

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích

Bc. Miroslava Hoštičková

System hodnocení zaměstnanců v domově se zvláštním režimem

Diplomová práce

vedoucí práce: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, PhD.

Praha 2014

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.

V Praze dne 12. 5. 2014

Miroslava Hoštičková

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Mgr. Ladě Furmaníkové PhD. za vstřícný přístup, cenné rady a trpělivé a odborné vedení mé diplomové práce. Velké poděkování patří i zaměstnancům Domova důchodců Lipová, kteří se aktivně účastnili workshopů a individuálních rozhovorů v rámci této diplomové práce.

Obsah	
Abstrakt.....	5
Úvod.....	7
1. Personální práce	9
1.1. Řízení lidských zdrojů	10
1.2. Úkoly řízení lidských zdrojů	11
1.3. Rozvoj lidských zdrojů.....	14
1.4. Řízení pracovního výkonu.....	15
2. Hodnocení	19
2.1. Vymezení pojmu hodnocení	19
2.2. Důvody a cíle hodnocení	22
2.3. Oblasti a kritéria hodnocení.....	26
2.4. Osobnost hodnotitele	28
2.5. Proces hodnocení	30
2.6. Metody hodnocení	32
3. Představení organizace.....	42
3.1. Organizační struktura	43
4. Metodika šetření.....	47
4.1. Etické aspekty šetření	50
5. Výsledky analýzy systému hodnocení v organizaci	52
5.1. Historický exkurs do systému hodnocení v organizaci	52
5.2. Analýza písemných materiálů organizace	53
5.3. Analýza workshopů	67
6. Shrnutí a diskuze.....	86
7. Navrhovaná opatření a doporučení	97
8. Návrh na postup zavádění do praxe	101
Závěr	103
Seznam literatury a zdrojů	105
Přílohy.....	Chyba! Záložka není definována.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje problematice hodnocení zaměstnanců v domově se zvláštním režimem. Práce se skládá z části teoretické a praktické.

Teoretická část se zabývá řízením lidských zdrojů, tak jak je popsáno v literatuře. Zásadní otázkou je propojení systému hodnocení v organizaci s naplňováním poslání a cílů organizace. Práce se orientuje na propojení vztahu mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců. Dále se zaměřuje 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 sebehodnocení.

V praktické části diplomové práce představuji organizaci, ve které je realizováno šetření. V rámci tohoto šetření je provedena analýza systému hodnocení v organizaci, jejímž cílem bylo zjistit, jaký je aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v organizaci a identifikovat možnosti dalšího rozvoje a navrhnout možné změny, které povedou k rozvoji jednak pracovníků a jednak celé organizace. Na základě těchto výstupů je navržena nová metodika k hodnocení zaměstnanců.

klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, metody hodnocení, dovednosti hodnotitele, sebehodnocení.

Abstract

The dissertation deals with the issue of guest workers in the home with special regime. The work consists of a theoretical and practical part.

The theoretical part deals with human resource management, as described in the literature. The essential question is to link a system of evaluation in the Organization, with the achievement of mission and objectives of the organization. The work focuses on the links between performance management and evaluation of staff. Further focuses on the evaluation criteria, the various forms and the methods of evaluation, and also on the assumptions and the skills of the evaluator, but also the assumptions of investigational agents, their ability to reflect on their work and the ability of self assessment.

In the practical part of the thesis I introduce the organization, in which it is carried out of the investigation. In the framework of this investigation is carried out the analysis of the system of evaluation in the organization, whose aim was to find out what is the current status of the system of evaluation of employees in the organization and identify options for further development and to propose possible changes that will lead to the development of both the workers and the entire organization. On the basis of these outputs is designed the new methodology to evaluate employees.

Keywords: evaluation, performance management, assessment methods, assessor's skills , self-evaluation.

Úvod

Ve své diplomové práci se věnuji 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.

Diplomová práce se zaměřuje na systém hodnocení, především na propojení systému hodnocení v organizaci s naplňováním poslání a cílů organizace. Dále pak na vztah mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením zaměstnanců, 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.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci poskytující sociální služby a navrhnout změny v systému hodnocení pracovníků, které budou podkladem k vypracování nové metodiky hodnocení pracovníků. Očekávaným výstupem jsou jak návrhy a opatření vedoucí ke změně stávajícího systému hodnocení, tak aby byl efektivním nástrojem v řízení lidských zdrojů v organizaci, tak návrh metodiky hodnocení zaměstnanců v organizaci.

V praktické části se nejprve zaměřím na představení organizace, ve které provedu analýzu nastaveného systému hodnocení. Výsledek analýzy bude

sloužit jako podklad k vytvoření nové metodiky k hodnocení zaměstnanců, která je přílohou mé diplomové práce.

Šetření v organizaci zahrnovalo analýzu dostupných dokumentů v organizaci (např. pracovní postupy, interní směrnice, provedená hodnocení z minulých let). Dále byly realizovány workshopy a individuální rozhovory se zaměstnanci dané organizace. Workshopy byly zaměřeny především na otázky, jak pracovníci stávající systém hodnotí, co jim přináší, co je ovlivňuje, jaké s ním mají zkušenosti. Dále realizuji workshopy s vedoucími pracovníky, kdy se jich budu ptát na jejich zkušenosti s hodnocením, co je ovlivňuje, jak vnímají např. hodnotící rozhovory atd. Analýzy budu vzájemně komparovat a hledat souvislosti. Na základě toho navrhnu možná opatření ke změnám v systému hodnocení.

1. Personální práce

V této kapitole se zaměřím na to, co je vlastně personální práce, řízení lidských zdrojů, jaké jsou jeho úkoly. Dále se zabývám problematikou řízení pracovního výkonu a rozvojem lidských zdrojů.

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s různými výrazy jako personalistika, personální práce. Podle Koubka (2001) tvoří personální práce část organizace, která je zaměřená na vše kolem člověka v pracovním procesu. Tzn. získávání pracovníků, jejich formování, fungování v organizaci, organizování a propojování činností, výsledků jeho práce ale i jeho osobního uspokojení z vykonané práce, z jeho sociálního či personálního rozvoje. Koubek dále uvádí, že personalistika má 3 koncepce v hierarchii řízení organizace:

Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce, které považovalo personální práci jako službu, která zajišťuje v první řadě administrativní práce a administrativní procedury, které se týkají zaměstnávání lidí, pořizování, uchovávání a aktualizací dokumentů, které se týkají pracovníků a jejich činnosti. Tato koncepce přisuzovala personální práci pasivní roli. V některých organizacích v této podobě personální práce dosud přežívá. Jedná se především o organizace, kde je význam personální práce nedocenen (Koubek 2001:15).

Walker uvádí, že personální administrativa bývá některými manažery považována za nestrategickou a činnost, která se neorientuje na záměr organizace. Ale i personální služby mohou přidávat organizaci na hodnotě výstupů tím, že rozvíjejí lidský kapitál, který stojí za: „*dosažením a udržením žádoucí konkurenční výhody. Hodnotu těmto službám dává efektivní personální administrativa*“ (Walker 2003: 224).

Další z koncepcí personalistiky je personální řízení. Začalo se využívat již před druhou světovou válkou v organizacích nebo podnicích, kde bylo především dynamické a progresivní vedení. Tyto podniky byly zaměřeny především na expanzi, na ovládnutí co největší části trhu a na konkurenceschopnost. Velkou výhodou pro tyto podniky bylo hledání a

využívání konkurenčních výhod, kde velmi důležitou součástí personální práce bylo výběr pracovníků, jejich formování, organizování a motivace. Díky tomu se začala formovat personální politika organizace a docházelo k rozvoji metod personální práce. Personální práce v této formě ale nebyla orientována na dlouhodobé strategické otázky ale spíše na vnitřní strukturu organizace a otázky spojené s pracovní silou. V této podobě se jedná spíše o operativní řízení (Koubek 2001: 15).

Veber k tématu personálního řízení uvádí, že v současné době je zaměřeno především na rozvoj oblasti lidských zdrojů. Tyto oblasti rozvoje lidských zdrojů jsou vymezeny především na činnosti související s plánováním pracovníků, jejich získávání, výběrem a rozmisťováním, hodnocením pracovníků, hodnocením práce a popisem pracovních míst, vzděláváním, pracovními vztahy, bezpečností a zdravím při práci a v neposlední řadě také sociální péčí a aktivitami volného času (Veber 2004: 174).

Další koncepcí personalistiky je řízení lidských zdrojů, kterému se věnuji v následující kapitole.

1.1.Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je koncepcí personalistiky, která se v řízení organizace začala prosazovat v osmdesátých až devadesátých letech 20. století. Změnu v pojetí personalistiky vyvolaly především radikální změny zejména podmínek podnikání a hospodaření na světových trzích (Šikýř 2012: 30). Podle Koubka (2001) je řízení lidských zdrojů nejnovější koncepcí personální práce, jeho nejdůležitější složkou, jádrem organizace.

Jak uvádí Armstrong (2001) pojmy „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily pojem „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Armstrong také definuje 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 2001: 24).

Co řízení lidských zdrojů charakterizuje? Jak se např. odlišuje řízení lidských zdrojů od personálního řízení?

Koubek uvádí, že jednou z odlišností je to, že řízení lidských zdrojů se dlouhodobě zaměřuje na perspektivu a zvažuje důsledky rozhodnutí v oblasti personální práce, je zde tedy strategický přístup, jak k personální práci, tak k ostatním personálním činnostem. Další odlišností je to, že se řízení lidských zdrojů orientuje na vnější faktory formování a fungování pracovních sil v organizacích. Jedná se především o zájem o populační vývoj, trh práce, hodnoty lidí, jejich sociální rozvoj a způsob života, vnější ekonomické podmínky atd.

Další odlišností od personálního řízení je to, že personální práce není pouze výsadou specialistů – personalistů ale je součástí každodenní práce vedoucích pracovníků. Důvodem je to, že vedoucí pracovník má blíže ke svému podřízenému než zaměstnanec personálního útvaru (Koubek 2001:16).

(Vojtovič 2011: 163) uvádí, že při definování odlišností mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů většina autorů také vychází většinou z formálních znaků. Jedni ze stoupenců koncepce řízení lidských zdrojů zdůrazňovali, že řízení lidských zdrojů můžeme vnímat jako perspektivu personálního řízení, nikoli jako personální řízení jako takové. Vojtovič také uvádí, že Karin Legge zobecnila tři základní rozdíly mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Podle ní se personální řízení směřuje na pracovníky, kteří nejsou na řídicích pozicích, a řízení lidských zdrojů se orientuje na řídicí pracovníky. Další odlišnost, kterou uvádí je, že personální řízení se snaží ovlivňovat liniové manažery ale řízení lidských zdrojů je integrovanou činností liniových manažerů. Třetí rozdíl zdůrazňuje význam účasti vrcholového managementu na řízení lidských zdrojů.

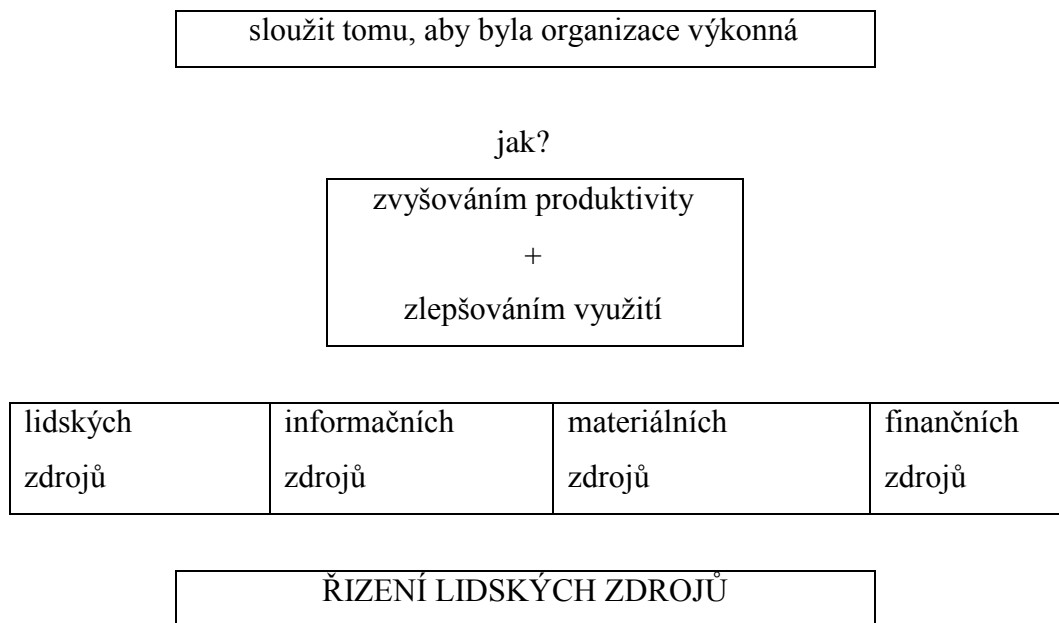
Řízení lidských zdrojů tedy není personální prací, činností či personální řízením. Úkoly řízení lidských zdrojů nejsou shodné s úkoly personálního řízení, jako je plánování, analýza pracovních míst, získávání nových pracovníků, jejich zaměstnávání atd. Řízení lidských zdrojů je především koncepcí, filozofií, souhrnem hlavních principů a přístupů k řízení lidí (Vojtovič 2011: 163).

1.2. Úkoly řízení lidských zdrojů

Jaké jsou tedy úkoly řízení lidských zdrojů? V nejobecnějším pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů především zabezpečit výkonnost organizace a

také to, aby se tento výkon neustále zlepšoval a zvyšoval. Znamená to tedy využít všechny dostupné zdroje v organizaci, jako jsou zdroje materiální, finanční, informační a především zdroje lidské. Neustálý rozvoj lidských zdrojů umožňuje efektivně využívat ostatní zdroje.

schéma 1. obecné využití lidských zdrojů (Koubek 2001: 17-18)



Koubek (2001) uvádí, že v méně obecné rovině je nebytné, aby se řízení lidských zdrojů zaměřilo na tyto hlavní úkoly:

- usilovat o zařazení správného člověka na správné pracovní místo a snažit se o to, aby byl vždy připraven se přizpůsobovat měnícím se požadavkům určitého pracovního místa. Cílem je především nalézt vhodného pracovníka pro danou pracovní pozici, aby vyhovoval jednak požadavkům tohoto pracovního místa, ale také aby on sám se cítil spokojený. Jeho pracovní vlastnosti a zkušenosti by měly odpovídat dané pracovní pozici.
- optimálně využívat pracovní síly v organizaci – optimálně využívat fond pracovní doby a pracovní schopnosti a kvalifikace pracovníků. Cílem je především předcházet neefektivnímu využívání pracovní doby.

- formovat týmy, efektivní styl vedení a zdravé mezilidské vztahy na pracovišti. S tím souvisí především sestavení týmu odpovídající jednak po odborné stránce, ale také po stránce zdravých mezilidských vztahů. Pokud si pracovníci v týmu nerozumí po stránce lidské, osobní, odráží se to i na jejich pracovním výkonu a celkové atmosféře na pracovišti.
- podporovat personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci, především rozvoj jejich pracovních schopností, jejich pracovní kariéry, rozvoj sociálních a osobnostních vlastností pracovníků, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance. Tento úkol je orientován především na zaměstnance, respektuje jeho oprávněné zájmy. Odráží zkušenost, že bez náležitého rozvoje pracovníků, jak personálního tak sociálního, není možné splnit tři předcházející úkoly řízení lidských zdrojů.
- dodržovat veškerou legislativu v oblasti zaměstnávání lidí, lidských práv, trhu práce a budování dobré pověsti organizace. Zde se odráží především zájmy organizace – být dobrým zaměstnavatelem, vyhnout se potížím. Dobré jméno zaměstnavatele může být i dobrou konkurenční výhodou s možností získání stabilnějších pracovníků, omezuje se tak fluktuace pracovníků (Koubek 2001: 17-18).

Pro dosažení hlavních úkolů je pro řízení lidských zdrojů podle Koubka nezbytné také:

- definovat pracovní úkoly
- provádět analýzu pracovních míst a stanovit specifické potřeby organizace v oblasti práce
- plánovat potřebu pracovních sil
- realizovat plány k pokrytí potřeby pracovních sil
- získávat pracovníky pro plnění úkolů v organizaci
- vybírat a přijímat pracovníky
- rozmisťovat efektivně pracovníky tak aby byly využity jejich pracovní schopnosti
- vzdělávat pracovníky pro současné pracovní místo ale i pro případ změny pracovního zařazení

- vytvářet a realizovat programy pro rozvoj a řízení organizace
- vytvářet a prosazovat systémy hodnocení pracovníků

1.3. Rozvoj lidských zdrojů

Podle Plamínka nejsou lidskými zdroji myšleni lidé obecně, ale spíše určité předpoklady, které musí lidé odvádějící kvalitní pracovní výkon splňovat. Těmito předpoklady jsou především vlastnosti každého člověka, které jsou těžko změnitelné, jako např. jeho tělesná stavba (výška, váha), povaha člověka nebo kvalita sluchu či zraku. Vlastnosti člověka jsou dané, a při vedení lidí se nezaměřujeme na to je změnit. Můžeme je jen poznávat a akceptovat. (Plamínek 2009: 97-99)

Mezi lidské zdroje patří také postoje, což jsou vztahy člověka k podnětům. Můžeme sem zahrnout vše, co člověk chce, nebo čemu věří.

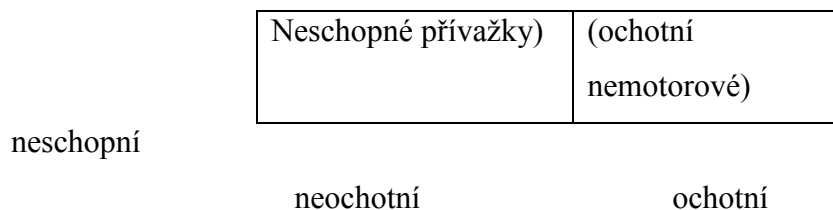
Další, pro vedení lidí, nejdůležitější složkou lidských zdrojů jsou schopnosti, tedy znalosti a dovednosti lidí. Postoje a schopnosti je možné, někdy žádoucí, při vedení lidí měnit.

Obr. 1 ukazuje, jak jsou lidé rozděleni podle předpokladů, které lze měnit, tedy postojů a schopností. Je zde naznačeno, že přínos lidí pro organizaci lze posuzovat především podle toho, do jaké míry jsou schopni odvádět práci (na základě jejich dovedností, znalostí, mezilidských vztahů) a podle toho do jaké míry jsou ochotni práci odvádět (podle jejich postojů, přístupu ke spolupracovníkům, podle jejich ztotožnění se s cíli a posláním organizace, firemní kulturou)

Obrázek 1 tedy zjednodušeně ukazuje 4 různé typy lidí, které v organizaci můžeme mít. Pokud dokážeme pracovníky do těchto skupin rozřadit, můžeme uvažovat o tom, jak kterého pracovníka jak ovlivňovat (Plamínek 2000: 33-34).

obr. 1
schopní

rozbušky (časované nálože)	pilíře (opory týmu)
příživníci	snaživci



Rozvoj lidských zdrojů souvisí s rozvojem pracovních schopností a dovedností. Podle Koubka se v dnešní době klade důraz na soustavné rozvíjení pracovních schopností pracovníků, což je jednak v zájmu pracovníka (zvyšování jeho spokojenosti s kvalitou jeho pracovního života) ale i v zájmu zvyšování pracovního výkonu (Koubek 2001: 190).

K rozvoji lidských zdrojů přispívá vzdělávání pracovníků. Podle Armstronga je vzdělávání nepřetržitý proces, který zvyšuje jednak existující schopnosti, ale také vede k rozvíjení dovedností, znalostí a postojů, které připravují lidi na budoucí širší, náročnější a z hlediska úrovně i vyšší úkoly (Armstrong 2008: 461).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků může probíhat formou odborných seminářů a konferencí, absolvováním kvalifikačního studia nebo odborných stáží. V průběhu profesního života je zejména u pomáhajících profesí potřeba dbát na osobnostní, profesní a sociální rozvoj.

1.4. Řízení pracovního výkonu

Pracovní výkon vždy byl a je hlavní prioritou personální práce. Organizace najímá zaměstnance proto, aby odváděli pracovní výkon a naplňovali tak cíle organizace. Koubek uvádí, že moderní řízení lidských zdrojů je zaměřeno na potřebu vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencí pracovníků. Klade se tak důraz především na rozvíjení pracovních schopností pracovníka, což je jednak v zájmu zvyšování spokojenosti pracovníka s kvalitou jeho pracovního života ale především v zájmu zlepšování jeho pracovního výkonu (Koubek 2001: 190).

Mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu existují významné rozdíly. Hodnocení pracovního výkonu je formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich nadřízeným. Zpravidla tomu bývá jednou ročně např. formou hodnotícího rozhovoru. Oproti tomu řízení

pracovního výkonu vidí Armstrong (2007: 416-417) jako nepřetržitý proces, který se orientuje především na zlepšování pracovního výkonu organizace díky rozvoji výkonu jedinců a týmů. Vychází spíše z principu řízení, které je založeno na dohodě nebo smlouvě, není direktivní. Snaží se o sdílení a společné chápání toho, čeho má být dosaženo, vyjasňuje pracovníkům jejich cíle. Zvyšuje se tak pravděpodobnost že cílů bude dosaženo. Řízení pracovního výkonu patří do kompetence liniových manažerů a je jimi i prosazováno. Dívá se více do budoucnosti oproti tomu hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje více na minulost, soustřeďuje se více na to, co se udělalo špatně (Armstrong 2007: 416).

(Armstrong 1999: 24) tuto myšlenku dále rozvádí a říká, že:

- Pro řízení pracovního výkonu je základní dohoda mezi manažerem a pracovníkem o tom jaká co se něj očekává. Řízení pracovního výkonu je právě řízením takovýchto očekávání.
- V řízení pracovního výkonu jde o jednání lidí, které je zaměřeno na každodenní odvádění výsledků a zlepšování jak výkonu jich samotných tak i ostatních.
- Jednotlivci by měli vědět, jak vypadá vysoká úroveň výkonnosti, aby měli představu k čemu směřovat
- řízení pracovního výkonu se zaměřuje na tři oblasti
 - jak efektivně pracují manažeři
 - jaká je spolupráce jednotlivců s manažery
 - zlepšování znalostí, dovedností a kompetencí jednotlivců
- orientace na výsledek – řízení pracovního výkonu se orientuje na úspěch jednotlivce, tak aby mohl využívat svých schopností, dovedností a jeho příspěvek k úspěchu organizace byl maximální
- řízení pracovního výkonu by mělo být přirozeným procesem liniových vedoucích nikoli direktivní procedurou vrcholového managementu

(Armstrong 1999: 240)

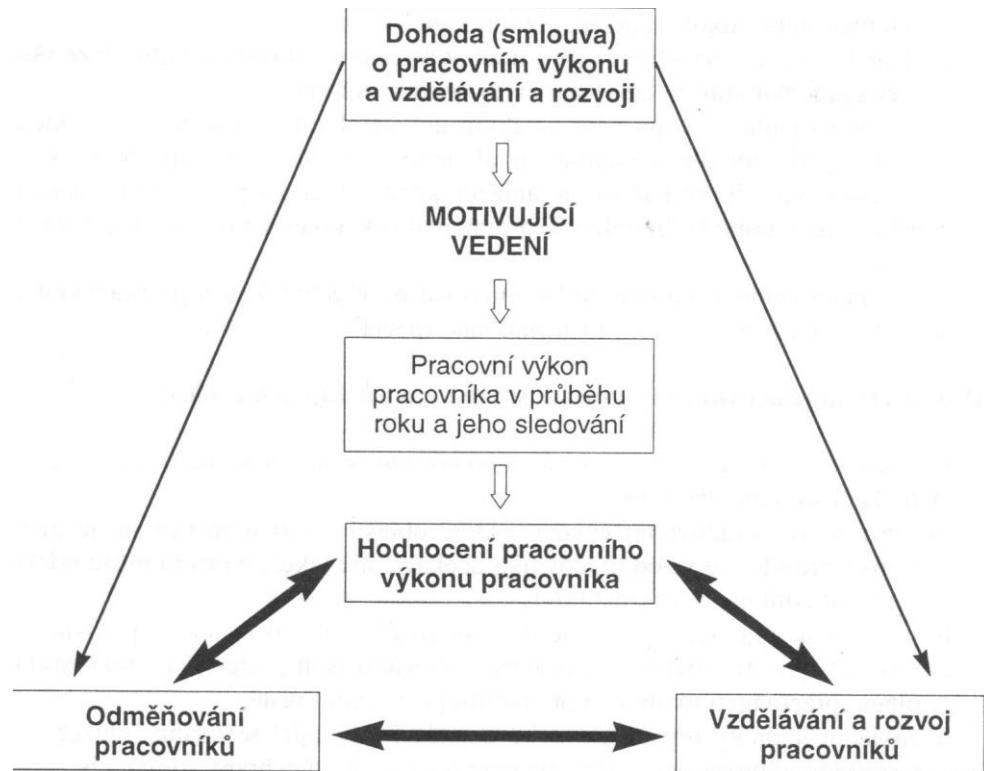
Důraz se klade tedy na dialog mezi manažerem a pracovníkem a na snahu o optimální využívání schopností a potenciálu pracovníka. Výsledkem by mělo být společné stanovování cílů s přihlédnutím ke schopnostem a

preferencím pracovníka, průběžné poskytování zpětné vazby a společné posuzování pracovního výkonu.

