobrý kredit organizace	6	5
Vize a cíle zná a respektuje je, aktivně je však neprosazuje, bezproblémové dodržování interních pravidel, firemní kultury (nepřepsaná pravidla, tradice organizace, to jak se člověk zapojuje, jak tyto pravidla přijme, respektuje)	4	3
Nepochopení základního poslání organizace, občasné podcenění rizikových faktorů, pasivní při řešení problémů, řešení problémů mimo organizaci.	2	1
Odborné znalosti, vzdělávání		
Vysoká odbornost, vyhledává příležitosti pro sebevzdělávání, aktivní účast a výměna zkušeností na vzdělávacích akcích, aplikuje vědomosti do praxe	6	5
Odbornost i znalosti odpovídají požadavkům na pracovní pozici, malá aktivita na vzdělávacích akcích, nabyté vědomosti převádí do praxe pomalu	4	3
Základní odbornost i znalosti, vzdělávací akce nevyhledává, při účasti na nich pasivní, potřebuje vedení při zavádění novinek do praxe, obtížně se přenáší přes zažitá pracovní stereotypy	2	1
Zavádění nových poznatků, postupů a metod do praxe		
Aktivně zavádí nové metody a poznatky do praxe. Snaží se o jejich rozšíření mezi ostatní zaměstnance.	6	5
Sám aktivně neuvádí nově nabyté znalosti, postupy a metody, ale nebrání se jejich zavedení	4	3
Nesnaží se o zavádění nových poznatků a metod do praxe, odmítá je využívat. V práci převládá tradiční a zastaralý přístup ke klientovi.	2	1
Pracovní výkonnost		
Úplně a samostatně zvládá svěřenou práci. Přizpůsobuje pracovní výkon provozním požadavkům, pracovní výkon s dobrou zpětnou vazbou, schopen rozhodovat se samostatně.	6	5
Pracuje samostatně, nutný občasný dohled, pracovní výkon při zvýšené pracovní zátěži klesá, obtížně se rozhoduje	4	3
Pracuje nesamostatně, dle situace potřebuje pomoc či metodický dohled, pracovní výkon obvykle nesplňuje očekávání, nízká odolnost vůči stresu, nezvládá zvýšenou pracovní zátěž, neschopen rozhodovat se	2	1
Flexibilita		
Vstřícný, ochotně zastoupí kolegu. V případě potřeby aktivně vypomáhá na akcích pořádaných organizací.	6	5
Aktivně se nenabízí na výpomoc, ale na požádání vyhoví.	4	3
Nemá zájem spolupracovat, ani na požádání nevyhoví.	2	1
Aktivizační činnosti		
Aktivně zapojuje klienty do volnočasových a zájmových aktivit. Nepotřebuje podnět od jiného zaměstnance.	6	5
Je přístupný se na podnět jiného zaměstnance na volnočasových aktivitách podílet. Ale spolupracuje formálně.	4	3
Pasivní, nevyhledává a nezapojuje klienty do těchto činností, přenechává aktivitu svým kolegům	2	1