K řízení pracovního výkonu lze přistoupit až po sepsání dohody nebo smlouvy mezi pracovníkem a organizací. Pracovník se tak zavazuje k určitému pracovnímu výkonu. Je zřejmé, jaká jsou od organizace vůči pracovníkovi očekávání. Je stanoveno, jaké jsou pracovníkovi kompetence. Zda pracovník naplní očekávání, závisí na podmínkách, které má pracovník k práci. Dále samozřejmě na možnostech vzdělávání, pracovníkově motivaci, hodnocení a v neposlední řadě jsou to také vztahy na pracovišti. Pokud se v organizaci uplatňuje řízení pracovního výkonu, dochází jednak ke zlepšení pracovních výkonů pracovníků, tak i k úspěšnosti celé organizace. Pozitivní a motivační vliv má na pracovníky především možnost se samostatně rozhodovat (Koubek 2004: 34-36).

Řízení pracovního výkonu je tedy manažerskou koncepcí, kdy nadřízený uzavírá s pracovníkem smlouvu o budoucím pracovním výkonu a osvojování si potřebných schopností. Dochází tu k provázání dosud relativně samostatných personálních činností: vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníků, jejich hodnocení a odměňování. Zároveň roste motivace pracovníků a posiluje se pozitivní vztah mezi nadřízeným a podřízeným, zaměstnancem a zaměstnavatelskou organizací. Tato koncepce je vhodná i do sociálních služeb, kde motivovaný a pozitivně laděný pracovník, především ten, který pracuje přímo s klienty, je velmi žádoucí.

Princip řízení pracovního výkonu zaznamenal Koubek (2001: 191) v obr. č. 2



Koubkův Princip řízení pracovního výkonu uvádím z toho důvodu, že znázorňuje propojení řízení pracovního výkonu, systému odměn a systému rozvoje pracovníků. Problematikou návaznosti personálních činností se zabývám v praktické části.

2. Hodnocení

„Hodnocení a odměňování lidí je vstupenkou, jež uvádí manažerské teorie do reálné praxe“ (Plamínek 2009: 95).

V této kapitole se budu zabývat hodnocením obecně, vymezením pojmu hodnocení. Dále také tím, jaké jsou důvody a cíle hodnocení. Zaměřím se na oblasti a kritéria hodnocení, také na to, jaká má být osobnosti hodnotitele. Dále uvedu různé typy a metody hodnocení a budu se zabývat tím, jak hodnotící proces probíhá.

2.1. Vymezení pojmu hodnocení

Hodnocení pracovníků je další, velmi významnou složkou personální práce. Poskytuje organizaci informace o tom, jaké jsou výkony, schopnosti a jednání jednotlivých pracovníků. Mnohé systémy hodnocení pracovníků, které jsou zaměřené především na rozvoj schopností a kariéry, dokáží pracovníkům poskytnout kvalitní zpětnou vazbu (Kociánová 2010: 145).

Koubek definuje hodnocení pracovníků, jako velmi důležitou personální činnost, která se zabývá především zjišťováním toho, jak pracovník plní zadané úkoly a požadavky, které jsou kladeny na jeho pracovní místo, dále jak vykonává svou práci, také to jaké je jeho pracovní chování a jaké vztahy udržuje se svými spolupracovníky, zákazníky a dalšími osobami, s nimiž při výkonu své práce přichází do styku. Dále je hodnocení činnost, která se orientuje na sdělování výsledků hodnocení jednotlivým pracovníkům a projednání výsledků hodnocení s danými pracovníky. Hodnocení také hledá cesty jak zlepšit pracovní výkon pracovníka a jak zrealizovat opatření, která mají tomuto zlepšení pomoci (Koubek 2001: 194).

Oproti tomu Hroník říká, že pojem hodnocení pracovníků v odborné literatuře lze považovat za zastaralý a zprofanovaný. Uvádí, že řada autorů v této souvislosti raději užívá modernější pojem řízení výkonnosti. Lze tak říci, že pojem řízení výkonnosti může nahradit termín hodnocení pracovníků? *„Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení*

výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Proto považují oba pojmy za právoplatné a vyjadřující trochu odlišnou skutečnost.“ Hroník tuto diskuzi shrnuje s tím, že řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není vztahem mezi modernější a efektivnější činností na jedné straně a horší, zastaralejší činností na druhé straně. Jedná se o personální činnosti, které nejsou synonyma, obě patří do personalistiky, zabývají se jimi nejen personalisté, ale i manažeři (Hroník 2006: 12-13).

Plamínek také hodnotí měření lidských výkonů a zdrojů, a jejich hodnocení jako klíčový proces, přestože v našich středoevropských podmínkách je hodnocení pracovníků pojímáno stále ještě velmi formálně. V tomto případě je ale proces hodnocení jednak nepochopen, ale především nevyužit. Firma se tím připravuje o využití významného nástroje jak působit na zaměstnance a řídit změny v organizaci (Plamínek 2009: 96).

Jaký je tedy rozdíl mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu? Někdy se lidé domnívají, že je to totéž, podle Armstronga však existují zásadní rozdíly.“ *Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) lze definovat jako formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání za účelem hodnocení (hodnotícím rozhovoru). Naproti tomu 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).*

Armstrong v následující tabulce porovnává hodnocení pracovního výkonu s řízením pracovního výkonu:

Tab.1 Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
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, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personálního útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

V souvislosti s výroky M. Armstronga zvažuji, jaký termín nadále ve své diplomové práci budu používat. Zda hodnocení pracovního výkonu, či řízení pracovního výkonu, nebo zůstanu u termínu hodnocení pracovníků?

Ve své diplomové práci použiji termín hodnocení pracovníků ve smyslu propojení procesů hodnocení, odměňování, motivování pracovníků a s tím související jejich rozvoj a vzdělávání. Podle Vodáčka, Vodáčkové je hodnocení součástí personální práce a jeho posláním je jednak poznat, ale také racionálně využít profesní kvalifikaci pracovníků, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, umět je motivovat a také přispět k spravedlivému odměňování. Dále je také hodnocení důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování pracovníků do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení pracovníků nebo jejich převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru. Hodnocení

pracovníků jako součást komplexní řídicí práce manažerů slouží také k identifikaci rezerv lidských zdrojů, k objektivizaci potřeby změn kvalifikace a rekvalifikace pracovníků, k hodnocení a změnám odměňování, stimulace a motivace (Vodáček, Vodáčková 2006: 110).

Termín řízení výkonnosti jsem se rozhodla nepoužívat proto, že v dostupné literatuře jsou definice pojmu hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti velmi odlišné, ale v dalším textu autoři přesto používali především pojem hodnocení pracovníků, a to i pro činnosti, které dříve zahrnuli pod pojem řízení výkonu. Myslím, že rozlišnosti v definicích vnáší do problematiky zmatek a působí na mě nejednoznačně. Navíc termín „řízení pracovního výkonu“ vnímám pro použití v sociálních službách jako jakýsi neosobní, formální a ne příliš vhodný.

2.2.Důvody a cíle hodnocení

Vzpomeňme si, kdy naši práci někdo naposledy formálně posuzoval. Objasní nám náš vedoucí celkový účel hodnocení výkonu? Uvědomili jsme si, jak je tento proces prospěšný pro nás, našeho vedoucího a organizaci jako celek? Pochopili jsme v plném rozsahu, jaké jsou klíčové aspekty efektivního systému hodnocení výkonu? S kladnou odpovědí na všechny tři otázky se setkáme jen zřídka, a to částečně proto, že mnozí vedoucí prostě nemají úplně jasno v tom, čeho se má posouzením výkonu dosáhnout (Arthur 2010:13).

Hlavním cílem hodnocení výkonu je zajistit maximální využití znalostí, schopností, a zájmů každého zaměstnance. Tato zdánlivě jednoduchá formulace se na první pohled jeví jako zaměřená především na zaměstnance. Je pravda, že organizace, která je soustředěna na plné využití schopností a oblastí zájmů každého jednotlivce, má mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost se pozitivně projevuje především v produktivitě, čímž se zvyšují konkurenční výhody dané firmy. Těží z toho nakonec všichni (Arthur 2010:13).

Hroník říká že, hodnocení, rozvoj a vzdělávání, ať již ve formě přednášky, tréninku nebo outdoorového programu, nezbytně obsahuje cíl a zpětnou vazbu. Bez cíle a zpětné vazby není možné vybudovat žádný fungující systém hodnocení (Hroník 2006:15).

Jaký je obecný cíl hodnocení pracovníků? Wagnerová jej definuje, uvádí tyto funkce:

- funkce poznávací – dává možnost vedoucímu pracovníkovi analyzovat činnosti podřízených pracovníků a ověřovat si tak, zda zvolené postupy a učiněná rozhodnutí jsou vhodná
- funkce motivační – umožňuje podřízeným pracovníkům konfrontaci vlastní pracovní aktivity a pracovních postojů s hodnocením vedoucího pracovníka a na tomto základě zaměřovat své jednání (k tomuto procesu dochází v každém případě a vždy je velmi důležité, aby byl tento proces cílevědomě ovlivňován). Pracovní hodnocení, které je věcné dále člověka v pracovním úsilí podněcuje, protože vytváří pocit společenské závažnosti vykonávané práce.
- funkce personální – dává možnost posoudit, jak příslušný vedoucí pracovník přistupuje k práci s lidmi a jak je schopen využít hodnotících poznatků pro řízení. Pracovní hodnocení tak může sloužit k dosažení mnoha cílů.
- zlepšení výkonu – zpětná vazba dává možnost zaměstnanci, který je hodnocen, i vedoucímu pracovníkovi, tedy hodnotiteli i dalším nadřízeným pracovníkům a celému personálnímu úseku díky procesu hodnocení zasahovat do výkonu a zlepšovat ho.
- stanovení odměny – v mnoha organizacích slouží výsledky pracovního hodnocení jako podklad k následným pracovním změnám nebo ke stanovení možnosti přidělení prémie a její výše. Velmi specifickou roli v této oblasti hrají například podíly na zisku, kdy jsou předem stanovena kritéria a odpovídající odměna při jejich plnění. Za tímto účelem mají organizace vypracovány tabulky vztahu hodnocení a odpovídající částky, či procenta platu, které je přidáno.
- rozhodování o pracovním zařazení – pracovního hodnocení slouží jako základ pro rozhodování, zda pracovník nadále setrvá na stejné pozici nebo ne. Je možné, že hodnocení zjistí potenciál pracovníka, který bude podkladem k povýšení nebo přeřazení na jinou práci. V dalších případech výsledky pracovního hodnocení vedou k tomu, že je zaměstnanec přeřazen na nižší pozici. V případech, kdy hodnocení

odhalí závažné nedostatky, které mohou být podnětem k výtce a dále k výpovědi z pracovního poměru, se postupuje dle odpovídajících ustanovení Zákoníku práce.

- potřeby odborného školení a přípravy – z hodnocení může vyplynout nedostatek v určité oblasti dovedností, znalostí, nebo zkušeností pracovníka. Takový výsledek pracovního hodnocení slouží jako podklad při sestavování plánu odborných školení. Pokud byl hodnocený shledán jako vhodný pro případný postup, je přínosné ho zařadit do tréninkového programu, který odpovídá přípravě na potenciální pozici.
- mentální hygiena – správně provedené hodnocení může také vést zpravidla k určité katarzi, k vyřikání si situace mezi hodnoceným, tedy podřízeným a tím, kdo hodnotí, tedy nadřízeným (Wagnerová 2008: 60).

Podobné cíle hodnocení z hlediska pracovníka vidí i Kociánová. Zásadní je pro pracovníka získat informace o hodnocení své práce (zpětnou vazbu), informace o tom, jaké jsou nároky jeho práce. Dále je důležité získat informace o své perspektivě v organizaci, o tom, jaké jsou pracovníkovy pracovní možnosti a možnosti pracovního postupu i možnosti postupu osobního. V neposlední řadě je cílem hodnocení také možnost sdělit své představy o svém působení na daném pracovním místě a v organizaci a o svém osobním rozvoji (Kociánová 2010: 145).

Koubek uvádí hlavní úkoly a hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků:

- rozpoznat úroveň pracovního výkonu pracovníka
- rozpoznat slabé a silné stránky pracovníka
- dát možnost pracovníkovi zlepšit jeho pracovní výkon
- vytvořit pravidla pro odměňování podle přispění pracovníka k dosažení cílů organizace
- motivovat zaměstnance
- rozpoznat potřeby rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
- rozpoznat rezervy a hranice pracovního výkonu zaměstnanců
- vytvořit podklady pro postup a kariéru pracovníků

- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců
- vytvořit podklady pro posuzování efektivity výběru zaměstnanců a vhodnost výběrových metod
- vytvořit podklady pro posuzování efektivity vzdělávání a rozvoj pracovníků a účinnost metod vzdělávání
- vytvořit postup pro plánování potřeby a zdrojů vnitřních pracovních sil
- vytvořit podklady pro stanovení budoucích pracovních úkolů organizační jednotky (Koubek 2007: 196).

V ideálním případě by mělo pracovní hodnocení, podle Wagnerové plnit i další cíle jako například:

- zaměstnanci znovu připomenout, jaké požadavky jsou na něj kladeny, co se týče jeho pracovního výkonu a jeho pracovního chování
- optimálně motivovat zaměstnance k podávání co nejvyššího a nejkvalitnějšího výkonu. V těch oblastech, ve kterých je pracovníkův výkon neuspokojivý, je žádoucí jeho zvýšení, ať již prostřednictvím získání potřebných znalostí, dovedností, případně zvýšenou pozorností věnovanou této oblasti.
- definovat cíle dalšího vzdělávání
- zhodnotit výkon zaměstnance za hodnocené období a objasnit, jaké jsou rozdíly ve vnímání výkonu mezi hodnoceným a hodnotitelem. Hodnocený může často vnímat jako hlavní prioritu své práce kupříkladu bezproblémový chod svého úseku. Hodnotitel např. může vnímat jako nejvyšší prioritu práce hodnoceného vytváření personálních směrnic a postupů (Wagnerová 2008: 61).

Cíle hodnocení pracovního výkonu přesahují rámec výše uvedeného základního účelu a slouží také ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Toho se dosahuje upevněním celkového pracovního vztahu mezi vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci, povzbuzováním zaměstnanců k tomu, aby se otevřeně vyjadřovali k problematice výkonu, vytvářením vzájemného porozumění mezi vedoucími zaměstnanci ohledně očekávání, cílů a měřených kritérií výkonu. Dále pak motivací vedoucích pracovníků k tomu,

aby zkoumali své vlastní silné stránky a definovali oblasti vyžadující zlepšení. V neposlední řadě je to napomáhání vedoucím pracovníkům, aby u svých podřízených podle potřeby prováděli koučování a poradenství (Arthur 2010: 14).

Hodnocení pracovního výkonu také dává možnost personálním pracovníkům, aby své hlavní úkoly plnili efektivněji, protože jim toto hodnocení poskytuje podpůrné údaje nejen pro rozhodování o zvýšení platu, povýšení a disciplinárním řízení, ale především dodává informace o aktuálním stavu schopností i dovedností na podporu možností rozšiřování stávající zásoby talentů v organizaci a také jim umožňuje produktivněji využít lidské zdroje organizace.

Navíc tím, že vedoucí pracovník poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na předchozí pracovní výkon, posoudí potenciál zaměstnance a podpoří jeho příležitosti k dalšímu rozvoji, může vedoucí pracovník zaměstnance motivovat k vytyčování a dosahování osobních cílů, které budou v souladu s cíli celé organizace (c.d.: 14).

2.3.Oblasti a kritéria hodnocení

Různě zacílená hodnocení pracovníků budou vyžadovat různá kritéria. Pokud se v praxi zaměřuje hodnocení na pracovní výkon, je zpravidla podkladem pro odměňování. Pokud jsou cílem hodnocení hlavně rozvoj pracovníků a jejich motivace, zaměřuje se hodnocení ve velké míře na pracovní chování a na schopnosti pracovníků. Ve skutečnosti hodnocení zasahuje do obou těchto oblastí. Kritéria hodnocení pracovníků by měla, podle Kociánové, splňovat tyto základní požadavky:

- kritérium měří, co má být měřeno (validita kritérií)
- při použití určitého kritéria u konkrétního pracovníka by různí hodnotitelé měli dojít ke stejnému výsledku (objektivita kritérií)
- jedno kritérium nesmí vycházet z druhého (nezávislost kritérií)
- hodnocení musí vycházet z popisu pracovního místa a nároků na pracovníka příp. ze stanovených cílů
- kritéria odpovídají (relevantnost kritérií) specifickým charakteristikám práce (různé činnosti vyžadují různé předpoklady např. dovednosti a

schopnosti v oblasti komunikace mohou být v rozsahu od vyřizování písemností u administrativních činností po mediální komunikaci u tiskového mluvčího) apod.

- kritéria musí být jednoznačná a srozumitelná
- počet kritérií nesmí být příliš velký

Kritéria hodnocení odpovídají účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřené na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování (Kociánová 2010: 149).

Koubek toto tvrzení doplňuje tím, že je v praxi vyvíjena snaha využít všech možností pro hodnocení výsledků práce a je vhodné je doplnit o hodnocení chování z hlediska požadavků daného pracovního místa nebo pracovní skupiny. V každém případě je nutné a žádoucí hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, jak osobnost pracovníka (dovednosti, vzdělání, znalosti, charakteristické rysy jeho osobnosti) a jeho pracovní schopnosti odpovídají požadavkům, které na ně klade jejich pracovní místo nebo pracovní skupina (Koubek 2007: 196).

Vodáček, Vodáčková doporučují kritéria pro hodnocení jednotlivců rozdělovat podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení. Vždy je ale primární účel, tedy to, co hodnocením sledujeme. Obvykle se jedná o následující charakteristiky:

- hodnocení pracovní role (např. kvalita a kvantita plnění zadaných úkolů, na jaké úrovni je plněno funkční poslání pracovního místa, umění vést spolupracovníky);
- hodnocení chování v průběhu pracovního procesu, popřípadě i mimo něj (např. iniciativa, obětavost, inovační aktivita, úroveň absence, disciplína, sklony k alkoholismu a návykovým látkám, působení na spolupracovníky, vztah ke kolektivu);
- osobní a charakterové rysy (např. svědomitost, poctivost, čestnost, způsob vystupování, ochota sdělovat poznatky a zkušenosti spolupracovníkům, loajalita vůči organizaci a vedoucím pracovníkům);
- perspektivnost pro organizaci (např. hledisko věku, nahraditelnost, vymezení oblasti uplatnění a její doba, zájem spojit svou pracovní kariéru s organizací) (Vodáček, Vodáčková 2006:111).

2.4. Osobnost hodnotitele

Koubek uvádí, že osobou, která je nejkompetentnější k hodnocení pracovníků, je jejich přímý nadřízený. Vyplývá to z praxe a je to zejména proto, že bezprostřední nadřízený má detailní přehled o tom, jaké jsou požadavky na dané pracovní místo, zná pracovní podmínky svého podřízeného, jeho zázemí a možné další vlivy ovlivňující jeho pracovní výkon. Přímý nadřízený zpravidla provádí neformální, slovní hodnocení, poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu. To jsou i předpoklady pro provádění formálního hodnocení. Koubek dále tvrdí, že od přímého nadřízeného je hodnocení pracovníky přijímáno jako hodnocení znalce a odborníka a pracovníci je lépe akceptují. Na druhou stranu je zde hrozba subjektivního zkreslení ze strany hodnotitele (Koubek 2001:203).

K tomu aby hodnotitel omezil vlivy osobních zaujatostí je vhodné dle Wagnerové mít informace o výkonnosti z více zdrojů a jejich hodnocení provést nebo zkontrolovat i dalšími hodnotiteli (např. spolupracovníky hodnotitele nebo jeho nadřízeným). Je vhodné, aby si nadřízený dělal průběžně záznamy o výkonu svých podřízených, které je při ročním hodnocení schopen uvést. To vede to k lepšímu vnímání spravedlnosti celkového hodnocení. Hodnotitel tak může zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu o pracovním výkonu často a průběžně, proto se nemůže stát, že by nastala u ročního hodnocení různá překvapení. Wagnerová uvádí, že výzkumy zjistily, že při spravedlivém jednání, jsou pak i negativní rozhodnutí přijímaná jako spravedlivá (Wagnerová 2008: 104).

Podle Vodáčka, Vodáčkové lze z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, uvažovat o třech skupinách lidí a tím i třech druzích hodnocení. Jsou to hodnocení, která provádějí:

- interní odborné útvary nebo jednotlivci, kde jde nejčastěji o specialisty z oblasti personální práce nebo center hodnocení pracovníků
- vedoucí pracovníci organizace nebo dílčích organizačních jednotek (nadřízení hodnotí své podřízené)
- externí specialisté

Je doporučováno, aby hodnocení probíhalo jako průběžný proces vývoje názoru hodnotitele na spolupracovníka. Tento proces lze rozdělit do formálních etap např. hodnocení je účelné formulovat či uzavírat v pravidelných časových intervalech (měsíční, kvartální, roční), nebo po ukončení různých činností (např. po ukončení projektu, ukončení zkušebního či zácvikového období, ukončení práce ve funkci, před nástupem na jinou práci), další pak podle, toho jak je potřeba mít hodnocení k dispozici.

Jako další možné hodnotitele Koubek uvádí nadřízeného bezprostředního nadřízeného, pracovníka personálního útvaru, nezávislého externího hodnotitele, hodnocení zákazníky (klienty, pacienty), spolupracovníky, nebo skupinu spolupracovníků, podřízené. V poslední době vzrůstá význam a používání sebehodnocení.

Hodnocení, kdy pracovníky hodnotí nadřízený nadřízeného, tedy o stupeň vyšší nadřízený se spíše užívá v případech, kdy je potřeba ověřit nebo garantovat, že proces hodnocení proběhl řádně a spravedlivě. Hodnocení však může provádět i samostatně. Výhodou je, že se tak překonává hrozba nedostatečné autority, zejména v případech, kdy hodnocení slouží jako podklad pro odměňování, nebo povyšování v pracovní pozici. Nevýhodou může být to, že nadřízený nadřízeného nemusí mít dostatečný kontakt s jednotlivými pracovišti a hodnocení je tak z velkého odstupu (Koubek 2001: 204).

Vodáček, Vodáčková dále doporučují, aby k profesně kvalitnímu a účelovému provedené hodnocení bylo použito spolupráce manažerů, tedy hodnotitelů a odborníků personálního útvaru, popř. center k hodnocení pracovníků tzv. assessmentcentres. Tato spolupráce může přispět jednak k větší objektivitě hodnocení a také k porovnatelnosti závěrů hodnocení různými vedoucími pracovníky. Tím lze zajistit i stejnorodější personální politiku v organizaci. Přitom se může používat různých metod a účelových škál (Vodáček, Vodáčková 2006: 111-112). Koubek apeluje na to, že assesmentcentres nelze využívat univerzálně. Používá se především k vyhodnocení potenciálu rozvoje vedoucích pracovníků a je velmi vhodným způsobem hodnocení především v případě rozmisťování a vzdělávání vedoucích pracovníků (Koubek 2001: 205).

Pro zvýšení objektivitě hodnocení se uplatňuje tzv. systém 360° zpětné vazby, tak jak uvádí Koubek nebo Wagnerová. Šikýř toto tvrzení doplňuje o

informaci, že není podstatné kolik je hodnotitelů, ale to jak se uplatňují objektivní kritéria a metody hodnocení (Šikýř 2012: 119).

V případech kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníky, mohou provádět hodnocení pracovníka i zákazníci. Je zde ale riziko, že hodnocení samotného pracovního výkonu pracovníka může být ovlivněno nespokojeností zákazníka s produktem nebo výrobkem. (Koubek 2001: 205). V sociálních službách je tento typ hodnocení také využíván např. v souvislosti s naplňováním kritéria 15b Standardů kvality v sociálních službách.

Koubek dále uvádí, že v poslední době vzrůstá zájem a význam o sebehodnocení. Lze ho využít jako přípravu na hodnotící rozhovor. Může mít různé formy, nejčastěji je to zpráva o výsledcích práce daného zaměstnance. Výhodou je to, že si pracovník uvědomí požadavky své práce, to jak je plní a může to být pro něho motivací pro zlepšení pracovního výkonu. Nevýhodou je subjektivnost hodnocení a to, že pracovníci občas nejsou schopni se sami ocenit, a prezentovat výsledky svého sebehodnocení (Koubek 2001: 205).

2.5.Proces hodnocení

Proces hodnocení v sobě zahrnuje několik po sobě následujících činností, které jsou chronologicky řazeny. Tento proces má několik fází, které lze podle Koubka rozdělit do tří časových období: přípravné období, období získávání informací a podkladů a období vyhodnocení informací o pracovním výkonu. První fází je tedy příprava. V této fázi jde především o to, rozpoznat a stanovit předmět hodnocení, stanovit zásady a pravidla pro postup hodnocení, připravit např. formuláře, které se k hodnocení budou používat. Dochází k analýze pracovních míst, na jejímž základě si lze vytvořit představu o typech výkonu na pracovních místech nebo v organizaci, také o možnostech zlepšení pracovního výkonu. V této fázi také dochází ke stanovení norem pracovního výkonu, volí se metody hodnocení a klasifikací, určuje se období, které je rozhodující pro sběr dat o pracovním výkonu. V této fázi je také důležité informovat pracovníky o připravovaném hodnocení, o tom jaký má účel a také o tom, jaký výkon se od pracovníků očekává (Koubek 2001:202).

Wagnerová do přípravné fáze také řadí poradu k hodnocení a zaškolení hodnotitelů, plánování hodnotících rozhovorů, doplnění informací o

hodnoceném pracovníkovi, vypracování hodnotících listů nebo např. písemnou přípravu hodnocení ve specifických případech (Wagnerová 2008: 82).

Druhou fází je podle Koubka získávání podkladů a informací. Informace o hodnoceném pracovníkovi lze získávat pozorováním při práci, nebo zkoumáním výsledků jeho práce. Je důležité si v této fázi uvědomit, kdo je jednak ke zjišťování těchto informací a také k jejich vyhodnocování kompetentní. Dále se v této fázi pořizuje dokumentace o pracovním výkonu, což je důležité především k předcházení různých sporů a nejasností, ale také pro zpětnou vazbu hodnocenému (Koubek 2001: 202).

Ve třetí fázi hodnocení pracovníků dochází k vyhodnocení pracovních výsledků, chování pracovníka a dalších vlastností, vyhodnocených podle standardních postupů. Většinou se jedná o porovnání zjištěných výsledků s normami výkonu, tedy očekávanými výsledky práce a chování pracovníků. Výstupy musí být vždy v písemné formě. Součástí této fáze je i rozhovor s hodnoceným pracovníkem, kde hodnotitel interpretuje výsledky hodnocení a poskytuje hodnocenému zpětnou vazbu, informuje ho o rozhodnutích, která z hodnocení vyplývají a také o možnostech zlepšení jeho pracovního výkonu. Tato fáze je velmi důležitá i pro motivaci pracovníka a následné možné zlepšování jeho pracovního výkonu (Koubek 2001:203).

Podle Pauknerové vlastní proces hodnocení je tvořen v podstatě dvěma fázemi: sběr informací a jejich interpretace tj. vytvoření hodnotícího dojmu nebo formulace hodnotícího soudu. Proces hodnocení má základ především v průběžně vedených záznamech manažera o tom, jak pracovník plní pracovní úkoly. Sběru a evidenci informací je většinou věnováno málo pozornosti. Zpravidla se spokojíme s celkovým hodnotícím pohledem a s bezprostřední hodnotící reakcí na danou situaci. Ale právě v této fázi, pokud ji provedeme dostatečně pečlivě lze účinně překonávat nežádoucí subjektivismus v soudech a eliminovat zásadní chyby v hodnocení. To jak jsou informace o druhém člověku interpretovány (hodnotící soud) je vždy ovlivněno určitým záměrem, někdy i předpojatostí hodnotitele.

Vlastní hodnocení pracovníka je činnost průběžná a procesuální. Nejedná se o jednorázový úkon, jehož podstatou je vytvořit určitý hodnotící soud, nebo dokonce zpracovat posudek na daného pracovníka. Hodnocení si lze představit jako neustále se opakující činnost. S každou novou situací nebo zkušeností se

mohou informace o druhém člověku buď potvrdit, doplnit nebo změnit. Z tohoto důvodu je důležité nejen si základní hodnotící stanovisko uchovávat, ale zároveň je průběžně doplňovat a upravovat (Pauknerová 2012: 217-218).

2.6. Metody hodnocení

V této kapitole se věnuji přehledu metod hodnocení, tak jak jsou popsány v literatuře. Popsaných metod je poměrně hodně, některé z nich mají různé varianty.

V praxi existuje mnoho systémů hodnocení, které vycházejí z různých principů či přístupů. Nejlepší systém hodnocení pro organizaci je ten, který je optimální tím, že zaměstnance motivuje k růstu a lepším pracovním výkonům a pomáhá naplňovat cíle organizace (Pilařová 2008: 30).

Celková úroveň hodnocení zaměstnanců a účinnost hodnocení závisí na metodě hodnocení, která je v systému hodnocení organizace používána. Při tvorbě systému hodnocení, nebo jeho zavádění do organizace je vždy důležité zvážit pozitiva a negativa každé metody a vybrat tu, která naplňuje stanovený cíl hodnocení organizace. Hodnotící metody se dají různě kombinovat a modifikovat. Při volbě konkrétní metody je důležité dbát na to, aby daná metoda byla spolehlivá tzv. validní a aby odpovídala svým zaměřením potřebám organizace.

Hodnocení lze rozlišit na dva typy: **formální a neformální** hodnocení pracovníků.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným v průběhu jeho práce. Nemusí být pravidelné, spíše situační, příležitostné. Nebývá zpravidla zaznamenávané, jen ve výjimečných případech. (Koubek 2001: 195) Pilařová toto doplňuje, že neformální neboli nesystematické hodnocení se neřídí předem jasně definovanými postupy, metodami nebo kritérii. Jde především o poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi mezi čtyřma očima, ústně, neformálně (Pilařová 2008: 12). Dá se říci, že neformální hodnocení je vlastně každodenní styk nadřízeného s podřízeným, který mu nějakým způsobem poskytuje zpětnou vazbu, tak jak uvádí Bělohlávek. Ten upozorňuje především na dvě chyby v neformálním hodnocení. Jednou je to, že nadřízený nesděljuje svým podřízeným svůj názor na kvalitu práce, kterou odvádějí. Druhou chybou bývá to, že se manažer připravuje o významný

motivační nástroj, pokud si např. myslí že: „*Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenadávám*“ (Bělohlávek 2000: 58).

Poskytnutím zpětné vazby takto neformálně, mezi čtyřma očima může dojít k subjektivní interpretaci. Potřeba neformálního hodnocení může nastat několikrát do roka a důvodem může být potřeba aktuálně sdělit pracovníkovi stručný přehled pracovníkovy výkonu v daný okamžik. Uvádím několik důvodů proč hodnotit neformálně – např. proto, aby vedoucí vyzvedl úspěch pracovníka, upozornil ho na problém v jeho pracovním výkonu a zajistil okamžitou nápravu, poskytl pracovníkovi pomoc zlepšit jeho pracovní výkon bez užití nějakých nápravných opatření atd. Mnoho pracovníků shledává neformální hodnocení jako pozitivní motivační a inspirační prvek (Lyster, Arthur 2007: 28-29).

Formální hodnocení (někdy nazývané též systematické) je ve většině případů standardizované, pravidelné, plánované a systematické. Zaznamenává se obvykle v písemné podobě. Tyto písemné dokumenty slouží jako podklady k dalším personálním činnostem (odměňování, vzdělávání atd.) (Koubek 2001: 195).

Jak jsem již zmínila výše, metod hodnocení existuje celá řada a mohou mít několik variant. V literatuře jsou popsána různá členění těchto metod hodnocení. Hroník například člení metody hodnocení na **metody základní a metody doprovodné**. Mezi základní metody hodnocení pracovníků řadí Hroník motivačně hodnotící rozhovor a metodu stanovení cílů (MBO Management by Objectives). Jako doprovodné uvádí např. Metodu klíčové události, 360° zpětná vazbu nebo Hodnocení potenciálu Supervize a intervize. Dále metody člení ještě na komparativní neboli srovnávací metody jako např. Zařazování, Párové srovnávání nebo Nucená distribuce. Součástí většiny hodnocení je hodnotící pohovor představující formální setkání nadřízeného a jeho pracovníků (Hroník 2006:128).

Motivačně hodnotící pohovor nebo jen hodnotící pohovor - tato metoda je velmi častou součástí každého hodnocení pracovníků. Jedná se o standardizovaný nebo polostandardizovaný rozhovor, který probíhá podle předem připraveného scénáře. Otázky nebo okruhy témat mohou být předem

definovány, tak jako způsob vedení diskuze nebo formulace zpětné vazby (Pilařová 2008: 33).

Hodnotící rozhovor lze považovat za příležitost k výměně názorů mezi nadřízeným a podřízeným, ke sladění požadavků, které jsou kladeny na dané pracovní místo a skutečnými schopnostmi pracovníka. Cílem hodnotícího rozhovoru bývá většinou bilance uplynulého období a k němu se vztahující se diskuse.

Velký význam má příprava nadřízeného i hodnoceného pracovníka na hodnotící rozhovor.

- Nadřízený si musí ujasnit, jaké jsou nároky na pracovní místo pracovníka, který je hodnocen
- musí mít připraveny podklady k jeho činnosti za hodnocené období
- je nutné uvažovat o působení pracovníka v příštím období.
- pracovník, který je hodnocen si musí ujasnit argumenty ke své činnosti za uplynulé období
- měl by umět zformulovat jaké má představy o svém pracovním výkonu pro příští období (Kociánová 2010: 153)

Koubek o hodnotícím rozhovoru hovoří jako o prostředku seznámení pracovníka s výsledky hodnocení. Rozhovor by měl vést přímý nadřízený. Jeho cílem je společně najít způsob, jak zlepšit nedostatečný pracovní výkon, nebo další důsledky hodnocení jako je vzdělávání, odměny, změna pracovního zařazení atp. Koubek poukazuje také na to, že pokud není hodnotící rozhovor řádně připraven ze strany hodnotitele, může se stát nepříjemným zážitkem pro obě strany. Je důležité mít připraveny argumenty především pro negativní hodnocení, protože výsledky hodnocení mohou být často subjektivní, a špatně průkazné. Někdy dochází k tomu, že hodnocený má lepší vyjadřovací schopnosti než hodnotitel, proto často hodnotitelé mívají z rozhovoru větší obavu než pracovníci (Koubek 2001: 211).

Vedení hodnotícího rozhovoru vyžaduje dodržování následujících obecných zásad. Jak už jsem zmiňovala, pro zdárný průběh rozhovoru je důležitá příprava ze strany hodnotitele. Je důležité, aby hodnotitel akceptoval fakt, že rozhovor by měl být diskusí obou stran, nikoli jen monologem hodnotitele. Hodnotitel by měl být schopen eliminovat napětí hodnoceného, dát

mu pocit jistoty a pocit toho, že je zde snaha mu pomoci, jak dosáhnout zlepšení jeho pracovního výkonu. Je vhodné rozhovor zahájit pozitivní informací nikoli kritikou. Obsah rozhovoru by se měl týkat výhradně práce, osobních záležitostí pouze v souvislosti s pracovním výkonem. Je třeba diskutovat o faktech na základě nároků pracovního místa a na základě relevantních informací. Hodnotitel musí být konkrétní, nikoliv uvádět pouze své dojmy. Hodnotitel by měl klást otevřené otázky a umět naslouchat a ověřovat nejasné informace. Rozhovor by rozhodně neměl být nepřátelským aktem založeným na kritice pracovníka, ale ani nezávazným povídáním. Důležité je také prostředí, kde se rozhovor odehrává. Měl by být veden ve vhodném prostředí, kde je zajištěn především klid.

V průběhu hodnotícího rozhovoru je důležité pracovníka pochválit za dobré pracovní výsledky (Kociánová 2010: 153).

Hodnotící rozhovor by měl dále splňovat tyto podmínky:

- bilancovat současný výkon zaměstnance, nebo výkon za určité období
- sestavit plán pro zlepšení pracovního výkonu
- definovat problémy nebo příležitosti pro zlepšení pracovního výkonu pracovníka
- definovat faktory negativně ovlivňující pracovní výkon zaměstnance
- směřovat pozornost pracovníka na určité aspekty jeho práce
- zpružnit vzájemnou komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným
- dát pracovníkovi prostor, aby mohl zaujmout stanovisko, vyslechnout ho
- použít výstupy z hodnotícího rozhovoru jako podklady pro odměňování
- definovat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníka
- určit zda bude pracovník povýšen nebo převeden na jiné pracovní místo (Koubek 2001: 212)

K obsahu hodnocení Plamínek navrhuje „pravidlo trojitého vé“, které znamená, že se hodnocení orientuje na tato tři témata:

1. výsledky – předchozí podávaný pracovní výkon zaměstnance
2. vývoj – plánované předpokládané cíle
3. vztahy – vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, vztahy se spolupracovníky, vztah

k firemní kultuře a organizaci, jako takové (Plamínek 2009: 114).

Závěr hodnotícího rozhovoru by měl obsahovat klíčová sdělení obou účastníků. Především to, jaké dohodli společné cíle, jaká jsou stanovena nápravná opatření a závazky. Tyto informace by měly být zdokumentovány písemnou formou (Pilařová 2008: 85).

Další metodou formálního hodnocení je metoda Management by objectives.

MBO Management by Objectives

Jedná se o metodu hodnocení, jejímž základem jsou principy řízení organizace podle cílů. V rámci systému hodnocení uplatňující principy MBO musí být stanoveny pracovní a rozvojové cíle, kterých by měl pracovník v budoucnosti dosáhnout. Důležitý je především kontakt hodnoceného s hodnotitelem, podle Pilařové nejlépe jedenkrát za tři měsíce. Tato setkání mají především účel vyhodnotit výsledky plnění cílů za minulé období a stanovení či dohodnutí pracovních a rozvojových cílů pro další období. Důležité je, aby hodnotitel seznámil hodnoceného s cíli organizace a vhodnou formou jej vedl ke stanovení pracovních a rozvojových cílů (Pilařová 2008: 26).

Koubek uvádí, že tento typ hodnocení se častěji využívá pro hodnocení manažerů či specialistů. Postup je následující: stanoví se jasné a přesně definované cíle, zpracuje se plán postupu, jak cílů dosáhnout. Musí být vytvořeny podmínky pro to, aby pracovník daných cílů mohl dosáhnout, tedy podmínky pro realizaci. Dále se cíle měří a posuzují, a pokud jsou potřebná nápravná opatření, zrealizují se. Závěrem se stanoví nové cíle pro další období (Koubek 2001: 206).

K zajištění úspěšnosti této metody je nutno dbát zásad **SMART**, tedy že cíle musí být **Specifické**, konkrétní, zaměstnanec by jim měl porozumět, chápat co má být výsledkem jeho práce. Je vhodné si ověřit, zda pracovník porozuměl např. požádáním pracovníka o shrnutí pracovních cílů. Dále musí být cíle **Měřitelné**. Musí být tedy jasná kritéria, podle kterých budeme úspěšnost posuzovat. Zadané cíle musí být také hodnoceným **Akceptovatelné**. Pracovník si cíl stanoví sám, měl by pro něho tedy být motivující a tudíž akceptovatelný. Pracovník by měl mít možnost zvážit svou způsobilost, ujasnit si priority cíle, také vyjádřit své obavy. Cíl musí být také **Realistický**, splnitelný jednak z hlediska lidských možností a také z hlediska možností organizace (např.

finančních) i z hlediska např. časových (zda je pracovník schopen cíl v zadaném čase splnit) atd. V neposlední řadě musí být stanovený cíl **Termínovaný** – musí být jasně definovaný čas jeho splnění. Čas by měl být konkrétní, tedy konkrétní datum, nikoli např. za 1měsíc. Pracovník by měl mít možnost cíl si rozdělit do menších úseků, etap a plnit cíl postupně (Pilařová 2008: 27-28).

Metoda hodnotící stupnice umožňuje hodnotit jednotlivá kritéria práce zvláště např. kvalita práce, množství práce, samostatnost, kreativita, ochota ke spolupráci, znalosti a dovednosti atd. Každé z kritérií je možné buď slovně, číselně nebo graficky ohodnotit. Při využití číselné stupnice je každé kritérium ohodnoceno číselnými hodnotami, rozpětí bodů může být různé. K celkovému hodnocení můžeme použít součet bodů, nebo aritmetický průměr. Při grafickém posuzování je hodnocení vyznačeno na úsečce. Celkové hodnocení je pak zobrazeno pomocí křivky, která spojuje jednotlivé body vyznačené na úsečkách. Touto křivkou lze zdokumentovat pozitiva a negativa resp. slabé a silné stránky pracovníka.

Při slovním posuzování lze užít hodnocení např. jako na vysvědčení (výborný, chvalitebný, dobrý). Nebo lze slovně popsat jednotlivá kritéria, užít popisu jednotlivých situací a charakteristik pracovníka (Koubek 2001: 208).

Výhodou této metody je především její relativní jednoduchost a časová nenáročnost. Výsledky této metody jsou kvantifikovatelné. Jistá úskalí mohou nastat především při tvorbě hodnotících škál. Většinou bývají problémem nejasně slovně popsané jednotlivé stupně hodnocení, dále jejich vzájemné překrývání se, formulace, které označují jednotlivé stupně nejsou v praxi použitelné. Dalším problémem může být jednak nevhodně zvolený počet stupňů (je jich příliš mnoho, nebo naopak málo) tak i nevhodně zvolený počet hodnotících položek. K pozitivům této metody Pilařová dodává kromě již výše zmíněné rychlosti a administrativní nenáročnosti také to, že umožňuje zapojit do procesu hodnocení jak přímého nadřízeného tak i kolegy, zákazníky nebo klienty, samotné hodnocené atd. (Pilařová 2008: 34-36).

Metoda kritických případů

Tato metoda se orientuje na zaznamenávání kritických událostí zaměstnance. Hodnotitel v daném období pozoruje a zaznamenává jednak kritické události a

také chování pracovníka. Zaznamenávají se události jak pozitivní tak negativní (Dvořáková 2007: 267).

Armstrong uvádí, že se tato metoda používá k posuzování toho, co: „*tvoří dobrý nebo špatný výkon a to pomocí analyzování událostí u kterých bylo pozorováno, že mají nějaký nápadně úspěšný nebo neúspěšný výsledek. Poskytuje tedy faktičtější, reálnější informaci než prosté vytváření nějakého seznamu úkolů a odhadování požadavků jím odpovídajícího pracovního výkonu*“ (Armstrong 2011: 179).

Nutností této metody je vedení záznamů hodnotitele o pracovních výkonech i pracovním chování pracovníka. Tato metoda je vhodná pro doplňkovou metodu k systematickému hodnocení pracovníků, které probíhá za delší časové období (hodnotitel si tak uchovává k hodnocení pracovníka přesné informace) (Kociánová 2010: 154).

Nevýhodou této metody je to, že vyžaduje po hodnotiteli pravidelné vedení záznamů, což může být velmi časově náročné. Další problém představuje fakt, že není přesně definováno, co je kritická událost. Toto je posuzováno subjektivně hodnotitelem a může vést ke konfliktům mezi hodnotitelem a hodnoceným (Koubek 2001: 207).

Z Hroníkova pojetí doprovodných metod hodnocení jsem vybrala 360° zpětnou vazbu, protože myslím, že v praxi sociálních služeb by tato metoda mohla najít uplatnění a být užitečná. Je potřeba, aby pracovníci byli schopni reflektovat práci jak svou tak kolegů nebo podřízených. Důležitá je i atmosféra v organizaci, která by měla umožňovat otevřeně dávat zpětnou vazbu.

Metoda 360° zpětná vazba

Tato poměrně nová metoda je někdy také nazývána vícekriteriální hodnocení výkonnosti, nebo vícezdrojové hodnocení. Poskytuje komplexní přehled o činnosti zaměstnance z různých pohledů. Hodnotitelem mohou být nadřízení, jak ti přímí tak i nepřímí, kolegové, někdy i podřízení, zákazníci nebo klienti. Součástí tohoto hodnocení je i sebehodnocení. Hodnocení probíhá formou dotazníků, které bývají zpravidla anonymní. Tyto dotazníky bývají zaměřeny spíše na popis chování nežli na jeho posuzování. Je nutné

přihlédnout k validitě dotazníků, uvědomit si, že ne každý může posoudit objektivně pracovní výkon pracovníků (Wagnerová 2008: 76).

V systému 360° zpětné vazby pro vedoucí pracovníky jsou dvě hlavní zásady, které specifikuje Kociánová: „...*vědomí jakékoliv neshody mezi tím, jak se vidíme sami, a tím, jak nás vidí ostatní, zvyšuje vědomí (znalost) sebe sama; a ...zvýšené vědomí (znalost) sebe sama je klíčem k maximálnímu výkonu v roli vedoucího pracovníka a stává se tak základním kamenem programů rozvoje v oblasti řízení a vedení lidí*“ (Kociánová 2010: 157).

Podle některých autorů je sice třistašedesátistupňová zpětná vazba velmi kvalitní nástroj pro hodnocení, ale není vhodná do každé organizace. Pilařová uvádí, že důraz je kladen na připravenost pro otevřenou komunikaci v organizaci, což je v závislosti na firemní kultuře a její úrovni. Nutností je zabezpečení anonymity jednotlivých hodnotitelů. V praxi je plně otevřená zpětná vazba spíše výjimkou (Pilařová 2008: 37).

Pattanayak vyzvedává výhody tohoto systému hodnocení. Velkou předností třistašedesátistupňové zpětné vazby je vyšší platnost a spolehlivost, pomáhá při maximalizaci potenciálu zaměstnanců tváří v tvář výzvám a sebehodnocení zaměstnanců se dostává do porovnání s vnímáním ostatních (Pattanayak 2005: 123). Tomu rozumím tomu tak, že člověk, který se sám hodnotí, srovnává svoji představu o sobě, o svém pracovním výkonu s tím jak ho hodnotí ostatní, např. jeho nadřízený.

Součástí metody třistašedesátistupňová zpětná vazba je i **sebehodnocení**, kdy hodnocený hodnotí sám sebe a plní tak funkci hodnotitele. Je vhodné ho zařadit jako přípravu pracovníka na argumentaci s nadřízeným při hodnotícím rozhovoru.

Sebehodnocení lze provádět např. formou formuláře, který má předem připravené body. Pracovník hodnotí svůj pracovní výkon přidělením počtu bodů. Nebo lze sebehodnocení provádět formou sepsané zprávy. Důležité je hodnoceného důkladně vysvětlit, že sebehodnocení slouží k jeho profesnímu rozvoji a růstu, zlepšení pracovních podmínek atd. (Koubek 2001: 204-205).

Díky sebehodnocení získává pracovník možnost aktivně se podílet na svém hodnocení, má možnost argumentovat, vyjádřit se. Cílem sebehodnocení je především sebereflexe - to, že pracovník získá možnost se zamyslet nad požadavky, které jsou na něj kladeny, nad pracovním výkonem který podává.

Při sebehodnocení mají pracovníci většinou tendence se spíše podceňovat, být k sobě kritičtí, ale ani opak nebývá výjimkou (Wagnerová 2008:75-76).

Volný popis

Metoda volného popisu je založena na slovním hodnocení, které provádí zpravidla nadřízený pracovník. Hodnotitel popisuje pracovní výkon pracovníka na základě předem připravených bodů. Tyto body vycházejí ze specifických kritérií pracovního výkonu. Rizikem nebo nevýhodou této metody je to, že je zde kladen důraz na vyjadřovací schopnosti hodnotitele a na jeho úsudek. Další nevýhodou je subjektivita při hodnocení (Kociánová 2010: 151).

Koubek doplňuje, že problémem je i to, že každý hodnotitel má jiné vyjadřovací schopnosti a proto i délka a rozsah hodnocení jsou rozlišné. Různá hodnocení od různých hodnotitelů se tak těžko porovnávají. Další nevýhodou je to, že hodnotitelé přihlížejí spíše k dlouhodobému výsledku práce než k současnému pracovnímu výkonu (Koubek 2001: 207).

Jak jsem zmiňovala výše, do komparativních metod patří např. metoda **Párového srovnávání**. Je to metoda, ve které se pracovní výkon každého pracovníka srovnává postupně s výkonem všech ostatních formou každý s každým. Hodnotitel vybírá, který z dvojice je lepší. Sčítá se skóre pozitivních srovnání pro každého pracovníka. Kdo získal nejvíce pozitivních srovnání je nejlepší. Tato metoda se užívá v malých týmech, kde je nízký počet pracovníků. Pro velké skupiny zaměstnanců není tato metoda vhodná z důvodu pracnosti a časové náročnosti (Bělohlávek 2000: 63).