Dodržování směrnic a předpisů		
Vždy dodržuje předpisy, velmi dobré znalosti, není třeba dohled	6	5
Vyskytují se drobné nedostatky v dodržování předpisů, nutná nahodilá kontrola	4	3
Vyskytují se pravidelné nedostatky v dodržování předpisů, vyžaduje dohled a kontrolu	2	1
Přístup k vedoucím pracovníkům		
Pokyny a příkazy nadřízeného plní ihned. O důležitých skutečnostech (např. pracovní neschopnost, nepřítomnost) informuje nadřízeného včas.	6	5
Pokyny nadřízeného splní, ale s prodlením. Většinou potřebuje podnět ještě od jiného zaměstnance. O důležitých skutečnostech informuje nadřízeného až po vyzvání.	4	3
Plnění úkolů nadřízené osoby se snaží vyhýbat. Povinnosti přenáší na jinou osobu.	2	1
Organizace práce		
Pracuje spolehlivě, samostatně, pečlivě, aktivně, využívá svých odborných znalostí. Umí si stanovit priority své práce	6	5
Zadanou práci plní včas, občas potřebuje práci zorganizovat, převažuje rutinní přístup k práci	4	3
Pasivní, má problémy s organizací práce, pracuje nesamostatně, nutný dohled.	2	1
Vztah k práci, kvalita a iniciativa		
Kvalitní, spolehlivá, bezchybná práce bez připomínek, aktivně nachází a zabývá se řešením problémů, stanovuje si reálné cíle	6	5
Splňuje základní požadavky na kvalitní pracovní výkon, nahodile drobné připomínky, problémy neodhaluje, avšak po upozornění na problémy je dokáže úspěšně řešit	4	3
Potíže s kvalitou pracovního výkonu, neschopen identifikovat problémy, nízko nastavené priority a pracovní cíle	2	1
Vztah ke klientům, etický přístup		
Vnímá klienta jako partnera, schopnost naslouchat, důraz na zachování lidské důstojnosti, aktivně se podílí na nových přístupech, důsledně dbá na zachování mlčenlivosti a práv klientů, pokud má roli klíčového pracovníka je klienty vnímán jako partner, pomocník, vstřícný řešitel problémů, bez stížností, uživateli žádán jako klíčový pracovník	6	5
Korektní přístup, nejsou stížnosti na dodržování etiky, občasné problémy se zachováním mlčenlivosti a práv klientů, pokud má roli klíčového pracovníka občasné stížnosti na práci klíčového pracovníka, pasivní plnění povinností	4	3
Používá direktivní metody. Problémy se zachováním mlčenlivosti a práv klientů, pokud má roli klíčového pracovníka nezvládá ji, opakované stížnosti uživatelů, žádost o výměnu	2	1
Motivace, orientace na úspěch		
Schopen motivovat sám sebe i ostatní v kolektivu, přijímá nové úkoly, snaží se o osobní a profesní růst, motivován úspěchem a odměnou, raduje se z výsledků své práce a práce týmu	6	5
Pasivně přijímá účast v nových úkolech a nové úkoly nehledá, nesnaží se dosáhnout úspěchu či odměny, odměnu považuje za povinný benefit od zaměstnavatele	4	3
Odmítá nové úkoly, nemá zájem na dalším profesním růstu, obtížná motivace dostupnými prostředky	2	1
Spolupráce s ostatními kolegy		
Schopen vést kolegy a pomáhat jim řešit pracovní problémy, schopen předávat znalosti a vědomosti	6	5
Schopen dohledu a pomoci slabšímu spolupracovníkovi	4	3
K pomoci slabšímu pracovníkovi se staví negativně.	2	1
Týmový hráč		
Aktivně spolupracuje s celým týmem, nevybír si spolupracovníky, ochotný, kolegiální, komunikativní, respektuje a přijímá připomínky a pracuje s nimi, respektovaná osobnost, schopen iniciovat spolupráci	6	5
V základní komunikaci a ve spolupráci s kolektivem se nevyskytují problémy a stížnosti, dokáže si práci zorganizovat tak, aby nedocházelo k pochybením v poskytování péče, spolehlivý spolupracovník, odlišné názory, zpětnou vazbu a připomínky formálně přijímá, avšak nesnaží se o jejich zapracování do své činnosti	4	3
Má problémy s komunikací v kolektivu, obtížně spolupracuje, nedokáže oddělit profesní a osobní vztahy, problémy s organizací práce, pasivní při řešení problémů	2	1

Komunikace s klienty		
Komunikativní, umí naslouchat, empatický, oblíbený, přizpůsobuje svůj přístup individualitě klienta, pomáhá rozvíjet jejich přednosti a silné stránky	6	5
Zvládá profesní komunikaci, korektní přístup, občas nejistý a netaktní.	4	3
Nekomunikativní, neorientuje se v přáních a potřebách uživatelů, nevystupuje v zájmu uživatele, nezvládá profesní komunikaci	2	1