Problémy spojené s hodnocením

Během hodnocení může nastat řada problémů, jak ze strany hodnotitele, tak i ze strany hodnoceného. Na straně hodnotitele mohou nastat např. tyto situace:

- hodnocený se podhodnocuje
- hodnocený se nadhodnocuje
- hodnocený má neakceptovatelné požadavky
- hodnocený nesouhlasí s hodnocením
- hodnocený nemá žádnou motivaci ke změně
- hodnocený neuznává své chyby, ale hledá je na straně nadřízeného

U hodnoceného mohou nastat tyto situace:

- hodnotitel není objektivní
- značný podíl hodnotitele na výsledku hodnocení podřízeného (jeho styl vedení, absence rozhodovacích schopností), nepřijímá kritiku
- hodnotitel neumí ocenit práci zaměstnanců
- hodnotitel práci svého podřízeného nerozumí a neposkytuje mu podporu (Pilařová 2008:85-86).

Kociánová uvádí další chyby, nebo problémy, které mohou během hodnocení nastat. Na straně hodnotitele často dochází k příliš mírnosti či shovívavosti nebo naopak je hodnotitel příliš přísný. Dále to mohou být tendence využívat středových hodnot stupnice hodnotit všechny průměrně (nikdo není nejlepší ani nehorší). Hodnotitel se často neumí oprostít od osobních problémů, antipatií, předsudků či naopak sympatií, tyto postoje také ovlivňují hodnocení. Dalším možným pochybením je to, že se hodnotitel nechává ovlivnit negativním či pozitivním rysem hodnoceného, tzv. „haló efekt“, nebo dělá předčasné závěry, unáhlené soudy (Kociánová 2010: 154).

V důsledku těchto chyb, které jsou v rozporu s účelem s hodnocení pracovníků, není možné srovnávat hodnocení v různých částech organizace. Dochází tak ke znehodnocení, narušení personální činnosti. V pracovnících takovéto postoje vyvolávají pocit, že pravým účelem hodnocení je způsobit jim problémy a nelze počítat při hodnocení z jejich pozitivním přístupem (Koubek 2001: 216).

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Představení organizace

Domov důchodců Lipová, příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je obec Lipová, je registrován dle § 50 zák. 108/2006 sb. jako domov se zvláštním režimem. Statutárním zástupcem je ředitelka. Služba je registrována od ledna 2007. Navazuje na tradici v poskytování sociální služby – řádové sestry zde působily již od roku 1954. Nejedná se tedy o novou službu, ale o službu s dlouholetou tradicí.

Sociální služba Domova důchodců Lipová je určena pro ženy, které potřebují pravidelnou ošetrovatelskou péči. Jejich soběstačnost je snížena zejména věkem, zdravotním stavem z důvodu chronického duševního onemocnění, Alzheimerovy nebo stařecké demence. Proto nemohou zůstat bez pravidelné pomoci ve svém domácím prostředí. Posláním domova je vytvářet bezpečné, důstojné a vlídné zázemí osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám s demencí (www.ddlipova.cz).

Služby jsou poskytovány v zastaralém objektu – bývalé církevní škole postavené v roce 1877 biskupem Dr. Antonem Ludwigem Frindem. Budova je majetkem zřizovatele – obce. Organizace ji využívá bezplatně. Z důvodu členitosti budovy, zde není zabezpečena bezbariérovost. V posledních cca 5 letech dochází k postupným úpravám jak uvnitř budovy, tak jejím v okolí. Byly zrekonstruovány chodníky v okolí budovy pro lepší přístup klientek do zahrady, dále pracoviště všeobecných sester, sociální úsek i pracoviště ekonomky. Dále byla vybudována terapeutická dílna, zrekonstruována šatna zaměstnanců, koupelny. Všechny tyto úpravy jsou financovány pouze ze zdrojů organizace (Výroční zpráva 2012).

Posláním organizace je podpora klientů v soběstačnosti a samostatnosti, podle jejich individuálních možností a schopností. Snahou je vytvářet bezpečné, důstojné a vlídné zázemí pro osoby, které jsou naší cílovou skupinou. Cílem sociální služby je poskytovat klientům zázemí, pocit jistoty a bezpečí, podporovat klienty v udržení soběstačnosti a samostatnosti. Velmi důležitou oblastí je dodržování práv klientů, respektování jejich soukromí, zachování jejich důstojnosti. Pracovníci se snaží pomáhat udržovat sociální

vztahy mezi klientem, rodinou a přáteli, podporovat nekonfliktní soužití mezi klienty (www.ddlipova.cz).

Služba obsahuje základní typy činností: poskytnutí ubytování, stravování, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Čtyřiceti devíti klientkám zde poskytuje sociální službu 33 zaměstnanců.

3.1. Organizační struktura

Příspěvková organizace Domov důchodců Lipová je zřizována Obcí Lipová. Organizace se řídí obecně závaznými předpisy, metodickými pokyny svého zřizovatele a zřizovací listinou. Statutárním zástupcem je ředitel organizace. Ředitele Domova důchodců Lipová jmenuje a odvolává starosta obce Lipová, ředitel se starostovi zodpovídá za řádné plnění úkolů vyplývajících z poslání Domova. Organizace je povinna plnit své hlavní úkoly vyplývající z poslání tak, aby dodržel finanční vztahy ke zřizovateli a poskytovateli státní dotace na provoz zařízení. Je povinna předkládat zřizovateli i poskytovateli dotace finanční vypořádání, výsledky hospodaření, dále poskytovat součinnost při prováděných kontrolách a žádaných informacích.(zřizovací listina).

Organizační struktura (schéma organizační struktury viz příloha č. 1) Domova důchodců Lipová má prvky funkcionální struktury. To je struktura organizace, kde se pracovníci rozčleňují podle podobnosti úkolů, aktivit nebo dovedností.

Organizace se dělí do jednotlivých úseků: sociální, zdravotnický, provozně technický a ekonomický úsek.

Sociální úsek má celkem 14 pracovníků včetně sociálního pracovníka a vedoucího sociálního úseku. Pracovníci tohoto úseku jsou pracovníci v sociálních službách. Sociální úsek je rozdělen na dva podúseky – přímá obslužná péče a základní výchovná nepedagogická činnost. Vedením pracovníků v sociálních službách – přímá obslužná péče je pověřen vedoucí sociálního úseku. Vedoucí sociálního úseku organizuje a zajišťuje přímou obslužnou péči prostřednictvím svých podřízených. Zajišťuje metodické vedení v oblasti individuálního plánování, podílí se na vytváření standardů kvality a

jejich aplikace do praxe. Podílí se na hodnocení pracovníků jako hodnotitel. (Organizační řád). Pracovníci v sociálních službách – přímá obslužná péče provádějí především pečovatelské činnosti spočívající v nácviku jednoduchých denních činností s klienty, pomoc klientům při osobní hygieně a oblékání, podporu soběstačnosti, posilování životní aktivizace, vytváření základních sociálních a společenských kontaktů, uspokojování psychosociálních potřeb. Tito pracovníci vedou také individuální záznamy o průběhu sociální služby, vykonávají funkci klíčového pracovníka. Plánují průběh poskytování sociální služby včetně jejího hodnocení podle osobních cílů, potřeb a schopností klienta. Zajišťují také aktivizační a sociálně terapeutické činnosti (Funkční náplň pracovníka v sociálních službách). Pracovníků v přímé péči je 9.

Základní výchovná nepedagogická činnost je zajišťována dvěma pracovníky v sociálních službách. Tito pracovníci se věnují klientům po stránce volnočasové, aktivizační a rehabilitační (Organizační řád). Jejich nadřízenou je sociální pracovnice, která mimo jiné řídí a organizuje činnosti s klienty, zajišťuje metodické vedení v oblasti individuálního plánování, podílí se na tvorbě standardů a jejich implementace do praxe. Do systému hodnocení je sociální pracovnice zapojena jako hodnotitel svých podřízených.

Zdravotnický úsek zabezpečuje ošetrovatelské činnosti podle indikace lékaře. Nadřízeným tohoto úseku je vrchní sestra, která je zodpovědná za chod oddělení ve zdravotnické oblasti. Konzultuje vše s lékařkou, která dojíždí čtyřikrát týdně do zařízení a není přímým zaměstnancem. Do zdravotního úseku patří pět všeobecných sester.

Pracovníci mají formulované funkční náplně práce. Každý pracovník jí přebírá při podpisu pracovní smlouvy, dále pokud se funkční náplň aktualizuje (Organizační řád).

Dalším úsekem je ekonomický úsek, který je tvořen dvěma pracovníky: ekonomkou a mzdovou účetní. Mzdová účetní není zaměstnancem Domova důchodců Lipová, ale spolupracuje externě. Ekonomka je členem vedení Domova důchodců Lipová, ale nemá žádné podřízené pracovníky. Ekonomka je kompetentní ke všem ekonomickým činnostem v organizaci (příjmy a výdaje

klientů, dotace, ostatní příjmy)vyjma zpracování mzdové agendy zaměstnanců, kterou má na starosti mzdová účetní.

Další je úsek provozně-technický. Jeho zástupkyní je provozářka. Má v kompetenci chod zařízení po technické stránce, dále stravování, úklid a prádelnu. Jejími podřízenými jsou 4 kuchařky, 3 topiči – údržbáři (řidiči), 2 pradelny a 2 uklízečky.

Vedoucími pracovníky jsou ředitelka, vrchní sestra, vedoucí sociálního úseku, sociální pracovník, ekonomka, a provozářka. Práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců vyplývají z jejich pracovního zařazení a pracovní náplně. Pracovní náplň vedoucích zaměstnanců stanoví ředitel, které mu jsou všichni vedoucí pracovníci přímo podřízeni.

Vedoucí pracovníci Domova plní úkoly vyplývající z jejich funkce a poslání Domova důchodců Lipová. Navrhují a předkládají řediteli ke schválení pracovní náplně podřízených pracovníků, odpovídají za řádný chod svěřených úseků, za plnění úkolů vyplývajících z poslání Domova, za racionální dělbu práce, hospodárné zacházení se svěřenými prostředky a materiály, odpovídají za dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví svých pracovníků ve svém úseku, za dodržování požárně bezpečnostních pravidel a nařízení, odpovídají za další vzdělávání svých podřízených zaměstnanců, kontrolují svěřený úsek v rozsahu své pravomoci a odpovědnosti, odpovídají za vzájemné zastupování pracovníků v době jejich nepřítomnosti, zabezpečují a plní další úkoly, které se vyskytnou v souvislosti s plněním hlavního účelu Domova důchodců Lipová (Funkční náplně zaměstnanců).

Vedoucí zaměstnanec písemně určí se souhlasem ředitele Domova svého zástupce, který jej v rozsahu svěřené působnosti zastupuje v případě jeho nepřítomnosti, kromě rozhodování věcí, které si písemně vyhradil.

Pracovní povinnosti a kompetence pracovníků jsou formulovány ve funkčních náplních práce. Uvedené činnosti nejsou podrobně konkretizovány. Pracovníci jsou s funkční náplní práce seznámeni při přijetí do pracovního poměru. Pro konkrétní pracovní postupy např. pracovníků v přímé péči existují vnitřní metodiky „Pracovní postupy“ na jejichž vytváření a formulaci se podíleli všichni pracovníci v přímé péči. Jsou k dispozici ve všech počítačích ve složce „společné“, kde se ukládají dokumenty určené všem zaměstnancům. Pracovníci

jsou na společných poradách informováni o změnách a aktualizacích v těchto metodikách. Kontrola dodržování pracovních postupů je v kompetenci vedoucích pracovníků. V případě, že postupy nejsou dodržovány, resp. mohlo by např. nedodržením pracovního postupu dojít k porušení práv klienta, je s pracovníkem veden rozhovor. Na nedostatky je upozorněn vedoucím pracovníkem.

4. Metodika šetření

Ve své diplomové práci jsem analyzovala systém hodnocení pracovníků tak, jak je nastaven v organizaci Domov důchodců Lipová. Cílem analýzy bylo zjistit, jaký je aktuální stav systému hodnocení v organizaci a dále pak identifikovat možnosti rozvoje systému hodnocení zaměstnanců tak, aby jeho výsledky mohly být dále využívány jako efektivní nástroj řízení kvality poskytování sociálních služeb v organizaci.

Výsledky analýzy budou promítnuty do nově zpracované metodiky hodnocení zaměstnanců.

V rámci šetření jsem využila třech nástrojů: analýzy dokumentů, workshopy založené na skupinových rozhovorech a individuální rozhovory. Analyzovány byly dokumenty organizace, které se vztahují k hodnocení zaměstnanců. Dále jsem realizovala workshopy s hodnotiteli a hodnocenými, které byly založeny na skupinových rozhovorech a diskuzi a kde jsem použila některé facilitační techniky např. brainstorming. Doplňující informace jsem získávala individuálními rozhovory. Ty jsem použila v případě, kdy během workshopů zazněly zásadní informace nebo názory, které bylo nutné upřesnit nebo vyjasnit.

Analýzu dokumentů jsem použila především pro obsah informací souvisejících se systémem hodnocení pracovníků v organizaci a také pro dostupnost vybraných dokumentů. Cílem metody obsahové analýzy v obecném smyslu je popsat a vysvětlit obsahovou strukturu textu. Gulová, Šíp uvádějí, že předmětem obsahové analýzy je fixovaná komunikace, její význam. (Gulová, Šíp : 140)

Surynek, Kašparová, Komárková k obsahové analýze uvádějí, že: „*pokud je to z výzkumného hlediska podstatné, rozlišuje obsahová analýza nejen, co bylo komunikováno, ale i kdo je autorem sdělení, komu bylo sdělení určeno, jakým způsobem, z jakého důvodu a s jakým efektem*“ (Surynek, Kašparová, Komárková 2001: 132)

V pozici vedoucí sociální služby jsem většinu požadované dokumentace k poskytování sociální služby zpracovávala, nebo se na jejím zpracování podílela. Ke všem požadovaným dokumentům mám přístup. Při analýze

dokumentů jsem se snažila odpovědět na otázky, co vlastně dokument představuje pro praxi, s jakými souvislostmi je spojen, zda je zde návaznost na další činnosti řízení lidských zdrojů (vzdělávání, motivace, odměňování). Dalším krokem bylo srovnání, jak dokument koresponduje se zažitou praxí.

Zaměřila jsem se na aktuální dokumenty spojené s hodnocením pracovníků. Některé z dokumentů se týkaly hodnocení pracovníků jen okrajově. Dokumenty jsem porovnávala s vyplněnými hodnotícími formuláři vybraných pracovníků. Vybrala jsem hodnocení všech zaměstnanců organizace, protože se celkově jedná o poměrně malou skupinu osob. Tím, že jsem do analýzy zařadila hodnotící formuláře všech zaměstnanců, jsem chtěla zajistit co nejobjektivnější vypovídající hodnotu šetření.

Analyzovala jsem tyto dokumenty:

- organizační řád
- funkční náplň vedoucí sociálního úseku
- interní směrnici ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků
- pracovní postupy „Pravidla pro pravidelné hodnocení zaměstnanců“
- manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“
- PC program IS Cygnus resp. formulář hodnocení zaměstnance
- vyplněný formulář „Hodnocení zaměstnance“ z programu IS Cygnus
- funkční náplň práce Vedoucí sociálního úseku
- Analýza pracovních hodnocení zaměstnanců z roku 2008

Dalším podkladem pro praktický výstup mé diplomové práce bylo celkem šest **workshopů** se zaměstnanci založených na skupinových diskuzích, které umožnily poměrně rychle získat pohledy na danou problematiku (Vodák, Kucharčíková 2011:92).

Workshopy byly zaměřeny na hodnocení pracovníků v organizaci, tak jak je v současné době systém nastaven. Cílem workshopů s vedoucími pracovníky bylo zjistit, jaké jsou aktuální názory hodnotitelů na to, proč je vlastně hodnocení pracovníků prováděno, dále pak jaká jsou kritéria hodnocení, frekvence hodnocení, návaznost hodnocení na další personální činnosti. Další témata, která zazněla v rámci workshopů, byla frekvence hodnocení, hodnotící rozhovory se zaměstnanci, neformální zpětná vazba.

Workshopy s pracovníky úseků byly zaměřeny rovněž na témata týkající se kritérií hodnocení, dále na slovní hodnocení, na problémy, které pracovníci s hodnocením spojují. Společnou diskuzí jsme hledali možnosti, jak systém hodnocení zefektivnit.

Dva workshopy byly určeny pro vedoucí pracovníky, tedy hodnotitele. Čtyři workshopy byly uspořádány pro pracovníky přímé péče, všeobecné sestry, pracovníky provozního úseku.

Workshopy probíhaly v malých skupinách po dvou až čtyřech osobách. Tato setkání byla určena vždy pro pracovníky stejných pracovních pozic, což umožnilo sdílení společných zkušeností (s procesem hodnocení, jeho kritérii, hodnotiteli atp.) a eliminovalo zábrany otevřeně hovořit (Vodák, Kucharčíková 2011:92). Pracovnice jsem předem seznámila se svým záměrem, informovala jsem je o analýze systému hodnocení formou workshopů a požádala je o spolupráci. Vedoucí pracovníci přijali mou žádost bez výhrad. U pracovníků úseků jsem se ve dvou případech setkala s odmítnutím, které jsem akceptovala.

Workshopy byly založeny na skupinové diskuzi. Skupinová diskuze je podle Vodáka a Kucharčíkové založena na prodiskutování a soustředění se na problémy skupiny, které jsou spojeny s danou prací. Smyslem takového setkání pracovníků je: *„shromáždění důležitých informací o specifických aspektech dané práce a získání názorů na to, jak by se měla realizovat. To je zvláště důležité v takových případech, kdy dochází ke změnám v obsahu práce nebo v její metodice“* (Vodák, Kucharčíková 2011: 92).

Záznamy z workshopů jsem přepisovala. Z přepisu jsem vybrala konkrétní témata a analyzovala jednotlivé informace. Vytvořila jsem skupinu témat, ke kterým jsem přiřazovala výroky a informace získané během skupinových a individuálních rozhovorů.

Využila jsem facilitačních technik brainstorming, brainwritting pro to, abych zajistila aktivní spolupráci všech zúčastněných. Těchto technik bylo využito v případě, kdy skupina určovala úskalí spojená s hodnocením, nebo hledali možnosti, jak lépe formulovat otázky hodnotících kritérií. Nápady a výsledky byly zapisovány na flipchart a dále jsme s nimi pracovali. Pracovníci, kteří se workshopů účastnili, se tedy aktivně zapojili, často přicházeli s konstruktivními nápady a připomínkami. Při dotazování jsem používala především otevřené otázky, tak aby spektrum odpovědí účastníků workshopů

bylo co nejširší. Během workshopů jsem se pracovníků dotazovala na jejich zkušenosti s hodnotícími kritérii, se sebehodnocením, se slovním hodnocením, s neformální zpětnou vazbou. Vedoucích pracovníků jsem se např. ptala, jak vyhodnocují výsledky hodnocení, jak s nimi dále pracují, jaký pro ně výsledky hodnocení pracovníků mají význam, jak vedou hodnotící rozhovory se svými podřízenými, kde vidí úskalí, s čím jsou spokojeni, co by změnili, vylepšili, jaký navrhuji postup atd.,

Jedním z úkolů bylo také zajištění odpovídajících prostorů a jeho uspořádání. „Dobré zázemí je často zmiňováno jako klíč k celkovému úspěchu“ (Švaříček, Šed'ová, 2007: 188). Workshopy probíhaly během pracovní směny pracovníků, kteří se ho účastnili jak v konferenční místnosti Domova důchodců Lipová, tak v místnosti sester, v kuchyni, v prádelně. Volila jsem pracoviště daných pracovníků právě proto, aby byl zajištěn klid a odpovídající zázemí. Pokud bych pracovníky pozvala do kanceláře ředitele, myslím, že by se necítili uvolněně a příjemně. U pracovníků v přímé péči probíhal jeden z workshopů během noční směny.

Individuální rozhovory jsem vedla dva. Realizovala jsem je s vedoucími pracovníky na základě informací zjištěných během workshopů. Cílem těchto individuálních rozhovorů bylo ujasnit si a doplnit informace, které z workshopů nebyly zcela jednoznačné. Tématem prvního rozhovoru byly hodnotící rozhovory se zaměstnanci a jejich realizace. Druhý rozhovor se týkal způsobu využívání výsledků hodnocení a provázanost s dalšími personálními činnostmi.

Takto sestavená analýza vytvoří ucelený pohled na celý systém hodnocení zaměstnanců. Díky výsledkům analýzy budu moci jednak najít slabá místa v systému hodnocení a jednak také porovnat přístupy jednotlivých pracovníků k systému hodnocení a najít tak zdroj možných problémů.

4.1. Etické aspekty šetření

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla pro kvalitativní šetření formou workshopů se zaměstnanci. Vzhledem ke své pozici v organizaci jsem měla obavu, že pokud bych zvolila kvalitativní šetření např. formou individuálních polostrukturovaných rozhovorů se všemi zaměstnanci, nebudou mi zaměstnanci ochotni sdělit adekvátní informace během rozhovoru, nebudou

zcela otevření, budou mít obavy sdělovat možná i negativní informace. Nechtěla jsem, aby měli pracovníci pocit tlaku z mé strany, chtěla jsem získat relevantní, pravdivé údaje – zjistit jejich zkušenosti s hodnocením, to, jak hodnocení vnímají, co jim činní problémy, co je ovlivňuje, kde vidí světlé stránky hodnocení, co jim naopak nevyhovuje, působí problémy. Chtěla jsem zajistit uvolněnější atmosféru. Rozhodla jsem se proto pro uspořádání několika workshopů. Myslím si, že jsou pracovníci více otevření ve skupině, kdy se mohou opřít jeden o druhého, svá tvrzení vzájemně doplňovat, kdy nejsou slyšet jen oni sami. Měla jsem pocit, že tak se budou cítit bezpečněji a budou více otevření a poskytnou mi tak více informací. Pracovníky, kteří se účastnili workshopů, jsem požádala, zda bych mohla celý workshop nahrávat na diktafon. Důvodem je především to, že se během workshopu mohu plně věnovat tématům a informacím, které mi pracovníci sdělují. Pokud bych si vedla písemné záznamy, nedokázala bych se soustředit na získávané informace. Pracovníci byli informováni o tom, že záznam bude použit výhradně k účelům mé diplomové práce, informace získané na workshopech budu považovat za důvěrné.

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.

Během workshopů jsem zjistila některé závažné skutečnosti, které se týkají např. pochybení ze strany vedoucích pracovníků, nebo zanedbání pracovních povinností. V takových případech jsem realizovala doplňující individuální rozhovory, kde jsem se doptávala na skutečnosti, které jsem zjistila během workshopů. V některých případech jsem dospěla ke zjištění, že se zanedbání nebo opomenutí některých pracovních záležitostí týká i mě samotné.

5. Výsledky analýzy systému hodnocení v organizaci

V této kapitole uvádím historický přehled systému hodnocení v konkrétní organizaci. Dále pak seznamuji s výsledky jednotlivých analýz.

5.1. Historický exkurs do systému hodnocení v organizaci

Hodnocení zaměstnanců Domova důchodců Lipová bylo poprvé realizováno v roce 2008 prostřednictvím počítačového resp. internetového programu Persona-sq. Zavedení tohoto typu hodnocení pracovníků v organizaci neprovází žádná metodika. K dispozici jsou pouze u některých pracovníků vyplněné formuláře „pracovní hodnocení zaměstnance“. V současné době tento internetový odkaz na program hodnocení pracovníků neexistuje. Toto hodnocení nemělo žádnou koncepci ani formu. Oporu nelze najít ani ve Standardu č. 10 z ledna 2008 (dokument z archivu, byl později aktualizován), kde je např. stanoveno, že pracovníci se hodnotí každý týden. Podrobnější analýzou se budu zabývat v kapitole „Analýza pracovních hodnocení zaměstnanců z roku 2008“. Nastavení tohoto typu hodnocení v organizaci předcházelo pouze proškolení vedoucího služby v roce 2007 na odborném semináři Hodnocení zaměstnanců, které organizovala Hartman akademie v Mostě v rozsahu 4 hodin (Osvědčení o absolvování kurzu). Zda byl tento seminář orientován přímo na počítačový program Persona-sq se mi z žádného dokumentu nepodařilo zjistit.