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Osobní číslo: 014

Pracovní zařazení: Všeobecná sestra v sociálních službách

Středisko: DD Lipová

Provoz: Zdravotní úsek

Období: 2013

Sada otázek: PSS, SZP

Oblasti	1	2	3	4	5	6
	mizivá úroveň	nízká úroveň	mírně nízká úroveň	mírně vysoká úroveň	vysoká úroveň	velmi vysoká úroveň
Vstupní kompetence / znalosti						
Znalost standardů kvality				•		
Naplňování vize a cílů organizace				•		
Odborné znalosti, vzdělávání					•	
Zavádění nových poznatků, postupů a metod do praxe					•	
Procesní kompetence / pracovní výkon						
Pracovní výkonnost					•	
Flexibilita					•	
Aktivizační činnosti					•	
Dodržování směrnic a předpisů					•	
Přístup k vedoucím pracovníkům					•	
Organizace práce					•	
Výstupní kompetence / charakteristika osobnosti						
Vztah k práci, kvalita a iniciativa					•	
Vztah ke klientům, etický přístup					•	
Motivace, orientace na úspěch					•	
Sociální kompetence / manažerské schopnosti						
Spolupráce s ostatními kolegy					•	
Týmový hráč					•	
Komunikace s klienty					•	

Výsledné hodnocení: **81 % - Vynikající výkon****Hodnocení období zaměstnancem**

Pracovní úkoly, úspěchy, neúspěchy:

Za svůj největší pracovní úspěch považuji, pokud se mi podaří klientku naučit něco nového a když jsou klientky spokojené. Pracovní úkoly by mi pomohlo lépe zvládnout více času na klientky, abych si s nimi mohla více povídat a řešit jejich denní problémy. Cítím, že vše co v práci dělám je ve spěchu. Se svým plánem služeb jsem plně spokojená.

Pracovní prostředí, kolektiv, týmová práce:

Se svou nadřízenou jsem moc spokojená. Je vstřícná a chápající, když potřebuji, vždy pomůže. V pracovním kolektivu jsem spokojená. Své kolegyně mám ráda a do práce se těším.

Hodnocení období nadřízeným

Hodnocení procesu:

Pracovní povinnosti plní velmi dobře a svědomitě, při řešení problému je vstřícná, nechá si poradit od vedoucího pracovníka nebo od spolupracovníků.

Hodnocení výsledků:

Pracovní povinnosti plní bez připomínek, aktivně řeší nedostatky.

Podpis zaměstnance:

.....

Podpis nadřízeného:

.....

Dotazník SQ
podklad pro hodnocení zaměstnanců pro rok 2013

Jméno, příjmení:

1. Cílová skupina uživatelů Domova důchodců Lipová je od....
 - a. 55 let
 - b. 50 let
 - c. 40 let
2. Označte chybné tvrzení:
 - a. Domov důchodců Lipová poskytuje služby osobám s duševním chronickým onemocněním
 - b. Domov důchodců Lipová poskytuje služby osobám závislým na návykových látkách
 - c. Cílovou skupinou Domova důchodců Lipová jsou ženy od 50 let
3. Kdo jedná se zájemcem o službu
 - a. zdravotní sestra
 - b. pracovník v sociálních službách
 - c. sociální pracovník
4. Domov důchodců Lipová nemůže odmítnout uzavření Smlouvy o poskytování sociálních služeb z důvodu:
 - a. že má žadatel nízký důchod
 - b. že zařízení neposkytuje službu, o kterou zájemce žádá
 - c. že zařízení nemá aktuálně volnou kapacitu
5. Do jaké doby od nástupu klientky musí být vytvořen individuální plán?
 - a. do 15 dnů
 - b. do 30 dnů
 - c. do 14 dnů
6. V případě, že dojde k mimořádné havarijní situaci, koho informuji
 - a. vyplním formulář, který předám sociální pracovníci, informuji přímého nadřízeného a ředitelku
 - b. vyplním formulář
 - c. informuji vrchní sestru
7. Mezi mimořádné havarijní situace nepatří
 - a. pád
 - b. infekční choroba
 - c. dlouhodobá hospitalizace klientky
8. Kdo má za úkol sestavit individuální plán
 - a. PSS
 - b. PSS + všeobecná sestra
 - c. vedoucí sociálního úseku + PSS
9. Označte službu, která není řazena mezi fakultativní
 - a. nákupy
 - b. tisk, kopírování, laminace
 - c. doprava vozidlem
10. V případě, že si rodina přeje informace o zdravotním stavu klientky, může jí je podat:

- a. PSS
- b. vrchní sestra, zdravotní sestra
- c. lékařka

11. uveďte jeden případ, kdy by mohlo dojít k porušení práv klientky

.....

12. Žádost o poskytnutí sociálních služeb v Domově důchodců Lipová je k dispozici:

- a. Přímo v organizaci, na webových stránkách, na Obecním úřadě v Lipové
- b. pouze v organizaci
- c. pouze na webových stránkách

Kritéria hodnocení dotazníku:

- vyhodnocení provádí sociální pracovnice
- informace získané z dotazníku slouží jako podklad pro roční hodnocení zaměstnance
- výsledky jsou sděleny při hodnotícím pohovoru, je možné do dotazníku nahlédnout

Bodové hodnocení:

správná odpověď = 1 bod

celkem 12 bodů

12-10 bodů	úroveň znalosti standardů 6
9-7 bodů	úroveň znalosti standardů 5
6-5 bodů	úroveň znalosti standardů 4
4-3 body	úroveň znalosti standardů 3
2-1 bod	úroveň znalosti standardů 2
méně než 1 bod	úroveň znalosti standardů 1

Návrh metodiky hodnocení zaměstnanců domova se zvláštním režimem

Formální hodnocení a rozvoj zaměstnanců

1) cíle a význam hodnocení

- a. zhodnocení, bilance uplynulého hodnoceného období
- b. poskytování pracovníkovi zpětnou vazbu
- c. vyzvednutí kladných stránek pracovního výkonu
- d. upozornění na slabé stránky pracovního výkonu a možná zlepšení
- e. zhodnocení úrovně pracovního výkonu pracovníka
- f. stanovení vzdělávacího plánu na nadcházející období
- g. podklady pro stanovení osobního ohodnocení, mimořádných odměn

2) metody hodnocení

- a. vícekritériální hodnocení skládající se ze tří úrovní hodnocení
 - nadřízeným pracovníkem
 - kolegou
 - sebehodnocení
- b. systém hodnocení využívá program IS Cygnus
- c. používá se 6 bodová stupnice (1 mizivá úroveň, 6 velmi vysoká úroveň)
- d. vícekritériální hodnocení je doplněno metodou volného popisu – slovní hodnocení u každé úrovně
 - nadřízený pracovník slovně hodnotí tyto oblasti:
 - plnění pracovních povinností
 - plnění osobních cílů
 - přístup k zadaným úkolům
 - řešení problémů
 - jak se chová v krizových situacích
 - jednání s lidmi (klienti, příbuzní klientů, kolektiv, nadřízení)
 - důvody, které vedou k neúspěchu, nebo úspěchu
 - pozitiva pracovníka
 - rezervy pracovníka
 - kolega slovně hodnotí tyto oblasti:
 - komunikace se spolupracovníkem
 - úroveň spolupráce
 - týmový hráč
 - kolegiálnost
 - v sebehodnocení pracovník slovně hodnotí tyto oblasti:
 - splnění stanovených cílů
 - přínos pro organizaci
 - největší úspěch (silné stránky výkonu)

- krizové situace (slabé stránky výkonu)
 - jejich příčiny
 - já jako člen týmu
 - čeho bych chtěl dosáhnout
- e. hodnotící rozhovor
- otevřený dialog mezi pracovníkem a nadřízeným
 - možnost konfrontace a argumentace
 - pracovník musí být na rozhovor upozorněn v řádném předstihu, aby se také mohl připravit