V roce 2009 nejsou v organizaci žádné záznamy o formálním hodnocení pracovníků, přestože byla v té době platná směrnice Organizační řád 2008, která ukládala vedoucím pracovníkům provádět hodnocení pracovníků: „*Vedoucí pracovník provádí hodnocení zdravotního a sociálního personálu a navrhuje odměny za mimořádné pracovní výkony.*“ (Organizační řád 2008). Podle této směrnice nebylo postupováno. V programu IS Cygnus je záznam o provedení dalšího hodnocení až v roce 2010. Tento typ hodnocení je v organizaci využíván dosud. Hodnocení probíhá jednou ročně písemnou formou, vyplněné formuláře hodnocení podepsané ředitelem organizace, nadřízeným pracovníkem a hodnoceným pracovníkem jsou zakládány do osobní složky každého zaměstnance. Hodnocení se zpracovává a eviduje v PC

programu IS Cygnus od společnosti IreSoft. Jedná se o vícestupňové hodnocení, kdy je pracovník hodnocen svým nadřízeným, kolegou a provádí sebehodnocení.

Hodnocení se provádí ke konci roku. Zaměstnanci jsou na pravidelných poradách upozorněni, do kdy jsou povinni vyplnit hodnocení kolegou a sebehodnocení.

S výsledky hodnocení jsou pracovníci seznámeni během hodnotícího rozhovoru, který vede hodnotitel s hodnoceným.

5.2. Analýza písemných materiálů organizace

V následující kapitole popisují jednotlivé dokumenty organizace a výsledky jejich analýz.

5.2.1. Organizační řád

Každý vedoucí pracovník řídí přímo nebo metodicky kolektiv podřízených pracovníků. Především, seznamuje své podřízené neprodleně s příslušnými směrnicemi, pokyny a novými předpisy, plánuje a organizuje celoživotní vzdělávání svých podřízených zaměstnanců, seznamuje své podřízené s úkoly a projednává s nimi otázky, týkající se jejich plnění, dále pak kontroluje a vyhodnocuje plnění přidělených úkolů a: „*zpracovává periodické hodnocení svých zaměstnanců a navrhuje jednotlivá opatření*“ (Organizační řád).

Dále vedoucí pracovník provádí hodnocení zdravotního a sociálního personálu a navrhuje odměny za mimořádné pracovní výkony (Organizační řád, Funkční náplň práce Vedoucí sociálního úseku). Tento dokument specifikuje personální činnosti, které jsou kromě odborných činností, náplní práce každého vedoucího pracovníka.

5.2.2. Funkční náplň vedoucí sociálního úseku

Svoji činnost vedoucí sociálního úseku vykonává dle katalogu prací kapitoly 2.08.01 odstavec 1,2. Zpracovává metodiky, organizuje a zajišťuje přímou obslužnou péči. Jejím úkolem je mimo jiné seznamovat své podřízené s úkoly, a projednávat s nimi otázky, které se týkají plnění těchto úkolů. Dále pak je funkční náplní: „*kontrolovat a vyhodnocovat, jak podřízení pracovníci plní přidělené úkoly, zpracovávat periodické hodnocení těchto zaměstnanců a*

navrhovat jednotlivá opatření“). Funkční náplň vedoucí sociálního úseku uvádí, že je tento pracovník pověřen personálními činnostmi souvisejícím i s hodnocením pracovníků.

5.2.3. Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesionální rozvoj pracovníků

Autorem tohoto dokumentu jsem z velké části já sama. Na jeho tvorbě se dále spolupodíleli sociální pracovníce, vedoucí sociálního úseku a vrchní sestra. V platnosti je od 1.10.2012. Tento dokument je součástí zpracovaných Standardů kvality sociálních služeb a je přístupný všem pracovníkům. V praxi jsou tyto dokumenty přístupné těm, kteří v organizaci mají přístup k počítači, tzn. vedoucí pracovníci, pracovníci v sociálních službách, všeobecné sestry, ekonomka. V každém počítači je složka „společné“, kde se ukládají dokumenty určené všem zaměstnancům. Tato směrnice (Standardy kvality v sociálních službách) se v organizaci z důvodu velké obsáhlosti a časté aktualizace v písemné formě nevede. To ale stěžuje přístup k informacím pro pracovníky především provozního úseku – uklízečky, pradleny, údržbáře a kuchařky.

Směrnice či standard č. 10 Profesionální rozvoj zaměstnanců je rozdělena do několika kapitol. První kapitolou je Pravidelné hodnocení. Další kapitoly jsou Systém oceňování pracovníků, Osobní rozvoj a profesionální růst zaměstnanců a Podpora nezávislého odborníka.

V kapitole Pravidelné hodnocení směrnice určuje, že hodnocení provádí vedoucí (nadřízený) pracovník. Neuvádí se zde ale už, pro koho je tato směrnice určena, zda se týká pouze pracovníků, kteří jsou v přímé péči a v každodenním kontaktu s klienty, tedy pracovníci v sociálních službách a všeobecné sestry, nebo zda je určena všem pracovníkům. Uvádí totiž oblasti, ve kterých jsou pracovníci hodnoceni např. znalost standardů kvality, naplňování vize a cílů organizace, odborné znalosti, aktivizační činnosti, role klíčového pracovníka, orientace na úspěch, sociální kompetence jako vedení lidí, školitel, coaching. Tyto oblasti odpovídají spíše hodnocení pracovníků, kteří jsou v kontaktu s klienty každý den, a jejich náplní práce je např. aktivizace nebo jsou tzv. klíčovými pracovníky (Funkční náplň práce Pracovníka v sociálních službách).

Pradlena by v této oblasti hodnocena být neměla, protože její funkční náplní práce obsahuje jiné činnosti než je aktivizace klientů. V této oblasti vidím velký nedostatek především v adresnosti směrnice, protože není jasné kterých zaměstnanců se jaká oblast či kritéria hodnocení týkají. Směrnice neuvádí, jak je zjišťováno, zda pracovníci vědí, jaké jsou vize a cíle organizace, nebo zda znají standardy kvality sociálních služeb.

Jednou z dalších oblastí, kterou se tato směrnice zabývá je čas, frekvence hodnocení. Určuje, že zaměstnanci jsou hodnoceni jednou ročně písemnou formou, čtvrtletně písemně do poznámky v kartě zaměstnance (Program IS Cygnus) ke každému zaměstnanci. V praxi jsem zaznamenala, že tomuto čtvrtletnímu hodnocení se věnují jen někteří vedoucí pracovníci. Analýzou karet zaměstnanců v počítačovém programu jsem zjistila, že toto čtvrtletní hodnocení probíhá pouze u pracovníků v sociálních službách (Karta zaměstnance). Dle této směrnice je toto čtvrtletní hodnocení podkladem pro finanční ocenění a určuje, zda se osobní příplatek zvyšuje, snižuje či zůstává: *„čtvrtletně každý vedoucí pracovník písemně zhodnotí do poznámky v IS Cygnus - karta zaměstnance své podřízené (návrh zda bude osobní ohodnocení v plné výši nebo dojde ke snížení a proč, dále slouží jako podklad pro udělení mimořádné odměny)“* (Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků, str. 1).

Analýzou platových výměrů pracovníků jsem zjistila, že k tomuto přehodnocení nedochází na základě čtvrtletního hodnocení. Pokud dochází k přehodnocení osobního příplatku, je to z důvodu porušení pracovní kázně (Platové výměry zaměstnanců). Toto přehodnocení jsem zaznamenala ve dvou případech. V jednom případě se jednalo o odebrání osobního příplatku na dobu neurčitou z důvodu opakovaného porušování pracovní kázně. Druhý případ bylo snížení osobního příplatku o 500 Kč u jednoho z vedoucích pracovníků po dobu jednoho měsíce z důvodu nesplnění pracovních povinností (Platové výměry zaměstnanců).

Směrnice neuvádí, zda je toto čtvrtletní hodnocení předkládáno zaměstnanci k seznámení, zda se k němu může nějak vyjádřit či oponovat. Výsledky hodnocení musí být pracovníkům předloženy, mají právo se k nim vyjádřit. Cílem je především najít způsob, jak řešit některé problémy, či nevyhovující

pracovní výkony, které byly identifikovány prostřednictvím hodnocení. (Koubek 2001: 211)

Směrnice uvádí, že jedenkrát v roce probíhá celkové hodnocení v písemné formě.

Směrnice dále určuje, že „*celoročně vedoucí pracovník hodnotí zaměstnance slovně*“ (Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků, str. 1) z čehož usuzuji, že jde o neformální zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka směrem k zaměstnanci. Může jít o povzbuzování — neformální hodnocení, což je poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného. Nebo slova uznání a ocenění výkonu pracovníka (Kociánová 2010: 38). Směrnice neinformuje o metodě hodnocení, která je v organizaci využívána, pouze je zde zmínka, že „*se hodnotí body od 1 do 6 (1= úroveň mizivá, 6= úroveň velmi vysoká)*“ (Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků str. 1). Směrnice dále neuvádí základní informace specifikující cíl a význam hodnocení, návaznost na další činnosti personalistiky. Hodnocení pracovníků hraje klíčovou roli při stanovení plánu vzdělávání pracovníka. Je nutné vycházet z toho: „*...na kolik jsou schopnosti hodnoceného rozvinuty z hlediska pohledu nováček – expert. Po zvážení všech intervenujících faktorů je třeba použít údaje jakožto vstupy pro potřeby vzdělávání*“ (Wagnerová 2011: 61). Nezbytností je propojení výkonnosti a odměňování. Plán odměňování by měl být v souladu s cíli organizace a organizační kulturou (c.d.: 61)

V otázce kdo je hodnotitelem, udává směrnice, že hodnotitelem je nadřízený pracovník. Dále směrnice uvádí, že: „*Hodnocení odráží i názory klientů, tzn., že se v hodnocení reflektují stížnosti od klientů, rodin nebo blízkých klientů*“ (Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků, str. 1). Neuvádí se, jestli se do hodnocení promítá kladné hodnocení od klientů nebo jejich blízkých. Hodnotitelem je i sám hodnocený – provádí sebehodnocení. Wagnerová uvádí, že účelem sebehodnocení je především zamyšlení nad svým pracovním výkonem. Pracovník si tak může uvědomit některá fakta ohledně své práce a může to pro něho být motivací ke zlepšení jeho pracovního výkonu. (Wagnerová 2008: 74).

Směrnice neposkytuje žádné informace o hodnocení kolegy, zda se hodnotí kolegové v rámci úseku, nebo mezi úseky, zda každý hodnotí jen jednoho kolegu nebo jich může být více, kdo určuje, kdo koho bude hodnotit. V souvislosti na návaznost na další činnosti v personalistice je ve směrnici uvedeno, že součástí hodnocení je i stanovení nového osobního profesního cíle zaměstnance a zhodnocení naplnění stávajícího osobního profesního cíle. Tuto informace se mi nepodařilo potvrdit, protože v žádném vyplněném formuláři Hodnocení pracovníků jsem stanovení cíle profesního hodnocení, nebo zhodnocení stávajícího cíle nenašla (Vyplněné formuláře Hodnocení zaměstnance z programu IS Cygnus)

Další kapitolou, kterou se směrnice o profesním rozvoji pracovníků zabývá, je systém oceňování pracovníků. Hovoří o tom, že každý zaměstnanec má stanoven osobní příplatek podle § 131 zákona 262/2006sb, který je každé tři měsíce revidován na základě čtvrtletního hodnocení. Jak jsem již uváděla, toto čtvrtletní hodnocení je v praxi realizováno jen u některých zaměstnanců a nedochází ani k realizaci přehodnocování osobního příplatku. K přehodnocení osobního ohodnocení ve skutečnosti dochází pouze, pokud pracovník poruší pracovní povinnosti (Platové výměry zaměstnanců). Směrnice dále uvádí, že: *„vedoucí pracovníci používají oceňování jako součást motivace k vyšším pracovním výkonům a dovedou popsat koho, proč a za co konkrétně ohodnotili.“* Formulace o tom, že vedoucí pracovník dokáže obhájit hodnocení svého podřízeného, se odráží ve slovním hodnocení, které je součástí každého hodnocení (Formulář hodnocení zaměstnance). Osobní příplatek není aktualizován podle výsledků hodnocení (Platový výměr zaměstnance). V této kapitole jsou uvedena kritéria hodnocení podobná jako v předchozí kapitole této směrnice. Dále se zde uvádí, že jsou tato kritéria zaměstnancům známa a pracovníci vědí, kdy byli naposledy oceněni, za co a jakou formou. Toto tvrzení není podloženo žádnými písemnými záznamy (např. dotazníky vyplněné zaměstnanci).

Další kapitola této směrnice Osobní rozvoj a profesní růst udává, že je určena pro pracovníky v sociálních službách a všeobecné sestry, které v souladu s legislativou musí absolvovat celoživotní vzdělávání (Zák.108/2006 Sb. §116) Uvádí se zde, že každý s pracovníků má v programu IS Cygnus založené své portfolio, kde je stanoven vzdělávací plán zaměstnance. Dále

kapitola této směrnice popisuje, kdo plán sestavuje, co je jeho součástí atd. Směrnice neudává, že vzdělávací plán zaměstnance je sestaven na základě hodnocení pracovníka, ale že je jeho součástí.

5.2.4. Pracovní postup „Pravidla pro pravidelné hodnocení zaměstnanců“

Tento dokument je v platnosti od 6. 9. 2011 a jeho autorem je bývalý ředitel Domova důchodců Lipová. Přestože je téměř totožný s dokumentem, který jsem analyzovala v předchozí kapitole, je v organizaci stále v platnosti. Z předchozího dokumentu obsahuje totožnou kapitolu o hodnocení pracovníků. Je zde pouze jeden rozdíl, tato pravidla neobsahují informaci o tom, že se provádí čtvrtletní hodnocení, na jehož základě dochází k aktualizaci osobního příplatku. Je zde pouze zmínka o tom, že hodnocení se překládá k finančnímu ohodnocení – návrh zda se bude osobní ohodnocení zvyšovat, snižovat nebo zůstává stejné. Dle mého názoru je tento dokument v organizaci zbytečný, neposkytuje žádný metodický pokyn, jak provádět hodnocení ani nepřináší žádné nové informace pro zaměstnance.

Existence dvou dokumentů v organizaci, které jsou téměř totožné, vypovídá o tom, že zejména vedoucí pracovníci nekladou důraz na aktualizaci dokumentů a následné seznámení pracovníků s jejich obsahem. Vypovídá to o práci s dokumenty, která není příliš efektivní. Pracovníci potom ztrácejí přehled, která pravidla jsou v organizaci platná, co to znamená pro praxi, jak mají s dokumenty pracovat, která pravidla následovat.

5.2.5. Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“

Tento dokument je ve skutečnosti „nápověda počítačového programu IS Cygnus“ jak zpracovat a vyplnit hodnocení. Je určen pro vedoucí služby (ředitelku), která aktualizuje hodnocení pracovníků v programu IS Cygnus pro následující období, také pro vedoucí pracovníky, ale i pro samotné pracovníky pro jejich sebehodnocení. Dále pak pro pracovníky, kteří hodnotí své kolegy. Tento dokument je k dispozici každému zaměstnanci, který má přístup

k počítači a tím i do programu IS Cygnus. Jedná se o návodný postup, jak zpracovat hodnocení, které okno otevřít, kam „kliknout“. Není to metodika v pravém slova smyslu, přestože některé informace, které jsou v tomto dokumentu obsaženy, lze za metodické považovat. Na příklad tento dokument vysvětluje pojmy „hodnocení procesu“ nebo „hodnocení výsledků“, uvádí příklady možných odpovědí. Při hodnocení procesu by měl nadřízený posoudit, jak hodnocený zaměstnanec v hodnoceném období přistupoval k plnění svých pracovních povinností, jak přistupoval k zadaným úkolům, plnil své osobní cíle, řešil pracovní problémy atd. Hodnocení procesu by mělo nadřízenému pomoci identifikovat slabé a silné stránky zaměstnance. Tento dokument uvádí, že by se při hodnocení procesu měl nadřízený ptát: Jaký? Proč? Odpovědi by mohlo být např. uspokojivý, úspěšný, aktivní, pasivní atd. Hodnocení výsledků znamená pro nadřízeného posoudit, zda zaměstnanec naplnil své pracovní povinnosti, své cíle. Součástí hodnocení výsledků by mělo být i zdůvodnění proč k naplnění nedošlo. při hodnocení výsledků si lze klást otázku Nakolik? Odpovědi mohou být: nedostatečně, dobře, uspokojivě atd.

Dokument Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“ a Interní směrnice ředitele č.16/10/2012 Profesní rozvoj pracovníků spolu příliš nekorrespondují. Interní směrnice ředitele např. neuvádí, kdo má jaké kompetence. Neuvádí např. kdo je kompetentní k aktualizaci hodnocení na další období v programu IS Cygnus, zda je to v kompetenci např. jen vedoucí služby nebo jsou k tomu kompetentní vedoucí jednotlivých úseků.

5.2.6. PC program IS Cygnus resp. záznamový arch hodnocení zaměstnance

Tento dokument lze charakterizovat jako dotazník, který pracovníci vyplňují v rámci hodnocení pracovníků. Je součástí programu IS Cygnus a lze ho použít přímo v programu nebo v tištěné formě (viz příloha č. 1).

Vedoucí pracovníci, všeobecné sestry a pracovníci v sociálních službách mají přístup k počítači, v rámci své pracovní pozice, zajištěn. Tito pracovníci vyplňují hodnocení v programu IS Cygnus. Každý pracovník má v programu IS Cygnus přístupové jméno a heslo a v sekci Můj Cygnus má hodnocení připraveno. Pracovníci vyplňují sebehodnocení a hodnocení kolegy. Pracovníkům provozního úseku, kteří běžně přístup k počítači nemají, je

poskytována tištěná forma tohoto dokumentu. Pracovníci provozního úseku vyplňují sebehodnocení a hodnocení kolegu v tištěné podobě, následně ho předají své nadřízené, provozářce, která informace zanesse do počítačového programu. Vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené. Hodnocení na nové období, uzavírání období předešlého, určování kdo koho bude hodnotit (hodnocení kolegu) je v kompetenci ředitelky.

Hodnotit lze podle 6 bodové numerické škály, která je doplněna slovním vysvětlením hodnoty ve stručné tabulce. Odpovědi na hodnotící otázky se převádějí do číselné bodovací stupnice. Hodnotitel bodově ohodnotí každé z 16 kritérií. Z výsledků numerického hodnocení je pak uváděn součet a průměr výsledného hodnocení.

Existují čtyři sady hodnocení resp. záznamových archů hodnocení zaměstnance, které se liší v kritériích hodnocení (pracovníci v sociálních službách a všeobecné sestry, kuchařky, hospodářský úsek, ekonomka). Sady hodnocení jsou nastaveny pro potřeby hodnocení pracovníků v daném úseku podle jejich kompetencí. Záznamový arch pro pracovníky v sociálních službách a všeobecné sestry vychází ze základní ho nastavení programu IS Cygnus. Obsahuje 16 kritérií hodnocení. Hodnotící kritéria jsou rozdělena do čtyř oblastí podle klíčových kompetencí na vstupní, procesní, výstupní a sociální kompetence. Hodnotící kritéria jsou založena na hodnocení pracovního výkonu pracovníka nikoliv na hodnocení jeho osobních vlastností.

Některá kritéria hodnocení jsou pro všechny pracovníky stejná, jsou obsažena ve všech sadách záznamových archů hodnocení zaměstnanců. Je to např. kritérium naplňování vize a cílů organizace, pracovní výkonnosti, flexibilita, organizace práce, dodržování směrnic a předpisů atd.

Pro hodnocení zaměstnanců kuchyně, hospodářského úseku a ekonomky byla některá kritéria hodnocení ze základní sady vypuštěna. Je to především proto, že daná kritéria nejsou obsahem náplně práce zmíněných pracovníků. Jedná se např. o kritérium aktivizace, znalost standardů kvality, odborné znalosti a vzdělávání atd. (Funkční náplň práce)

Po tom, co hodnotitel přiřadí jednotlivé body hodnocení, nabídne PC program slovní vyjádření hodnocení. Slovní vyjádření se liší podle toho, o jaký typ hodnocení jde. U sebehodnocení je přednastaven text: „Pracovní úkoly, úspěchy, neúspěchy. Pracovní prostředí, kolektiv a týmová práce.“ Text u

slovního hodnocení nadřazeným je: „Hodnocení procesu. Hodnocení výsledků.“

Jak jsem již zmínila výsledkem hodnocení podle hodnotící škály na stupnici 1-6 je zprůměrované hodnocení v procentech, které se na konci hodnocení každému pracovníkovi zobrazí. Vedle procentuálního vyjádření je zde ještě zobrazen popis celkového hodnocení – uspokojivý, velmi dobrý, vynikající výkon. V žádném dokumentu není ale popsán jeho význam. Pokud má pracovník např. pod 50%, tedy uspokojivý výkon, není jasné, co to pro něho znamená, a co to znamená pro organizaci.

5.2.7. Vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance z programu IS Cygnus

Výsledkem hodnotícího procesu v organizaci je vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance z programu IS Cygnus (viz příloha č. 2). Každý pracovník je s jeho obsahem seznámen během hodnotícího rozhovoru.

Jeho obsahem je bodové hodnocení na stupnici 1- 6 kdy 1 je mizivá úroveň a 6 je velmi vysoká úroveň. Hodnotitelé odpovídají na otázky podle hodnotících kritérií a přiřazují tak jednotlivé body (Záznamový arch hodnocení zaměstnance).

Po vyplnění bodového hodnocení hodnotitelem, kolegou a při sebehodnocení se v každém hodnocení zobrazí průměrný výsledek v procentech s uvedením úrovně výkonu, které pracovník dosáhl (vynikající výkon, dobrý výkon, uspokojivý výkon atd.)

Součástí vyplněného formuláře Hodnocení zaměstnance je i slovní vyjádření k hodnocení. Slovně hodnotí svůj výkon **sám zaměstnanec** jednak z oblasti úspěchů a neúspěchů pracovních úkolů a pak hodnotí pracovní prostředí, kolektiv, týmovou práci. Je otázkou, proč jsou dotazy na pracovní prostředí, kolektiv a týmovou práci součástí sebehodnocení. Mohou být pro nadřazeného např. informací o tom, že hodnocený pracovník není spokojen s kolektivem, s atmosférou na pracovišti. Pracovník by se podle Manuálu programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců měl zaměřit na: *„...hodnocení výsledků organizace, organizace práce, týmové práce a hodnocení pracovního prostředí“* (Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců).

Pracovníci často odpovídají na otázku, jak hodnotí pracovní prostředí, kolektiv, týmovou práci : „ *se svým nadřízeným jsem spokojena...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 7). „...*S jednáním nadřízených a pracovním kolektivem jsem spokojená...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 11).

Podle mého názoru, pokud pracovník reflektuje např. svoji roli v týmu, nebo v celé organizaci, nebo se vyjadřuje k tomu, jak přispívá k týmové spolupráci apod. je to součástí jeho sebehodnocení. V opačném případě si myslím, že se o sebehodnocení nejedná. Nicméně i zhodnocení např. předností či negativních stránek činnosti organizace pohledem zaměstnanců může být pro nadřízeného nebo vedoucího služby přínosem.

Kociánová uvádí, že sebehodnocení je reálným pohledem na pracovníkovy možnosti. Zdrojem sebehodnocení je míra úspěšnosti nebo neúspěšnosti v pracovním životě (Kociánová 2010: 24).

Dalším faktorem je otevřenost pracovníků. Jsou opravdu natolik otevření a upřímní, aby do svého sebehodnocení uvedli i nespokojenost se svým nadřízeným?

Ve slovním sebehodnocení pracovníci občas neodpovídají na otázku: „úspěchy, neúspěchy, zhodnocení pracovního výkonu. Odpovědi se týkají oblastí, které s hodnocením pracovního výkonu příliš nesouvisí : „...*Se svým plánem služeb jsem spokojená.*“ (Hodnocení zaměstnance č. 4). Někdy pracovníci vůbec nehodnotí svůj pracovní výkon, ale pracovní podmínky, ve kterých pracují: „...*chtělo by to, aby každý den bylo dostatek personálu v přímé péči a o malinko lepší celkové vybavení zařízení, jako např. sprchy nebo větší prostory...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 6). „...*do budoucna by nebylo špatné mít dva celé víkendy pracovní a dva celé víkendy volné...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 8). Slovní formulace pracovníků bývají nejasné, pro vedoucího pracovníka nemusí být zřejmé, co tím pracovníci chtěl říci v souvislosti se svým pracovním výkonem.

V některých slovních sebehodnoceních je náznak toho, čeho by chtěl pracovník do budoucna dosáhnout: „...*pokulhává kontrola podřízených. V tom bych se chtěla zlepšit...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 7). „...*rezervy mám stále v komunikaci s klienty a v tom, že když se mi něco nelíbí na jednání kolegyně nebo ředitelky, mám problém jim to říct...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 14).

Někdy se pracovníci v plánech do budoucna neorientují na sebe, na to, co by chtěli zlepšit ve svém pracovním výkonu ale spíše, jak by mělo postupovat např. vedení organizace: „*Zlepšit bych chtěla více personálu v přímé péče a občas odměnu za provedenou práci...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 31).

Koubek uvádí, že každý hodnotitel má rozlišné vyjadřovací schopnosti (Koubek 2001: 207) Slovní hodnocení, která jsou součástí sebehodnocení zaměstnanců, mohou být z důvodu malé slovní zásoby popsána velmi jednoduše: „*Cítím se zde velmi dobře, pracuji podle sil.*“ (Hodnocení zaměstnance č. 12). U některých pracovníků lze předpokládat, že slovní zásoba odpovídá pracovnímu zařazení, nebo vzdělání, které daný pracovník má. Možná jeho „chudé“ slovní sebehodnocení souvisí s nechutí, nebo nelibostí se sám ohodnotit: „*Pracovní úkoly, úspěchy, neúspěchy – Jsem spokojená s rozpisem služeb. Pracovní prostředí, kolektiv, týmová práce – Pracovní kolektiv dobrý.*“ (hodnocení zaměstnance č. 10). Nebo mají možná pracovníci jen malou zkušenost se sebereflexí, nemají důvěru k nadřízenému nebo se jedná o formalismus.

Obdobná situace nastává i při **hodnocení zaměstnanců nadřízenými**. Nadřízený slovně popisuje hodnocení procesu a hodnocení výsledků. Při hodnocení procesu nadřízeným je žádoucí, aby posoudil, jak zaměstnanec v daném (hodnoceném) období přistupoval k plnění pracovních úkolů a povinností, jak plnil své osobní cíle, jak řešil problémy atd. Hodnotí se také kreativita, originalita, jednání s lidmi. Při hodnocení výsledků nadřízený posuzuje, jak pracovník naplnil své pracovní povinnosti a osobní cíle. Součástí je také zdůvodnění, co vedlo k úspěchu nebo neúspěchu daného pracovníka (Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“).

Otázka hodnocení výsledků zaměstnankyně č. 2 je slovně vyjadřuje úplně jinou situaci: „*.....další vzdělávání bere jako nutnost, myslím, že jí nic nepřináší...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 2). Někde hodnocení procesu a hodnocení výsledků splývá v jedno: „*.....hodnocení procesu: pracovní povinnosti plní velmi dobře a svědomitě...hodnocení výsledků:... pracovní povinnosti plní bez připomínek...*“ (Hodnocení zaměstnance č. 3).

Některá slovní hodnocení postrádají hodnocení výsledků zcela, nebo je popsána situace, která nehodnotí výsledky pracovního výkonu zaměstnance: „*...Hodnotící pohovor proveden 1. 11. 2013...*“ (hodnocení zaměstnance č. 11).

Pracovníci ve slovním hodnocení často poskytují zcela jiné informace, než je požadováno. Přednastavené otázky a odpovědi pracovníků spolu příliš nekorrespondují. Z uvedeného vyplývá, že přednastavení textu ke slovnímu hodnocení je zavádějící jak pro pracovníky, kteří mají provést sebehodnocení, tak pro nadřízené, kteří mají slovně ohodnotit své podřízené. Je potřeba si uvědomit co je „proces“, který má být hodnocen a co by mělo být zhodnocením „výsledků“ viz kapitola Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“. Je zjevné, že s touto problematikou resp. s dokumentem „Jak používat hodnocení zaměstnanců“ nebyli zaměstnanci seznámeni.

Přednastavené otázky lze ve spolupráci s poskytovatelem programu IS Cygnus přeformulovat, tak aby jak pro vedoucí pracovníky, tak pro zaměstnance samotné, byly otázky ohledně pracovního výkonu lépe srozumitelné.

Součástí slovního hodnocení nadřízenými bývají často doporučení, na co by se měl pracovník zaměřit: *„Doporučuji práci vykonávat s větší chutí a korektnějším přístupem, což, si myslím, povede ke zlepšení komunikace se spolupracovníci“* (Hodnocení zaměstnance č. 19).
„Možná zlepšení vidím při kontrole povinností jejího úseku...“ (Hodnocení zaměstnance č. 28)

Výsledkem hodnocení je průměrný výsledek v procentech s uvedením úrovně výkonu. Analýzou výsledků hodnocení jsem zjistila, že od 75% je výkon pracovníka vynikající, pod tuto hranici do 50% se jedná o dobrý výkon, pod hranici 50% je výkon uspokojivý, pod hranici 30% je výkon nepřijatelný. Tento přehled výsledků není pro pracovníky v žádném dokumentu ani v programu IS Cygnus specifikován.

V roce 2013 mělo 91% zaměstnanců organizace vynikající výkon, v roce 2012 byl vynikající výkon u 85% zaměstnanců. Uspokojivý výkon, tedy hodnota hodnocení pod hranici 50% v období čtyř let, kdy se systém IS Cygnus využívá, byl zaznamenán celkem u tří zaměstnanců, nepřijatelný výkon nebyl nikdy zaznamenán v hodnocení pracovníků. Hodnoty bodů, které přidělují nadřízení svým podřízeným podle dosaženého pracovního výkonu, se nejčastěji pohybují v rozmezí 4-5 bodů, tedy mírně vysoká úroveň výkonu a

vysoká úroveň. Nízké hodnoty bodů 1-2 se téměř nevyskytují, v hodnocení zaměstnanců za rok 2013 jsem je nezaznamenala ani v jednom případě. Naopak nejvyšší hodnota 6 bodů se vyskytuje výjimečně – zaznamenala jsem ji u devíti zaměstnanců, nejčastěji v procesní kompetenci, v hodnocení flexibility pracovníků.

Vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance se zakládá do osobní složky každého zaměstnance.

Výše analyzovaný vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance z programu IS Cygnus úzce koresponduje s dokumentem záznamový arch hodnocení zaměstnance resp. s celým PC programem IS Cygnus. Pracovníci na základě záznamového archu hodnotí jednak své kolegy a jednak provádějí sebehodnocení v programu IS Cygnus, které následně celé hodnocení vyhodnocuje a poskytuje výsledky hodnocení. Bez návaznosti těchto dvou dokumentů a počítačového programu by nebylo možné provádět tento typ hodnocení v organizaci.

5.2.8. Analýza pracovních hodnocení zaměstnanců z roku 2008

Hodnocení pracovníků v roce 2008 bylo realizováno prostřednictvím počítačového respektive internetového programu Persona- sq. Tento typ hodnocení, přestože se již v organizaci nepoužívá, jsem se rozhodla analyzovat především proto, že si myslím, že některé prvky tohoto typu hodnocení by mohly být využitelné ve stávajícím systému hodnocení.

Jedná se o hodnocení podle hodnotící škály, která byla rozvržena do pěti bodů, které byly vyjádřeny slovně (vynikající, velmi dobrý, dobrý, dostačující, nedostačující). Součástí hodnotícího formuláře bylo uvedeno do jaké platové třídy je pracovník zařazen a její charakteristika: „...*psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru...*“ (Pracovní hodnocení zaměstnance z roku 2008). Charakteristiku platové třídy vnímám jako pozitivní informaci, která může např. hodnotiteli při hodnocení pracovníka pomoci uvědomit si, jaké požadavky jsou kladeny na jeho pracovní výkon. Ovšem charakteristika, která je v tomto typu hodnocení použita, se mi jeví jako velmi nesrozumitelná.

Hodnotitel hodnotil pracovníka v několika kritériích, která jsou nazvána „provozní a obslužné funkce“. Mezi tato kritéria patří např. dodržování termínů a včasné plnění úkolů, schopnost zastupování, iniciativa při odstraňování závad, využívání pracovní doby, využívání znalostí pracovní problematiky, množství odváděné práce atd. Podle přiřazených bodů hodnocení se kritéria rozdělila na dvě skupiny. Jednou skupinou jsou nepříznivé ukazatele hodnoceného, což jsou oblasti, ve kterých hodnotitel hodnocenému doporučuje nápravu do příštího hodnotícího období. Ve druhé skupině, což jsou příznivé ukazatele hodnoceného jsou kritéria, která hodnotitel hodnotí jako vyhovující. V závěru hodnocení je celkový výsledek hodnocení, což je: „průměr hodnocení všech kritérií zpracovaných hodnotitelem“ (Pracovní hodnocení zaměstnance z roku 2008).

Součástí tohoto typu hodnocení je také záznam pohovoru hodnotitele s hodnoceným. Jedná se o slovní hodnocení hodnotitele, který hodnotí několik oblastí, jednak jsou to pracovní výkony hodnoceného, jednak jeho pracovní chování.

Součástí tohoto typu hodnocení je sebehodnocení hodnoceného, které je pouze slovní. Nedílnou součástí hodnocení z roku 2008 je stanovení pracovního cíle, kde je specifikováno, co je osobním cílem, termín splnění stanoveného cíle. Dalším bodem hodnocení je stanovení úkolů do plánů vzdělávání, kde jsou uvedeny typy kurzů, které chce pracovník absolvovat v nadcházejícím období.

V tomto typu hodnocení vnímám jako pozitivní charakteristiku pracovního místa resp. platové třídy. Podle mého názoru je pozitivní si během hodnocení uvědomit, jaká je funkční náplň práce hodnoceného pracovníka, jaké jsou na tuto pracovní pozici kladeny požadavky. Další pozitivní prvek je pro mě stanovení pracovního cíle, které v současném systému hodnocení v organizaci postrádám. Podle mého názoru je užitečné stanovit si na další období cíle a priority, kterých chce pracovník ve svém pracovním výkonu dosáhnout a stanovit si termín do kdy toho chce dosáhnout. Nedílnou součástí by mělo být i určení krátkodobých cílů, jak dosáhnout hlavního pracovního cíle pracovníka.

5.3. Analýza workshopů

V rámci workshopů jsem určila několik oblastí, kterým byla na workshopech věnována pozornost a tato témata byla aktuální. Některá témata se prolínala, jak workshopy s hodnotiteli, tak byla diskutována i na některých workshopech s pracovníky.

Cíle a význam hodnocení

Základní otázka všech workshopů byla, jaké jsou cíle a význam hodnocení v organizaci, proč je v organizaci nastaven systém hodnocení, v čem vidí vedoucí pracovníci i zaměstnanci jeho smysl a význam. Někteří vedoucí pracovníci jsou si vědomi, že je důležité poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a informovat je o svém pohledu na jejich práci formou hodnocení. Pokládají za důležité bilancovat uplynulý rok formou jak bodového, tak slovního hodnocení: „...*pro mě je důležitý shrnout s nimi ten celý rok, vyzvednout, co se povedlo, zdůraznit kde jsou skryté rezervy...*“ (Workshop hodnotitelé č.1).

Neméně důležitá je pro vedoucí pracovníky otázka zlepšení pracovního výkonu pracovníka: „...*je potřeba jim říct, co dělají špatně, samozřejmě, že jim říkám i to pozitivní, ale je podle mě důležitý upozornit je na to, co je špatně, aby se na to mohli zaměřit a zlepšit to. No samozřejmě, že jim to můžu říct tak jako mezi řečí, ale takhle oficiálně, si myslím, že by to pro ně mohlo mít nějakou váhu... význam*“ (Workshop hodnotitelé č. 2). K otázce poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi uvádí Bělohávek další aspekty, které mohou být pracovníkovi prostřednictvím hodnocení poskytnuty. Je to především vyjádření názoru vedoucího pracovníka na jeho práci a pracovní cíle, ocenění jeho pracovního výkonu a podnět k dalšímu úsilí. Pracovník má možnost prostřednictvím hodnocení prezentovat své potřeby a cíle a formulovat své nároky na další rozvoj a vzdělávání. Pro vedoucího pracovníka má hodnocení velký význam především v možnosti motivace pracovníků k lepším pracovním výkonům, vyjádření zpětné vazby, možnost říci pracovníkům vlastní názor na jejich práci, pochopit jejich zájmy ohledně dalšího rozvoje, rozvíjet jejich přednosti a eliminovat slabé stránky a v neposlední řadě stanovit spravedlivou mzdu, zejména její pohyblivé složky (Bělohávek 2000:58).

Wagnerová poukazuje na to, že hodnocení by mělo mít význam i v tom smyslu, že je velmi užitečné pracovníkovi díky hodnocení připomenout, jaké jsou na jeho pracovní výkon a pracovní chování kladeny požadavky a prostřednictvím hodnocení ho také k lepším pracovním výkonům motivovat (Wagnerová 2008: 61). Nicméně někteří vedoucí pracovníci nejsou zcela přesvědčeni o významu formálního hodnocení zaměstnanců v organizaci. Hodnocení pracovníků vnímají jako činnost nad rámec svých kompetencí, jako činnost navíc, která je časově a administrativně náročná.

Vedoucí pracovníci si uvědomují, že pracovníci nejsou prostřednictvím hodnocení vůbec motivováni ke zlepšování své práce nebo pracovního chování. Důvodem je podle hodnotitelů především to, že pracovníci nemají pocit, že jim hodnocení může být v něčem prospěšné, posune je díky hodnocení v pracovním výkonu dopředu atd.: „...oni to necítí...prostě nevědí k čemu to hodnocení je, co oni z toho mají, jestli jim tam vylezou nějaký procenta, nebo výborný výkon...někdo z toho má dobrý pocit, někomu to je jedno, nedělá to s nimi nic, oni nemají žádný pocit tlaku, motivace...“ (Workshop hodnotitelé č. 2). Pracovníci podle vedoucích pracovníků neznají cíl a účel hodnocení, nevědí, k čemu slouží, jak jsou výsledky hodnocení využívány, proto je hodnocení nijak nemotivuje.

Ve stejném smyslu se vyjadřují i sami pracovníci. Hodnocení pracovníků, které probíhá zpravidla ke konci roku, akceptují především jako povinnou aktivitu, která je v organizaci nastavena. Nevnímají ho jako přínos pro svou další práci.

„...je to povinnost, musí to být každý rok...“ (Workshop pracovníci č. 2)

„...mě to nic nepřináší...“ (Workshop pracovníci č. 4)

Někteří uvádějí, že sebehodnocení, které je součástí hodnocení je vede k zamyšlení nad svou prací, bilancování uplynulého období, zhodnocení dobrých pracovních výkonů i těch, které se nepovedly.

„...pro mě asi abych se nad sebou zamyslela, co je možný udělat jinak, líp...“ (Workshop pracovníci č. 3)

Zamýšlí se i nad hodnocením od vedoucího pracovníka, především pokud nese negativní prvky: „... tak určitě tě to člověka těší, když mi řekne něco kladného, nebo o tom přemýšlíš. Já o tom teda přemýšlím, když mi vedoucí něco vytkne...“ (Workshop pracovníci č. 4).

Z workshopů vyplynulo, že pracovníci považují formální hodnocení, které probíhá jednou ročně za povinnou aktivitu, ze které nemají žádný profit, nepřináší jim žádný posun v jejich pracovním životě. Někteří se nad svou prací na základě hodnocení zamýšlí bez návaznosti na další aktivity (sestavení osobního pracovního cíle, vzdělávací plán atd.)

S tím že, pracovníci nemají prostřednictvím hodnocení motivaci zlepšovat svůj pracovní výkon, podle mne, úzce souvisí návaznost hodnocení na další personální činnosti v organizaci.

Návaznost hodnocení na další personální činnosti v organizaci

Vedoucí pracovníci konstatují, že hodnocení není příliš propojeno např. s odměňováním. Každý z pracovníků má nastaven osobní příplatek, který zůstává stabilní, přestože interní směrnice uvádí, že na základě hodnocení dochází k jeho přehodnocení (Interní směrnice ředitele 16/10/2012).

...to osobko se mění, jen když poruší pracovní povinnosti, jinak se to nemění...“ (Workshop hodnotitelé č. 1)

„...i to osobní ohodnocení berou automaticky, pozapomnělo se, že je to nad rámeček. Každý ho má, a možná ani nevědí kolik...“ (Workshop hodnotitelé č. 1)

Interní směrnice ředitele 16/10/2012 také udává, že: „*vedoucí pracovníci používají oceňování jako součást motivace k vyšším pracovním výkonům...*“ (Interní směrnice ředitele 16/10/2012). Vedoucí pracovníci uvádějí, že odměňování je v organizaci nastaveno, ale ne na základě ročního hodnocení pracovníků.

Dvakrát v roce, většinou v červnu a v listopadu, jsou všem pracovníkům vypláceny odměny. Rozdělení odměn je v kompetenci vedoucích pracovníků, kteří je rozdělují na základě zhodnocení pracovního výkonu svých podřízených za uplynulé období. Tyto podklady pro vyplacení odměn se zpracovávají písemně a předkládají se ředitelce ke schválení. Součástí těchto podkladů je pouze výše odměny pro daného pracovníka bez odůvodnění výše přiznávaných odměn jednotlivým pracovníkům (Interní dokument – Návrh odměn 2013). Tento postup není deklarován v žádné směrnici ani interním předpisu.

„...zhodnotí se ten půlrok, kdo jak dělal a každý vedoucí si rozdělí odměnu mezi ty své zaměstnance...většinou to vychází, že mají všichni skoro stejně...“ (Workshop hodnotitelé č. 2)

„...no je to nastavený tak, že odměny dostávají v červnu a v listopadu, nebo jako na konec roku...ale podle mě nikdo nemá pocit, že je to odměna, že je to za něco navíc. Oni vědí, že ty peníze dostanou, podle mě by nebylo od věci, to hodnocení dělat dřív, a odměny dávat na základě toho...“ (Workshop hodnotitelé č. 1).

Podle vedoucích pracovníků považují pracovníci pololetní odměny za běžnou součást jejich platů. Tento fakt podle mne způsobuje jakési historické nastavení v organizaci, tradice, či je to součástí organizační kultury. *„...oni si asi myslí, že zbyly nějaký peníze, který se musejí rozdělit, tím pádem oni dostávají odměnu. Ale v tom červnu, to je jako že peníze na dovolenou. Je to takový zvyk, no...“ (Workshop hodnotitelé č. 2).*

Pracovníci uvádějí, že odměny jsou vypláceny v červnu a v listopadu. Jejich výše jim není předem oznámena.

„...odměny jsou jak kdy...většinou dvakrát do roka, jednou na dovolenou a jedno na vánoce..“ (Workshop pracovníci č. 4)

Není jednoznačné, na jakém základě jsou odměny pro pracovníky rozdělovány. Někteří pracovníci se domnívají, že nejdůležitějším kritériem je nulová absence.

„...tak je jasný, že když marodíme, nebo máme hodně propustek, tak ta odměna je menší...“ (Workshop pracovníci č. 3)

Pracovníci nejsou s výší odměny obeznámeni, ani jim není zdůvodněno, proč jim byla vyplacena odměna v dané výši. Tento fakt podle mého názoru koresponduje s demotivací pracovníků. S výsledky formálního hodnocení, které probíhá jednou ročně, jsou pracovníci seznámeni, ale nevyplývají z něho pro pracovníky žádné další informace. Sice vědí, že jejich výkon za celý rok je např. velmi dobrý, ale chybí zde jakákoli návaznost. V rámci udělení pololetní odměny není jednoznačně definováno, co je podkladem pro rozdělení finančních prostředků pro jednotlivé pracovníky. Vedoucí pracovník má možnost své podřízené motivovat, této možnosti ale nevyužívá. Má možnost podřízeným věnovat svůj čas na zdůvodnění, proč odměnu dostávají v dané výši. Tento postup, ale není ukotven v žádném interním dokumentu, předpisu

či směrnici. Z tohoto důvodu vedoucí pracovníci tyto konzultace s pracovníky neabsolvují.

Bělohlávek uvádí, že výše odměny je pro vedoucího pracovníka možnost, jak vyjádřit pracovníkovi uznání za odvedenou práci (Bělohlávek 2000: 86).

Naopak Kociánová uvádí, že finanční odměny mohou být významným stimulem pro pracovníka. Je potřeba si uvědomit, že ne všechny pracovníky motivuje finanční odměna stejným způsobem a ve stejné míře. Pro některé pracovníky může být finanční odměna nejvyšším oceněním, pro jiné mohou mít větší význam jiné stimuly. Kociánová uvádí, že zvýšení platu každého pracovníka jistě potěší, ale jako motivační prvek nevydrží moc dlouho (Kociánová 2010: 38).

Vzdělávací aktivity

Další činnost, na kterou by mělo hodnocení pracovníků navazovat je vzdělávání. Má-li systematické hodnocení, které je pravidelné a probíhá vždy za určité stanovené období (nejčastěji ročně či půlročně) plnit svůj účel, musí být propojeno s ostatními personálními činnostmi, zejména s rozmíst'ováním pracovníků a s jejich vzděláváním, osobním rozvojem a řízením kariéry ad. (Kociánová 2010: 147).

V organizaci je nastaven systém vzdělávání tak, aby odpovídal především požadavkům legislativy. Týká se především vzdělávání pracovníků v sociálních službách, kteří v souladu se zákonem o sociálních službách musí absolvovat povinné vzdělávání v rozsahu 24 hodin za rok (Zák.108/2006 Sb. §116). Každý pracovník v sociálních službách, sociální pracovník a vedoucí sociálního úseku musí absolvovat akreditované kurzy. Témata těchto kurzů jsou vybírána především podle aktuální nabídky kurzů a potřeb a zájmu jednotlivých pracovníků. Není pravidlem, že témata kurzů nebo seminářů jsou stanovena, nebo vybírána na základě výsledků hodnocení. Pracovník buď sám určí témata kurzů, která by ho zajímala a chtěl by je absolvovat, nebo mu tato témata pomáhá stanovit jeho nadřízený pracovník. „... *no určitě, to navazuje na to vzdělávání, hlavně v tom, že třeba ty standardy, když zjistíš, že tam mají nedostatky asi by se potom mělo vzdělávání zaměřit na to. Jako jednak ať si sami vyberou v čem si myslí, že by se měli zlepšit a vzdělávat, ale zase když si myslí že v tom jsou*

dobrý a nejsou tak i takhle by se do toho mělo zasahovat, že i ten nadřízený mu doporučí podle toho, v čem třeba tápe...“ (Workshop hodnotitelé č. 2).

Témata kurzů jsou nejčastěji orientována na činnosti, které korespondují s funkční náplní práce pracovníků v sociálních službách např. komunikace s osobami s demencí, ošetrovatelské standardy, standardy kvality v sociálních službách, individuální plánování, různé terapeutické techniky (arteterapie, muzikoterapie, reminiscence) ad.

„...jako říkáme si s vedoucí, jaký školení by nás zajímalo, no...“ (Workshop pracovníci č. 1)

Témata vzdělávání ve zdravotnickém úseku jsou v souladu s legislativou (Zák.96/2004 Sb.). Všeobecné sestry si témata stanovují samy podle jejich zájmu a dostupnosti. V provozním úseku není striktně určen ani rozsah ani témata vzdělávání. Témata většinou korespondují s bezpečností práce, hygienou provozu atd. Vedoucí pracovníci zpravidla absolvují semináře, či školicí akce na témata blízká jejich profesnímu zaměření. Není po nich požadováno zpravidla žádné manažerské vzdělání nebo dovednosti. Pokud se vzdělávají v těchto oblastech, tak jen okrajově např. komunikace v týmu atp. Tato situace je výrazně ovlivněna finančními zdroji, které jsou vkládány do rozvoje zaměstnanců. (Workshop hodnotitelé č. 1).

Frekvence hodnocení

Formální hodnocení probíhá v organizaci jednou ročně, zpravidla ke konci roku. Interní směrnice ředitele 126/10/2012 uvádí, že kromě celkového ročního hodnocení: *„...čtvrtletně každý vedoucí pracovník písemně zhodnotí do poznámky v IS Cygnus - karta zaměstnance své podřízené (návrh zda bude osobní ohodnocení v plné výši nebo dojde ke snížení a proč, dále slouží jako podklad pro udělení mimořádné odměny)“ (Interní směrnice ředitele 16/10/2012).* Z diskuze během workshopu vyplynulo, že přestože o této informaci vedoucí pracovníci vědí, věnují se tomuto čtvrtletnímu hodnocení pouze dva vedoucí pracovníci (vedoucí sociálního úseku, sociální pracovníce): *„...jsou to jen takový poznámky pro mě, jednou za tři měsíce...spíš mi to pomůže na konci roku, když se na to kouknu, připomenu si, co bylo na jaře, třeba...“ (Workshop hodnotitelé č.2).*

„Jako není to tak do podrobná, je to takový shrnutí za ty tři měsíce, protože to je docela krátká doba, ale myslím si, že to určitě nějaký vodítko k tomu je taky“ (Workshop hodnotitelé č.2).

„A jak říkám, oni si to nepamatují a my si to taky nepamatujeme, přesně všechno. To by si člověk musel fakt všechno zapisovat“ (Workshop hodnotitelé č. 2).