3) kritéria hodnocení

- a. součástí hodnocení je dotazník, který obsahuje 16 kritérií
- b. kritéria jsou upravena podle funkční náplně každého úseku
- c. odpovědi na otázky z dotazníku se převádějí do bodové stupnice
- d. pomocí bodů se pracovník zařazuje do jedné z šesti úrovní
- e. 5 typů hodnotících formulářů (sociální + zdravotní úsek, kuchyň, údržba, ekonomický úsek, vedoucí pracovníci)
- f. kritéria hodnocení jsou zaměřena na:
 - odborné znalosti a dovednosti, vlastnosti důležité pro výkon práce, rozvoj znalostí, praxe, výcvik
 - požadavky kladené na pracovní výkon – přístup k úkolům, řešení problémů, duševní odolnost, fyzická zdatnost, adaptabilita, flexibilita, jednání s lidmi (komunikace)
 - charakteristika osobnosti – přínos pracovníka, odpovědnost za výsledky práce, kvalita práce, odpovědnost (svěřené prostředky, materiál atd.), rozhodovací schopnosti, důsledky možných chyb.
 - schopnosti pro práci v týmu, týmová spolupráce, komunikace, organizační dovednosti, vedení lidí, schopnost vést lidi, učit.

4) frekvence hodnocení

- a. hodnocení probíhá každých 6 měsíců (2x ročně)

5) hodnotitel

- a. hodnocení nadřízeným – hodnotitel přímý nadřízený
- b. sebehodnocení – hodnotitel sám pracovník
- c. hodnocení kolegou – hodnotitele stanoví přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, hodnotitel je anonymní, nesděluje nikomu, kdo mu byl přiřazen k hodnocení

6) objektivita hodnocení

- a. vedoucí pracovník hodnotí jednotlivá kritéria pozorováním.

- b. sledování výkonu podřízených pracovníků je součástí funkční náplně práce každého vedoucího pracovníka
- c. každý vedoucí pracovník provádí záznamy z pozorování formou jednoduchého záznamu, který bude podkladem pro hodnocení
- d. záznam poskytuje vedoucímu pracovníkovi důkazy a argumenty k formálnímu hodnocení
- e. frekvence těchto záznamů je stanovena na 4 záznamy měsíčně
- f. každý vedoucí pracovník předkládá záznamy k hodnocení každý měsíc ke kontrole svému nadřízenému.

7) výsledky hodnocení

- a. jednotlivá hodnocení (kolegou, nadřízeným, sebehodnocení) jsou zprůměrována
- b. výsledkem je průměr 3 hodnot v procentech se slovní hodnotou výkonu

stupnice výkonů:

100 – 85%	<p>vynikající výkon</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovník má nárok na odměnu ve výši 100% ze stanovené částky pro přidělení odměn na jednoho pracovníka •
84 - 75%	<p>dobrý výkon</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovník má nárok na max. odměnu ve výši 75% ze stanovené částky pro přidělení odměn na jednoho pracovníka • nutné definovat slabé stránky pracovníka • stanovit opatření pro zlepšení
74 - 60%	<p>uspokojivý výkon</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovník má nárok na max. odměnu ve výši 50% ze stanovené částky pro přidělení odměn na jednoho pracovníka • nutné definovat slabé stránky pracovníka • stanovit opatření pro zlepšení pro nadcházející období • možnost přeřazení na jinou pracovní pozici • zvážit možnost snížení osobního ohodnocení
40-59%	<p>špatný výkon</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracovník nemá nárok na mimořádnou odměnu • nutné definovat slabé stránky pracovníka • stanovit opatření pro zlepšení • odebrání osobního ohodnocení • zvážení setrvání pracovníka v organizaci
0-39%	<p>nepříjemný výkon</p> <ul style="list-style-type: none"> • rozvázání pracovního poměru

8) návaznost hodnocení na další personální procesy

- a. na systém hodnocení navazují další personální činnosti

b. odměňování viz kapitola výsledky hodnocení

c. vzdělávání

- výsledkem hodnocení každého pracovníka je určení slabých a silných stránek pracovního výkonu, určení oblastí pro zlepšení
- oblasti pro zlepšení vycházejí ze slabých stránek pracovního výkonu
- určí je sám pracovník, nebo vedoucí pracovník.
- výsledkem je vzdělávací plán
- jeho součástí jsou i termíny do kdy bude plán splněn, a kroky vedoucí k naplnění plánu
- součástí hodnocení pracovníků je i zhodnocení vzdělávacího plánu za uplynulé období (jaké kurzy byly realizovány, zda byly přínosné, využívají se poznatky v praxi atd.)