Výsledky tohoto hodnocení, resp. poznámek k zaměstnancům vedoucí pracovníci pracovníkům nesdělují: *„...to si dělám jen pro sebe, abych se měla čeho chytit...“* (Workshop hodnotitelé č.2).

Jde o hodnocení bez účasti zaměstnance, který je hodnocen, což postrádá podstatu a smysl hodnocení zaměstnanců.

Provozárka a vrchní sestra se této činnosti nevěnují. Důvodem podle mého názoru může být to, že informaci o čtvrtletním hodnocení do směrnice zapracovávala právě vedoucí sociálního úseku, sociální pracovnice ve spolupráci s ředitelkou a vycházeli z potřeb dvou zmíněných vedoucích pracovníků, že při ročním hodnocení je problematické vybavit si podrobnosti za celé hodnocené období. Důvodem proč se provozárka a vrchní sestra nevěnují čtvrtletnímu hodnocení, je neznalost dané směrnice (Workshop hodnotitelé č. 1). Z mého pohledu se jedná i o neefektivní komunikaci mezi členy vedení organizace, o nedostatečném proškolení členů vedení v základních dokumentech organizace.

Během workshopů zazněla otázka, zda je hodnocení jednou ročně efektivní. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi, že období jednoho roku je dlouhá doba, během které může dojít k opomenutí některých závažných skutečností, které se mohou týkat zaměstnanců.

K tomuto tématu se vyjadřovali i pracovníci, kteří zpochybňovali objektivitu hodnocení ze strany svého nadřízeného.

„...když ta vedoucí za mnou bude chodit na pracoviště, tak stejně bude chodit jeden den v roce nebo jeden týden před tím, než uzavře to hodnocení. Nechodí za mnou po celou dobu a není mezi námi každý den...“ (Workshop pracovníci č. 1).

„...nevím mě přijde třeba vedoucí, když nás měla hodnotit, tak ten poslední měsíc se ukázala....a právě to už ti přišlo divný, hned si řekneš, že bude hodnocení no tak nás jde zkontrolovat. Ale kdyby právě mezi nás šla jindy

v tom roce než měsíc před hodnocením, kdyby zkrátka chodila víc a ne jen v době kdy má být hodnocení, aby koukla jestli něco děláme... (Workshop pracovníci č. 3).

Pracovníci se domnívají, že vedoucí pracovník nemá dostatečný přehled o jejich pracovním výkonu. Ten, podle jejich názoru, zjišťuje v období, kdy je hodnocení naplánováno, a proto nezahrnuje celé období jednoho roku.

Je potřeba mít zpracovanou strategii, jak do hodnocení zahrnout celé období. Jednou z těchto strategií může být čtvrtletní hodnocení, resp. psaní poznámek k příslušným pracovníkům např. na základě pozorování. Další možnou variantou je zkrátit hodnocené období na půl roku. Vedoucí pracovníci se k této změně na workshopech vyjadřovali v kladném smyslu a lze říci, že jsme dospěli ke vzájemné shodě realizovat tuto změnu.

„...asi by to bylo lepší, protože fakt je to dlouhá doba, ale zase každý 3 měsíce psát dopodrobna si nějaký to hodnocení to je zase krátká doba na to, aby člověk to hodně vyloženě rozebíral co a jak, to je spíš takový shrnutí. A za toho půl roku by to bylo podrobnější. Asi by to bylo lepší. Myslím si že takové velké hodnocení jednou za rok, že je málo, no“ (Workshop hodnotitelé č. 2).

Vedoucí pracovníci navrhovali realizovat hodnocení dvakrát ročně a výsledky promítnout do pololetního hodnocení.

„...udělat takové velké hodnocení v červnu a na základě výsledků z toho hodnocení by se mohli rozdělit ty prostředky, který jsou na to vyčleněný“ (Workshop hodnotitelé č. 1).

Pracovníci na návrh změny zvýšení frekvence hodnocení nereagovali podle očekávání příliš kladně. Hodnocení pracovníků, tak jak je nastavené v současnosti, tedy jedenkrát ročně je pro pracovníky dostačující.

Změnu frekvence hodnocení spojovali vedoucí pracovníci i s motivací své práce – dokončit hodnocení pracovníků včas, aby mohla být pracovníkům udělena odměna na základě hodnocení: *„A to hodnocení jednou za půl roku by bylo motivací i pro vedoucí pracovníky, aby bylo hotové včas a jejich podřízení by měli nárok na odměnu“* (Workshop hodnotitelé č. 1).

Tato myšlenka vznikla na základě konstatování, během workshopu, že některá hodnocení pracovníků za rok 2013 nebyla ze strany vedoucích pracovníků řádně dokončena. Ve složkách zaměstnanců např. chybělo hodnocení kolegy

nebo sebehodnocení pracovníka. Zde se projevila nedůslednost vedení, respektive vedoucí služby, tedy moje, že hodnocení nebylo řádně odevzdáno a zhodnoceno a celý proces hodnocení pracovníků za uplynulé období nebyl řádně uzavřen.

Slovní hodnocení

Pracovníci akceptují slovní hodnocení jako součást celkového hodnocení pracovníků. Hodnotitelé při hodnocení pracovníků hodnotí kritéria jak body, tak doplňují slovní hodnocení.

„...to se mi právě líbí, že tam se to dá ještě doplnit tím slovním hodnocením, protože to je jako když píšeš test, zaškrtněš nějakou variantu a ono se ti to zprůměruje. Ale když chceš něco vyzdvihnout nebo chceš upozornit na něco negativního, tak k tomu je to slovní hodnocení, myslím si že je to dobrá kombinace...“ Workshop hodnotitelé č. 2)

Slovní hodnocení tohoto typu je srovnatelné s metodou volného popisu, o které hovoří Koubek. Je to metoda určena především pro tvůrčí pracovníky vyžadující, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon pracovníka. Většinou jde o popis na základě předem připravených kritérií. (Koubek 2001: 207) Za předem připravená kritéria tohoto typu hodnocení lze považovat Hodnocení procesu a hodnocení výkonu, které jsou v programu IS Cygnus nastavené. Jak uvádí Koubek nevýhodou či problémem jsou vyjadřovací schopnosti hodnotitelů. Také to, že popis může být ovlivněn osobními vztahy, které lze číst mezi řádky (Koubek 2001: 207).

Slovní hodnocení pracovníků je zaměřeno na hodnocení výkonu a hodnocení procesu.

„...si kolikrát říkám, tak nemůžu jí dát trojku, dám jí čtyřku a pak je to tak, že bys musela tu čtyřku dát skoro všem, takže pro mě je spíš důležitější, výsledek na konci, to slovní hodnocení, ty procenta jsou z otázek, ale to slovní to všechno popisuje...“ Workshop hodnotitelé č. 1).

Z rozhovorů během workshopu vyplynulo, že vedoucí pracovníci se během hodnocení často potýkají s vyjadřovacími schopnostmi. Jsou nejistí v tom, jak hodnocení formulovat, jak jej uchopit. Nevědí, které oblasti pracovního výkonu popsat, tak aby slovní hodnocení mělo nějakou vypovídající hodnotu: *„...kolikrát nevím jak to napsat, aby to nebylo moc*

obšírně...uvádím jestli jsem s jejím výkonem spokojená a nebo ne....“(Workshop hodnotitelé č. 1).

U některých hodnotitelů jsou problémy s vyjadřováním patrné i v tom, že všechna slovní hodnocení jsou si podobná, většinou jedno větná (Hodnocení pracovníků).

„...no slovní hodnocení, i já s tím mám problém, nechci psát nic neříkající věty...“(Workshop hodnotitelé č. 1).

Slovní hodnocení pracovníků ale nespočívá jen ve vyjadřovacích schopnostech. Podle mého názoru reflektuje i přístup vedoucího pracovníka k hodnocení zaměstnanců. To jaký má názor na systém hodnocení, zda se ztotožňuje s cíli, které má hodnocení naplnit, nebo také jeho zkušenosti z minulých let, kdy hodnocení nebylo obvyklé v sociálních službách či ve zdravotnictví, se mohou odrážet v jeho přístupu. Nejen v tom, jak vedoucí pracovník přistupuje ke slovnímu hodnocení pracovníků, ale k systému hodnocení jako celku. Pokud vedoucí pracovník např. nepřikládá hodnocení pracovníků velký význam, může jeho hodnocení být pouze formální, neosobní, bez zaujetí.

Slovní hodnocení je také součástí sebehodnocení každého pracovníka. Princip je stejný jako u slovního hodnocení pracovníků, jen kritéria, ke kterým se pracovník vyjadřuje, jsou rozdílná. Zde se slovní hodnocení zaměřuje na pracovní úkoly, úspěchy a neúspěchy a pracovní prostředí, kolektiv, týmová práce.

Z workshopů vyplynulo, že pro pracovníky je sebehodnocení jednou z nejtěžších částí celého hodnocení. Pokud se navíc mají ohodnotit slovně, vidí to jako problém.

„...asi nejhorší...“(Workshop pracovníci č. 4)

„... nejhorší co může být...“(Workshop pracovníci č. 1)

Důvody, proč se pracovníci díky slovnímu sebehodnocení cítí nejistí, jsou různé. Mohou to být nedostatečné vyjadřovací schopnosti, neschopnost resp. neznalost toho, jak zhodnotit svůj pracovní výkon za uplynulé období, nízké sebevědomí.

„...no, já nejsem moc spisovatel, spíš to řeknu, než bych to napsala, nebo pak najdeš jiný slova a dáš to nějak dohromady, ale to fakt těžký, no...“

(Workshop pracovníci č. 3)

Tyto problémy mohou, podle mého názoru souviset i si nepřijetím nebo neztotožněním se se systémem hodnocení. Pracovník v systému hodnocení nevidí žádná pozitiva, tudíž nemá pocit, že je důležité, aby reálně popsal slovně svůj pracovní výkon, nebo pracovní chování. Dalším důvodem může být neznalost nebo absence zkušeností se sebereflexí. Sebereflexe souvisí s přemýšlením o sobě, s kontrolou vlastního působení, s rozpoznáváním emocí a vyhýbání se afektu. Je také založena na znalosti vlastní hodnoty a souvisí se sebekritikou (Mühleisen, Oberhuber 2008: 28)

Sebehodnocení má i výchovný účinek, který spočívá v tom, že kromě toho, že sebehodnocení pracovníka poskytuje informace vedoucímu pracovníkovi o hodnoceném zaměstnanci, tak bývá podnětem k sebekontrolě a určité snahy po sebezdokonalení ze strany pracovníka (Pauknerová 2006: 222).

Hodnotící rozhovory

Dovednosti hodnotitelů i jejich osobní předpoklady se také reflektují v hodnotícím rozhovoru, který by měl být dialogem hodnoceného a hodnotitele, kde se porovnávají očekávání resp. požadavky, které jsou na pracovníka kladeny a výsledky jeho pracovního výkonu (Herman, 2011) Ve stylu v jakém je rozhovor veden se odráží připravenost hodnotitele, jeho komunikační schopnosti i celkový přístup k hodnocení.

Z realizovaných rozhovorů v rámci workshopů s hodnotiteli vyplynulo, že během formálního hodnocení zaměstnanců se o vzájemný dialog nejedná ve všech případech hodnocení. Každý z hodnotitelů přistupuje k hodnotícím rozhovorům individuálně. Někteří vedoucí pracovníci před zahájením hodnotících rozhovorů se zaměstnanci se věnují důkladné přípravě, jak prostředí ve kterém bude rozhovor realizován, tak i otázkám, které bude hodnotitel klást hodnocenému.

„zaměstnancům řeknu, na kdy jsem rozhovor naplánovala, aby si to taky připravili a promysleli. Snažím se zajistit, aby jsme v kanceláři měli klid, nikdo nás nerušil...i když oni se v té mojí kanceláři asi moc dobře necítí...“(Workshop hodnotitelé č. 2). Vedoucí pracovnice je si vědoma, že

prostředí její kanceláře může být pro její podřízené stresující, necítí se zde uvolněně, k rozhovoru nepřístupují otevřeně.

„...o čem se budeme bavit si píšu do takový tabulky, ke každému zaměstnanci mám poznámky. Jak třeba dělá individuální plány...probíráme to i u počítače, aby to viděli konkrétně...“ (Workshop hodnotitelé č. 2). Z rozhovorů dále vyplynulo, že se vedoucí pracovník vede diskuzi s hodnoceným pracovníkem ohledně jednotlivých hodnocených kritérií, poskytuje argumenty k hodnocení jednotlivých kritérií pracovního výkonu, či pracovního chování daného pracovníka. Zaměřuje se nejen na sdělování negativních informací či výtek, ale také na poskytnutí pozitivní zpětné vazby formou pochvaly nebo uznání.

Tento fakt potvrzují i pracovníci.

„...jak jsem měla rozhovor s moji vedoucí, takže mi řekla, co tam měla napsaný z počítače...když třeba mám něco proti tak jí to taky řeknu, že jo, a vysvětlíme si to... I když já jsem měla hezký hodnocení, já jsem byla spokojená“. (Workshop pracovníci č. 3)

Rozhovor probíhal podle připravených podkladů. Vzájemná diskuze byla během rozhovoru možná.

Z rozhovorů během workshopu s hodnotiteli dále vyplynulo, že ostatní vedoucí pracovníci hodnotícím rozhovorům tak důkladnou přípravu nevěnují. Hodnocení pracovníci jsou k rozhovoru, resp. předání výsledků hodnocení vyzváni bez předchozí přípravy např. v den kdy mají službu a mají zrovna čas. Hodnocení je jim přečteno, pokud mají nějaké výhrady či dotazy jsou jim zodpovězeny. Hodnocení je jim v tištěné podobě předáno k přečtení a podpisu.

„...já to s nimi nějak podrobně neprobírám, většinou jim přečtu, jak jsem je ohodnotila, i to slovní...někdy se ptají, proč nebo jaký jsem měla důvod...tak jim odpovím, jako bavíme se o tom, no“ (Workshop hodnotitelé č. 1).

Pracovníci daného úseku potvrzují, že rozhovor neprobíhá přímo formou dialogu, ale jedná se spíše o seznámení s výsledky hodnocení.

„...paní XY mi to přečetla... jaký tam mám ty body, pak to slovní, no a i to moje, co jsem tam psala já...pak jsem si to ještě přečetla a podepsala...“ (Workshop pracovníci č. 4)

Někteří pracovníci jiného úseku dokonce uváděli, že neznají výsledky hodnocení, protože je s nimi vedoucí pracovník neseznámil. Dokladem o tom, že pracovníkům byly předány výsledky hodnocení je podepsaný vyplněný formulář Hodnocení zaměstnance za dané období, jednak pracovníkem, jednak vedoucím pracovníkem. Tento formulář je založen v jeho osobní složce. Pracovník svým podpisem stvrzuje, že byl s výsledky seznámen.

V tomto konkrétním případě tito pracovníci ve svých složkách hodnotící podepsané formuláře mají.

Z doplňkového individuálního rozhovoru s vedoucím pracovníkem jsem dospěla ke zjištění, že vedoucí pracovník své podřízené s výsledky skutečně neseznámil. Pracovníci si je měli přečíst a podepsat. Pracovníci formulář podepsali, aniž by se s výsledky seznámili (Individuální rozhovor č. 1).

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí pracovníci nemají stanovený jednoznačný postup, jak vést s podřízenými hodnotící rozhovory, jak jim předávat výsledky hodnocení, na co je upozornit, jakých chyb se vyvarovat. Vedoucí pracovníci nejsou v problematice hodnocení zaměstnanců systematicky proškolení. Ztotožňuji se s tvrzením, které uvádí Pilařová, že hodnotitel by si měl před realizací hodnotících rozhovorů ujasnit svůj vlastní postoj k nastavenému systému hodnocení v organizaci. Pokud nepokládá hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu za užitečné, nemůže o smyslu hodnocení přesvědčit ani své podřízené (Pilařová 2008: 77).

Další důležitou skutečností je nedostatečná kontrola výsledků hodnocení z mé strany. Zde se prokazuje, že s výsledky hodnocení se v organizaci dále nepracuje.

Hodnotící kritéria a hodnotící škály

Názory na to, kolik hodnotících stupňů či škál, a jaká kritéria hodnocení respektive otázky, které, jak hodnotitelům, tak samotným hodnoceným mají pomoci přidělit jednotlivý stupeň hodnocení, se různí. Většina hodnotitelů i hodnocených shledává formulaci otázek, které vedou k přidělení jednotlivých bodů za nepřehledné nebo nesrozumitelné. Jako příklad uvádím hodnocení znalosti standardů kvality v sociálních službách. Pro přidělení nejvyšších stupňů tedy bodů pět nebo šest musí pracovník splňovat: „*Sleduje aktuální*

legislativu v sociální oblasti, chápe smysl a cíle standardů, standardy využívá při své práci.“ Pro udělení bodů tři nebo čtyři musí pracovník splňovat: „Standardy přijímá, dodržuje je, aktivně je neprosazuje“ (Záznamový arch hodnocení zaměstnance). Pracovníkům i některým hodnotitelům se např. tato formulace jeví jako nesrozumitelná a postrádá ještě další mezistupeň: „ale je to takový...je to po dvou, je to tam tak blbě postavený, jako že jsi buď úplně hrozná, tady vůbec nepracuješ nebo jsi úplně nejlepší. Což je hloupost podle mě...“ (Workshop pracovníci č. 1)

„...nevím no, možná kdyby byly ty otázky jinak postavený, tak se v tom líp zorientuješ, ale tady na to když nevíš, co z toho máš vybrat, tam je kolikrát takový slovíčkaření takový slova, že si člověk připadá jak...hlupák“ (Workshop pracovníci č. 2).

„... je tam takový zvláštní to rozmezí buď jsi úplně nejlepší nebo úplně špatný...“ (Workshop pracovníci č. 5).

V některých případech mají pracovníci pocit, že jsou hodnoceni v oblastech, které nespádají do jejich funkční náplně práce. Tento fakt se týká především hodnocení z minulých let. Vedoucí pracovníci jsou s názory hodnocených pracovníků seznámeni. Z tohoto důvodu přistoupili v roce 2013 k úpravě hodnotících archů a upravili kritéria hodnocení a otázky vedoucí k přidělení jednotlivých bodů pro pracovníky tak, aby odpovídaly jejich pracovnímu zaměření a funkční náplni práce.

„... no proto jsme právě s kolegyní změnily ty otázky, jsme tam dali jiný, aby na to mohli i oni jednodušeji odpovídat a my taky vlastně za ně. Třeba to hospodaření s materiálem to vůbec nic...co ta máš napsat, když nevíš, jak hospodaří...“ (Workshop hodnotitelé č. 2).

“Otázky jsou zkráceny, některý se úplně vyměnily, nebo se tam napsaly tam úplně jiný...“ (Workshop hodnotitelé č. 1).

Vedoucí pracovníci změnu považují za pozitivní krok k větší srozumitelnosti hodnocení pracovníků.

„Myslím si, že jsme udělali dobrý krok, že jsme vyměnily tady ty otázky, že jsme tam daly některý úplně nový a dali jsme tam třeba ten přístup k vedoucím pracovníkům, což je taky dobrý“ (Workshop hodnotitelé č. 2).

Otázka kolik stupňů by měla hodnotící škála obsahovat je v problematice hodnocení poměrně častá. Pokud je systém hodnocení nastaven na tři stupně hodnotící škály např. dobrý, průměrný, špatný je definice stupňů poměrně jednoduchá a přehledná. Pomocí třístupňové škály ale získáme převahu průměrných pracovníků. Podobná situace nastává u čtyřstupňové hodnotící škály. Pokud je nastaven vyšší počet stupňů vzniká otázka, jak stupně diferencovat tak, aby výkon pracovníka byl dostatečně rozlišen. Odchytky mezi stupni jsou příliš malé (zcela nevyhovuje – spíše nevyhovuje – nevyhovuje – spíše horší – horší – dobrý –spíše lepší- výborný – vynikající – excelentní). Je pracovník dobrý nebo spíše lepší? Jako rozumný kompromis je uváděna škála s rozmezím šesti až sedmi stupňů. (Herman, 2011)

Přestože vedoucí pracovníci považují změnu kritérií a otázek za pozitivní krok v systému hodnocení, Herman uvádí, že zásadní chybou v systému hodnocení bývají časté změny v systému hodnocení ve snaze proces hodnocení ulehčit či učinit srozumitelným. Pracovník každý rok odpovídá na jiné otázky a systém pro něho není přehledný. Takové změny jsou kontraproduktivní a měly by být realizovány velmi omezeně nebo vůbec, především proto, že změnou počtu dotazů se narušuje celá koncepce hodnotícího dotazníku, výsledky nejsou porovnatelné např. s výsledky z minulých období, protože pracovník pokaždé odpovídá na jiné otázky (Herman, 2011).

Hodnocení kolegy

Vedoucí pracovníci uvedli, že toto hodnocení vnímají jako pozitivní prvek systému hodnocení, protože ukazuje na vzájemnou spolupráci mezi pracovníky, pracovní klima, soudržnost týmu a atmosféru na pracovišti.

„...to se docela teď taky osvědčilo... člověk si myslí třeba že spolu vycházej a je to super, a pak zjistíš že to tak není, nebo ho tak nevidí. A asi to nemá vliv na celkový hodnocení, ale spíš nám to dá takový ten pohled těch ostatních. Zase na druhou stranu, oni se nechtěj moc rozepisovat, no . Víš že oni napíšou jednu

větu , že má třeba hezký vztah k lidem, nebo spíš takový všeobecný informace“
(Workshop hodnotitelé č. 2).

Vedoucí pracovníci jsou nejednotní především v nastavení systému hodnocení kolegu. Z workshopů vyplynulo, že je nejednoznačné, zda je toto hodnocení pro pracovníky nastaveno anonymně nebo je žádoucí, aby pracovníci znali své hodnotitele z řad kolegů.

„Ale zase mě překvapilo, že třeba na úseku XY si to vzájemně natvrdo napsali, že si to napsali tak na rovinu. A to i přesto, že jsem jim řekla, že jim to hodnocení těm hodnoceným od kolegů přečtu...“(Workshop hodnotitelé č. 1).

„...já jim neříkám, kdo je hodnotí, ale oni si to tady stejně mezi sebou řeknou...“ (Workshop hodnotitelé č. 1)

Tuto nejednoznačnost potvrzují i sami pracovníci. Pracovníci jednoho úseku uvádějí, že své hodnotitele neznají a ani si informace o tom, koho sami hodnotili, nepředávají. V jiném úseku pracovníci potvrzují, že přestože vedoucí pracovník neuvádí, kdo koho hodnotí, pracovníci si tyto informace mezi sebou sdělují.

Hodnocení spolupracovníkem bývá obvykle spolehlivé a objektivní. Předpokladem objektivity je, aby byla v organizaci navozena atmosféra kolegiality a loajality. Hodnocení kolegu by mělo být anonymní především pro odstranění obav z odvety od kolegů nebo narušením osobních vztahů (Herman, 2011).

Po vzájemné diskuzi během obou workshopů dospěli vedoucí pracovníci ke shodě, že by měla být zajištěna anonymita pracovníků během hodnocení kolegu. Důvodem je především ochrana pracovníků před možnými konflikty ze strany hodnoceného kolegy, eliminace vyhocení osobních vztahů a přispění ke klidné atmosféře na pracovišti.

„...možná bychom si měli před tím hodnocením stanovit nějaký pravidla a třeba i to jestli hodnocení kolegu bude anonymní. Já myslím, že když tam není ta anonymita, tak se zdráhají toho druhého ohodnotit, protože vědí, že on se to dozví. Ale musela by se zaručit ta anonymita. Udělala bych to anonymně aby to nevěděli...“ (Workshop hodnotitelé č.2)

Pracovníci hospodářského úseku na workshopu dospěli ke shodě, že by pro ně bylo užitečné, kdyby každý pracovník tohoto úseku mohl ohodnotit všechny své kolegy. Realizace této změny by byla možná, z důvodu malého počtu pracovníků v tomto úseku. (Workshop pracovníci č. 2)

Další změnu, která by mohla být realizována, navrhli během workshopu pracovníci zdravotního úseku.

„... já bych asi udělala to, když se vzájemně hodnotíme, aby sestry nehodnotily sestry, ale promíchalo se to s pracovníky sociálních služeb, protože když slouží dvě sestry, tak jsou každá na jiném oddělení a nejsme spolu, nevidíme se, jak děláme. Ale s holkami PSS se můžeme vzájemně posoudit, tak to bych asi, kdyby šlo, změnila“ (Workshop pracovníci č. 1).