9) neformální zpětná vazba

- a. je poskytována pracovníkům vedoucími pracovníky nepřetržitě
- b. není závislá na formálních příležitostech (porady, pohovory atd.)
- c. není jen negativní, týká se i pochval, rad a doporučení

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Projekt magisterské práce

Předběžný název magisterské práce:

System hodnocení zaměstnanců v domově se zvláštním režimem

Student: Bc. Miroslava Hoštičková

Osobní číslo: 97792578

Imatrikulační ročník: 2011

Praha, 12.11.2012

1. Formulace problému

Ve své diplomové práci se budu věnovat problematice hodnocení zaměstnanců v domově se zvláštním režimem. Téma hodnocení pracovníků jsem si zvolila vzhledem k oboru svého studia a profesnímu zaměření. V dané organizaci jsem vedoucí služby, respektive ředitelkou a hodnocení pracovníků je pro mě důležité téma a vnímám ho jako citlivou oblast v řízení lidských zdrojů. Při použití vhodných hodnotících metod poskytuje hodnocení organizaci cenné informace o tom, zda pracovník podává adekvátní výkon a také to, zda se chová požadovaným způsobem, což je právě v sociálních službách oblast, na kterou je kladen velký důraz. V diagnostice organizace, kterou jsem prováděla v rámci studia, jsem právě téma hodnocení zaměstnanců označila za problematickou oblast, kde je potřeba provést hlubší analýzu a navrhnout možná řešení na změnu systému hodnocení. Pokud je systém hodnocení správně nastaven, poskytuje jednak cenné informace zaměstnavateli o zaměstnancích, ale i naopak zpětnou vazbu zaměstnancům na jejich pracovní výkon. Předpokladem ale je, aby bylo hodnocení zaměstnanců transparentní, objektivní a spravedlivé.

Jsem si vědoma toho, že z pozice ředitelky, ve které v současné době jsem, mohou vyvstat jistá úskalí vzhledem ke zpracovávané problematice. Jako vedoucí pracovník se v rozhovorech budu respondentů, podřízených pracovníků, ptát na citlivá témata ohledně jejich práce a je možné, že pracovníci ke mně nebudou zcela otevření nebo upřímní. Na druhé straně tuto situaci vnímám jako možnost, dozvědět se od pracovníků důležité informace, ke kterým bych se možná v naší běžné pracovní komunikaci nedostala a které mě obohatí i po pracovní stránce.

Koubek uvádí, že hodnocení pracovníků je velmi důležitou činností v personalistice, která se zabývá jednak tím, jak pracovník svou práci vykonává, jak plní zadané úkoly a stanovené cíle, ale také to, jaké jsou jeho vztahy se spolupracovníky, klienty či dalšími osobami, se kterými v pracovním procesu přijde do styku. Dále je součástí hodnocení i sdílení a projednávání výsledků hodnocení s pracovníky a také hledání možnosti zlepšení pracovního výkonu pracovníka. (Koubek 2001 : 194). Hodnocení pracovníků tedy zjišťuje silné a slabé stránky pracovníků a soustřeďuje se na identifikaci oblastí, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení pracovního výkonu nebo rozvoji požadovaných schopností a dovedností pracovníků.

Diplomová práce se zaměřuje na systém hodnocení, především na vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, dále na kritéria hodnocení, různé formy a

metody hodnocení a také na předpoklady a dovednosti hodnotitele, ale i předpoklady hodnocených zaměstnanců, jejich schopnost reflektovat svou práci a schopnost sami sebe zhodnotit. Zmíněny jsou i úkoly a systém řízení lidských zdrojů, jako vytváření odpovídajících pracovních podmínek, využívání kvalifikace pracovníků, jejich znalostí a dovedností, dostatečná informovanost pracovníků, motivující odměňování.

V praktické části se zaměřím jednak na představení organizace, ve které provedu výzkumné šetření. Dále provedu analýzu nastaveného systému hodnocení v organizaci, kde identifikuji možnosti dalšího rozvoje a navrhuji možné změny, které povedou k rozvoji jednak pracovníků a jednak celé organizace. Na základě toho bude vypracována nová metodika k hodnocení zaměstnanců.

2. Cíl práce a návrh metody

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci, která poskytuje sociální služby a navrhnout změny v systému hodnocení pracovníků prostřednictvím nově zpracované metodiky hodnocení pracovníků.

Výzkumné šetření bude provedeno na základě popsaných používaných metod, které jsou uvedeny v dostupných dokumentech v organizaci (např. pracovní postupy, interní směrnice, provedená hodnocení z minulých let). Další částí je kvalitativní šetření formou polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci dané organizace. Zajímá mě především, jak pracovníci stávající systém hodnotí, co jim přináší, co je ovlivňuje, jaké s ním mají zkušenosti. Dále provedu polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky, kdy se jich budu ptát na jejich zkušenosti s hodnocením, co je ovlivňuje, jak vnímají např. hodnotící rozhovory atd.

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila kvalitativní formu výzkumu. Vybrala jsem tento typ výzkumu zejména proto, že kvalitativní výzkum sleduje vytváření nových hypotéz a teorie s cílem porozumět jevu. Znamená to pochopit jev ve všech podstatných souvislostech (Zich 2004: 99).

Tento typ výzkumu nepoužívá statistiku, nic nesčítá, ale vychází ze současného stavu.

„Kvalitativní výzkum je nenumerné šetření a interpretace sociální reality“ (Disman 2002: 285).

Ve své práci se zaměřuji na analýzu systému hodnocení v jedné organizaci. Výsledky nelze zobecňovat na jiné organizace. Dalším důvodem výběru této metody je to, že předmětem šetření budou mimo jiné postoje, názory a zkušenosti zaměstnanců. Podle

Dismana kvalitativní výzkum pracuje s měkkými daty (slova) a je induktivní (nejprve sbírá data, potom formuluje vztahy). I z tohoto důvodu je tento typ výzkumu vhodný pro mou práci.

3. Struktura práce

1. úvod
2. řízení lidských zdrojů
3. hodnocení (obecně, vysvětlení pojmu)
 - a. důvody a cíle hodnocení
 - b. oblasti a kritéria hodnocení
 - c. osobnost hodnotitele
 - d. metody hodnocení
 - e. výstupy z hodnocení
4. metodologie
 - a. cíl výzkumu
 - b. popis soubor
 - c. technika sběru dat
5. výzkumné šetření
 - a. analýza dokumentů
 - b. rozhovory
6. výstup z výzkumného šetření
7. postup navrhování metodiky hodnocení zaměstnanců
8. reflexe postupů
9. metodika
10. závěr
- 11.

Časový plán

- Prosinec – leden 2013

Studium literatury.

Analýza dokumentace

- Únor – květen

Rozhovory se zaměstnanci a vedoucími pracovníky, jejich zpracování

Vytvoření nové metodiky

Reflexe

4. Předběžný seznam literatury a zdrojů

- Armstrong, M. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Bělohlávek, F. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- Disman, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Drucker, P. F. 2006. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podmětů, jak dělat správné věci*. Praha: nakladatelství Management Press.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: nakladatelství Portál.
- Hroník, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: nakladatelství Grada.
- Koubek, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Mátl, O., Jabůrková, M. 2007. *Kvalita péče o seniory. Řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*. Praha: nakladatelství Galén, s.r.o.
- Matoušek, O. a kol. 2007. *Sociální služby*. Praha: nakladatelství Portál.
- Plamínek, J. 2000. *Synergický management*. Praha: Argo.
- Strauss, A., Corbinová, J. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Boskovice: nakladatelství Albert.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: nakladatelství Management Press.
- 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
- Zich, F. 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: Eupress.