Hodnocení kolegou je realizováno v rámci úseků. Důvodem je především fakt, že pracovníci vzájemně spolupracují v týmu, pohybují se spolu po pracovišti, sdílejí a řeší vzájemně pracovní záležitosti. Ve zdravotním úseku je to paradoxně naopak. Všeobecných sester je celkem šest službu koná vždy jen jedna nebo dvě. Pokud jsou ve službě dvě všeobecné sestry, tak nepracují spolu, ale jsou každá na jiném oddělení. Tudíž nemají poznatky, jak která všeobecná sestra vykonává svou práci. Proto pracovníci zdravotního úseku navrhují hodnocení kolegou v rámci dvou úseků – zdravotního a sociálního.

Neformální zpětná vazba

Neformální zpětná vazba je důležitou součástí systému hodnocení v organizaci. Díky neformální zpětné vazbě by pracovníci měli znát názor svého vedoucího na svůj pracovní výkon a nebýt tak překvapeni při formálním hodnocením jeho výsledky. Když pracovníci nevědí, jak na tom s pracovním výkonem jsou, mohou ve svého nadřízeného ztratit důvěru (Owen 2006: 111)

Vedoucí pracovníci jsou si vědomi potřeby zpětné vazby, kterou by měli pracovníkům poskytnout. Vnímají, že je pro ně důležité nejen dostávat pozitivní zpětnou vazbu formou např. pochvaly nebo poděkování. Důležité je i pracovníky upozornit pokud udělají chybu, nejednají správně nebo s jejich výkonem není vedoucí pracovník spokojen. Neméně důležité je poskytovat zpětnou vazbu bezodkladně.

„...já u toho negativního, jako když mu chci něco vytknout nevím, jestli je mám hodnotit v tu chvíli nebo ne. Jestli to vždycky mám řešit v tu chvíli...aby si

nemysleli, že je hlídám a čekám na jejich chybu, pak hned vystartuju...“

(Workshop hodnotitelé č. 2)

Pracovníci potvrzují, že neformální zpětnou vazbu v případě nějakého problému je důležité od vedoucího pracovníka dostat co nejdříve. Důvodem je především možnost argumentace pracovníka i hledání cesty k nápravě.

„...když je mi třeba něco vytknuto, tak já bych potřebovala, aby mi to bylo vytknuto hned v ten moment a ne v listopadu. Já pak nemůžu říct, proč jsem to tak udělala. Ty na to nemůžeš reagovat a nepamatuješ si, co bylo před třemi měsíci, to prostě nejde...“ (Workshop pracovníci č. 2)

Přístup vedoucích pracovníků k neformálnímu hodnocení se liší v závislosti na přístupu, některý z nadřízených poskytuje zpětnou vazbu ihned, i v případě kdy se jedná o negativní hodnocení, jiný řeší zda nebude k hodnocení vhodnější okamžik.

„...jo XY jo, nebo alespoň mezi námi to takhle funguje, když něco udělám špatně, tak mi to vytkne, hned, a když něco uděláme dobře, nebo něco navíc, tak nás pochválí, nebo nám poděkuje...“ (Workshop pracovníci č. 1)

V organizaci je neformální hodnocení zavedeno. Vedoucí pracovníci poskytují svým podřízeným zpětnou vazbu, jak formou pochvaly nebo poděkování, tak předávají i výtky a doporučení.

Výsledky hodnocení

Výsledkem každého hodnocení pracovníka je hodnota v procentech, která je průměrnou hodnotou tří hodnocení – hodnocení nadřízeným, sebehodnocení, hodnocení kolegy s uvedením úrovně výkonu, které pracovník dosáhl např. mizivý výkon, dobrý výkon, vynikající výkon.

Pracovníci vědí, že výsledná hodnota, je průměrem tří úrovní hodnocení.

„...to je dohromady, sečtou se ty tři a vyleze výsledek, ten průměr těch procent a jsi dobrá velmi dobrá atd.“ (Workshop pracovníci č. 1)

Pro pracovníky má vypovídající hodnotu, spíše než hodnota v procentech, slovní vyjádření hodnocení výkonu.

„...když mi vyjde hodnocení vynikající výkon, nebo výborný výkon, tak jsem spokojená...“ (Workshop pracovníci č. 4)

Vedoucí pracovníci přiznávají, že hodnoty výkonů pracovníků se od sebe příliš neliší. Valná většina zaměstnanců má za poslední hodnocené období vynikající výkon. Někteří vedoucí pracovníci s hodnocením dále pracují v tom smyslu, že si pro sebe vyhodnocují nejlepšího a nejhoršího pracovníka, výsledky v procentech vzájemně porovnávají. Termín „nejhorší“ je pouze ve smyslu nejmenšího počtu procent za hodnocený pracovní výkon, protože jinak je slovně většinou doplněn výrazem „vynikající výkon“.

Zde je patrná nízká vypovídající hodnota hodnocení. Téměř všichni pracovníci jsou ve skupině nejlepších, liší se pouze číselná hodnota v procentech.

„...no je to pro mě k tomu že vlastně 100% je maximum , což nemá nikdo, to je jasný, každý má nějaký nedostatky, ale je to takový prostě shrnutí“ (Workshop hodnotitelé č. 2)

Z workshopu s hodnotiteli vyplynulo, že není stanovena žádná hranice výkonu. Je sice k hodnotě v procentech připsáno o jaký výkon se jedná, ale vedoucí pracovníci nevědí, jak pracovat s informací, že pracovník má dobrý výkon a ne vynikající výkon. Jaký je význam rozdílu v hodnocení pracovníků?
„Já nevím, jestli je to tam (v Cygnusu pozn. aut.) nějak rozlišené. Tam ty kategorie, kdo má jaký výkon, nejsou stanovené. Já vlastně nevím, když má třeba 76 % vynikající výkon, jestli třeba není jen jedno procento od dobrého výkonu. To nevím. To nikde asi nemáme.“ (Workshop hodnotitelé č.1).

Pracovníci si také nejsou jisti, kde je hranice jejich výsledků hodnocení a co z nich vyplývá. Jak dále pracovat s informací, že pracovník má dobrý a ne vynikající výkon.

„no dobrý výkon, ještě není špatný...takhle jsem o tom nepřemýšlela“ (Workshop pracovníci č. 3).

Z uvedeného vyplývá, že v organizaci není nastaven systém jak pracovat s výsledky hodnocení. Není patrné, jaký je závěr hodnocení, co z něho vyplývá, jak se s ním dále pracuje.

6. Shrnutí a diskuze

V této části diplomové práce shrnuji výsledky celé analýzy dle stanovených cílů. Porovnávám zjištění ze skupinových rozhovorů a diskuzí s pracovníky a vedoucími pracovníky a z individuálních rozhovorů s analyzovanými dokumenty. Cílem analýzy bylo zjistit, jaký je aktuální stav systému hodnocení zaměstnanců v organizaci a dále pak identifikovat možnosti rozvoje tohoto systému tak, aby jeho výsledky mohly být dále využívány jako efektivní nástroj řízení kvality poskytování sociálních služeb v organizaci.

System hodnocení pracovníků, který je nastaven organizaci v současné době, je používán od roku 2010, a hodnocení zaměstnanců proběhlo tedy celkem čtyřikrát.

Ze skupinových rozhovorů během workshopů vyplynulo, že hodnocení pracovníci i jejich nadřízení jsou schopni popsat systém hodnocení, který je v organizaci nastaven. Vědí, že se jedná o vícestupňové hodnocení založené na hodnocení jejich nadřízeného, sebehodnocení a hodnocení kolegy. Každý z pracovníků ví, kdo je jeho hodnotitel.

Otázkou je, co vše je součástí hodnocení. Hodnocení se zaměřuje na čtyři oblasti, resp. kritéria. Jsou to vstupní kompetence, znalosti zaměstnanců, procesní kompetence, tedy pracovní výkon pracovníků. Dalším kritériem jsou výstupní kompetence, tedy charakteristika osobnosti pracovníka např. zda je motivovaný, iniciativní, jaký má přístup ke klientům. Poslední oblastí jsou sociální kompetence, tedy schopnosti pracovat v týmu, komunikovat s pracovníky, klienty atd. Takto lze systém hodnocení v organizaci interpretovat jako hodnocení pracovního výkonu pracovníka v souladu cíli organizace, které naplňuje. Některá slovní hodnocení respektive i přednastavené otázky v programu IS Cygnus, jak vedoucích pracovníků, tak i pracovníků se ale orientují i na hodnocení organizace z pohledu zaměstnance. Výstupy těchto závěrů mohou sloužit k rozvoji organizace. Z výsledků analýz nevyplývá, že by se s těmito závěry dále pracovalo.

Význam hodnocení

Základní otázkou je, jaký je význam hodnocení pro pracovníky a vedoucí pracovníky. Pro některé vedoucí pracovníky je důležité zhodnotit, bilancovat či shrnout se svými podřízenými hodnocené období. Poskytnout tak svým podřízeným zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu, informovat je o svém názoru na jejich práci s cílem upozornit pracovníky na možnosti zlepšení jejich práce. Jiní vedoucí pracovníci nejsou zcela přesvědčeni o významu formálního hodnocení zaměstnanců v organizaci. Hodnocení pracovníků vnímají jako činnost nad rámec svých kompetencí, jako činnost navíc, se kterou je spojena náročná administrativa a je náročná na čas. Vedoucí pracovníci jsou si ale vědomi nízké motivace zaměstnanců ke zlepšení pracovního výkonu pracovníků prostřednictvím hodnocení, toho, že výsledky hodnocení příliš neovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. To potvrzují i sami zaměstnanci během workshopů. Pracovníci akceptují roční hodnocení pouze jako nezbytnou činnost, která je povinná a je nutné se jí zúčastnit. Nemají pocit žádného profitu, který by mohli z procesu a výsledků hodnocení získat. To může pramenit i ze zkušeností z minulých let, kdy na základě hodnocení pracovníků nebyly patrné žádné výsledky nebo zlepšení.

Pracovníci vnímají hodnocení pozitivně pouze v souvislosti s možností zamýšlení se nad svými výsledky, zhodnocení uplynulého období, bez návaznosti na další personální činnosti.

Význam nebo cíle hodnocení nejsou popsány v žádném písemném dokumentu, směrnici či postupu v organizaci.

Návaznost hodnocení pracovníků na další personální činnosti

Demotivace pracovníků, absence cílů a významu hodnocení a tím i nepropojení systému hodnocení s kulturou organizace shledávám také jako důsledek toho, že výsledky hodnocení pracovníků nenavazují na žádné další personální činnosti jako např. vzdělávání nebo odměňování pracovníků. Tyto personální činnosti jsou zmíněny v Interní směrnici ředitele 16/10/2012, která informuje o systému odměňování, osobním rozvoji a profesním růst zaměstnanců nebo systému vzdělávání v organizaci. Směrnice nespécifikuje, jak jsou tyto činnosti propojeny s hodnocením pracovníků, jak spolu tyto činnosti korespondují.

Návaznost hodnocení na odměňování nepotvrzují ani zaměstnanci ve svých výpovědích během workshopů. Vedoucí pracovníci uvádějí, že v organizaci je nastaven systém odměňování. Každý zaměstnanec má osobní příplatek, který se mění většinou jen při porušení pracovních povinností.

Zpravidla dvakrát ročně jsou rozdělovány odměny všem zaměstnancům, jejichž výše není závislá na výsledcích ročního hodnocení. Postupy pro rozdělování odměn pracovníků nejsou popsány v žádném interním dokumentu. Vedoucí pracovníci jsou si vědomi, že rozdělování mzdových prostředků v rámci odměn v organizaci je neefektivní a pro pracovníky nemotivační. Plánují tuto situaci změnit a zefektivnit propojení výsledků hodnocení a rozdělování odměn. Během workshopů vedoucích pracovníků dospěli vedoucí pracovníci ke shodě, že frekvence hodnocení by bylo efektivní zvýšit a provádět hodnocení pracovníků dvakrát ročně. Důvodem je především to, že by výsledky hodnocení sloužily jako podklady pro rozdělení odměn pro všechny pracovníky. Další důvod, který vedoucí pracovníci uváděli, je ten, že období jednoho roku je velmi dlouhá doba na zhodnocení všech aspektů pracovního výkonu pracovníků. Hodnocení v kratším časovém horizontu bude mít podle vedoucích pracovníků i lepší efekt na možné zlepšení pracovního výkonu pracovníků, větší vypovídající hodnotu.

Frekvence hodnocení jeho objektivita

Frekvence hodnocení se týká i informace v Interní směrnici ředitele 16/10/2012, která uvádí, že čtvrtletně je prováděno hodnocení do „karty zaměstnance“. Jedná se o poznámky k hodnocení výkonu pracovníka. Výsledky tohoto hodnocení nejsou pracovníkům sdělovány, pracovníci na ně nemohou reagovat a argumentovat. Tento typ hodnocení postrádá svou funkci hodnocení, nejedná se o zpětnou vazbu jako takovou. Z workshopů vyplynulo, že této aktivitě se věnují jen někteří vedoucí pracovníci, ostatní tuto zmínku ve směrnici nerespektují. Pracovníci se vyjadřovali k objektivitě hodnocení se během skupinových rozhovorů. Pracovníci vědí, že vedoucí pracovníci hodnotí jejich pracovní výkon na základě pozorování. Objektivita hodnocení byla zpochybněna právě díky velkému časovému rozpětí hodnocení pracovníků. Toto pozorování je, podle pracovníků, realizováno, zpravidla ke konci hodnotícího období. Vedoucí pracovníci, kteří nevyužívají čtvrtletního

hodnocení do poznámky v kartě zaměstnance, nedokázali popsat postup, který aplikují na hodnocení jednotlivých kritérií, není jasné, z čeho vycházejí jejich poznatky, na základě kterých hodnotí jednotlivá kritéria. Odpovědí jednoho z vedoucích pracovníků bylo, že o práci svých podřízených velmi přemýšlí, další z vedoucích pracovníků potvrdil, že jeho hodnocení pracovníků vychází z pozorování, o kterém si nevede žádné záznamy.

Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení nebyla do roku 2012 definována v návaznosti na pracovní pozice a náplně práce. Vedoucí pracovníci uváděli, že hodnocení některých kritérií jsou více průkazná. Je to např. hodnocení znalostí standardů kvality v sociálních službách. Znalosti pracovníků v této oblasti jsou zjišťovány dotazníkem, viz příloha č. 3., který se zakládá do složky zaměstnance spolu s vyplněným formulářem hodnocení.

Kritéria hodnocení byla velkým tématem workshopů. Pracovníci se téměř jednoznačně shodli, že jim nevyhovuje bodová škála od 1 do 6 bodů spolu s otázkami, které jsou s body spojené (viz příloha č. 1). Pracovníci, podle mého názoru, vycházeli ze zkušeností z minulých let, kdy všichni pracovníci byli hodnoceni na základě stejných kritérií bez ohledu na to, zda byla hodnocená činnost v jejich náplni práce či kompetenci. U pracovníka údržby tak bylo hodnoceno např. kritérium znalost standardů kvality v sociálních službách. Pracovník tak dosáhl pochopitelně hrošího výsledku hodnocení, protože jeho znalost standardů byla okrajová. Ke změně kritérií a rozdělením hodnotících archů podle jednotlivých úseků a kompetencí došlo v roce 2013, takže pracovníci měli při posledním hodnocení první zkušenost s novými otázkami a rozlišným bodováním, než v předchozích letech. Tato informace není uvedena v klíčové směrnici Interní směrnice ředitele 16/10/2012. Změny kritérií vnímám pozitivně v ohledu na přístup zaměstnanců k systému hodnocení, protože hodnotící kritéria se více přiblížila jejich náplni práce, více se hledí na to, jakou práci skutečně odvádějí. Myslím, že i na ně pozitivně působí, že se vedení touto otázkou zabývalo. Nicméně jako negativní v této změně hodnotím to, že výsledky hodnocení za jednotlivé ročníky jsou špatně srovnatelné, protože v různých obdobích pracovníci zodpovídali různé otázky.

Rozvoj pracovníků

Další personální činností, na kterou by podle mého názoru, mělo hodnocení navazovat, je rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání. V organizaci je popsán systém vzdělávání v Interní směrnici ředitele 16/10/2012. Vyčleňuje vzdělávání pouze pro pracovníky v přímé obslužné péči a vedoucí pracovníky v sociálních službách. Nezmiňuje se o ostatních pracovnících (pracovníci v sociálních službách – základní výchovná nepedagogická činnost, všeobecné sestry, pracovníci provozního úseku, vedoucí pracovníci). Směrnice nedefinuje, že vzdělávací systém vychází z výsledků hodnocení. Uvádí, že je jeho součástí. To lze interpretovat, že výsledkem hodnocení je stanovení vzdělávacího plánu zaměstnanců. Ze skupinových rozhovorů vyplynulo, že někteří pracovníci si v rámci hodnocení stanovují oblasti, ve kterých by se chtěli zdokonalit, rozšířit obzory, absolvovat např. kurz, seminář. Není tedy pravidlem, že výsledkem každého hodnocení pracovníků je stanovení vzdělávacího plánu, ale např. v několika případech definovali pracovníci spolu se svým nadřízením oblasti pro zlepšení. Tyto oblasti definují buď sami zaměstnanci ve svém slovním sebehodnocení, nebo nadřízení ve slovním hodnocení zaměstnance. Slovní hodnocení je pracovníky i vedoucími pracovníky akceptováno jako součást hodnocení.

Sebehodnocení

Z rozhovorů vyplynulo, že většina pracovníků považuje sebehodnocení, především to slovní, za velmi stresující. Důvody těchto problémů, které pracovníci uváděli, jsou různé. Pracovník má problém specifikovat svůj pracovní výkon v důsledku např. chudé slovní zásoby. Problémy popsat svůj výkon pramení také z negativní zkušenosti, nebo absence zkušeností se sebehodnocením. Pracovník má problém se sebereflexí jako takovou. Důvodem je i to, že je pro něho hodnocení svého výkonu nepodstatné, nicméně povinné. Proto je důležité něco napsat, splnit tak povinnost. Podobné zdůvodnění lze vyvodit i pro slovní hodnocení zaměstnanců, které realizují vedoucí pracovníci. Vedoucí pracovník může mít mnoho důvodů, proč je pro něho slovní zhodnocení pracovníkova výkonu problematické. Nejzásadnější je podle mého názoru neztotožnění se se systémem hodnocení, nepochopení jeho

významu a přínosu pro pracovní výkon pracovníků a fungování celé sociální služby.

Hodnotící rozhovor

Určité dovednosti jsou předpokladem pro úspěšné vedení hodnotícího rozhovoru mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Hodnotící rozhovor by měl být dialogem obou stran o očekáváních a výsledcích pracovního výkonu pracovníka (Bělohávek 2009 :69). Interní směrnice specifikuje, kdo s kým vede rozhovor. Z workshopů vyplynulo, že každý z hodnotitelů přistupuje k vedení hodnotícího rozhovoru individuálně. Někteří vedoucí pracovníci se připravují, přemýšlí o otázkách, jaké budou klást, o prostředí ve kterém rozhovor povedou, jaké informace pracovníkovi sdělit první atd. Z rozhovorů vyplývá, že takový hodnotící rozhovor je výměnou informací a argumentů mezi hodnotitelem a hodnoceným. V jiných případech z workshopů vyplynulo, že přístup některých vedoucích pracovníků je více laxní. V jejich případě se o dialog nejedná. Hodnotící rozhovor probíhá na základě přečtení informací z hodnotícího formuláře, v případě dotazů jejich zodpovězení. V krajním případě hodnotící rozhovory neprobíhají vůbec. Pracovníkům je jen předložen vyplněný hodnotící formulář s výsledky k podpisu a založení do osobní složky. Tato tvrzení jsou podložena výsledky jak workshopů, tak individuálních rozhovorů.

Přístupy jednotlivých hodnotitelů k hodnotícím rozhovorům se liší podle individuálních postojů. Z workshopů vyplynulo, že pracovník, který vede hodnotící rozhovory řádně se svými pracovníky, je otevřený k diskusi, hledá řešení problémů, nebojí se konfliktních situací a má dobré komunikační schopnosti. Zatímco vedoucí pracovník, který pracovníkovi ani nesdělí výsledek hodnocení, nechápe význam hodnocení jak pro pracovníka, tak pro organizaci. Nestojí o názor svých podřízených, nemá potřebu dávat jim zpětnou vazbu. Tento postoj může pramenit i z minulosti, kdy hodnocení pracovníků např. ve zdravotnictví nebylo obvyklé. Důvodem může být odpor ke změnám, neschopnost sdělovat nepříjemné informace, obava z konfliktu.

Neformální hodnocení

Komunikační schopnosti souvisí i s poskytováním zpětné vazby, tzv. neformální hodnocení. Dle výpovědí, jak pracovníků, tak vedoucích pracovníků během workshopů systém neformálního hodnocení v organizaci funguje. Někteří vedoucí pracovníci někdy váhají, zda poskytovat zpětnou vazbu formou výtky okamžitě. Zpětnou vazbu pozitivního charakteru poskytují všichni vedoucí pracovníci bez problémů svým podřízeným.

Hodnocení kolegu

Další oblastí, kterou se ve svém shrnutí zabývám, je hodnocení kolegu. Vedoucí pracovníci vnímají tuto část hodnocení jako užitečný pohled od kolegů hodnocených pracovníků.

Nesoulad je v kompetencích stanovení, kdo je hodnotitelem kolegů. Interní směrnice ředitele 16/10/2012 o hodnocení kolegu neposkytuje žádné informace. Ostatní dokumenty udávají, jak při hodnocení postupovat. Kompetence nejsou nikde vymezeny. Z rozhovorů vyplynulo, že stanovení hodnotitelů v hodnocení kolegu, je v kompetenci ředitelky. Dále vyplynulo, že vedoucí pracovníci očekávají možnost participace na stanovení hodnotitelů při hodnocení kolegů.

Nejednoznačné je, zda je hodnocení kolegu anonymní či ne. Někteří vedoucí pracovníci informují své podřízené, o tom, kdo z kolegů je hodnotí. Ve skupinové diskuzi došli vedoucí pracovníci k závěru, že větším přínosem pro celkové hodnocení a větší vypovídající hodnotu má hodnocení kolegu, které je anonymní. Pracovníci zdravotnického úseku mají ideu, že by hodnocení kolegu mělo být v rámci dvou úseků – zdravotnického a sociálního, protože tyto dva úseky spolu velmi úzce spolupracují. Naopak pracovníci provozního úseku by rádi realizovali hodnocení v rámci jen jednoho úseku, ale každý pracovník by měl možnost ohodnotit všechny své kolegy.

Počítačový program IS Cygnus

Systém hodnocení v programu IS Cygnus hodnotím v celku pozitivně.

Kladné stránky tohoto programu analýza ukázala:

- časovou nenáročnost pro pracovníky
- výsledky hodnocení jsou kdykoli k dispozici, není nutné dohledávat písemnou podobu, protože jsou uloženy v počítači

- možnost srovnání výsledků zaměstnanců (např. zaměstnanci v rámci oddělení, zaměstnanec za několik období), pokud se nemění hodnotící kritéria často (znesnadňuje srovnávání)
- systém hodnocení, jak pracovníci při hodnocení postupují, je návodný a negativně hodnotím především:
 - formulace slovních hodnocení (přednastavených otázek)
 - formulace otázek hodnocení jednotlivých kritérií (hodnotící archy)
 - snížená srozumitelnost otázek

Vypovídající hodnota výsledků hodnocení

Poslední oblastí, kterou v závěrečném shrnutí zmíním, je vypovídající hodnota výsledků hodnocení a jejich další využití a zpracování. Výsledkem každého hodnocení pracovníků je číselná hodnota, resp. průměr tří úrovní hodnocení (nadřízený, kolega, sám pracovník) doplněn slovním vyjádřením hodnoty výkonu (vynikající, dobrý, uspokojivý výkon, nepřijatelný výkon). V žádném dokumentu v organizaci nejsou specifikovány jednotlivé úrovně a jejich význam. Není patrné ani z rozhovorů, jak s vedoucími pracovníky, tak jejich podřízenými, co jaká úroveň výsledku hodnocení znamená pro pracovníkův profesní život, další rozvoj, jaký je její význam pro organizaci.

Někteří vedoucí pracovníci uvedli, že výsledky hodnocení (číselnou hodnotu v procentech) si srovnávají v rámci úseku, kdy určují, který pracovník je nejlepší a který nejhorší. Tyto výsledky jsou jen pro ilustraci, nikde se neprezentují.

Z hodnotících formulářů, které jsem analyzovala vyplývá, že v hodnotícím období za rok 2013 bylo hodnoceno 34 zaměstnanců. Všichni kromě 3 osob měli vynikající výkon. Výkon ostatních byl dobrý. Pracovníci si uvědomují, že se výsledné hodnoty výkonů od sebe příliš neliší. Většina pracovníků má podle výsledků hodnocení vynikající pracovní výkon.

Myslím, že workshopy a individuální rozhovory byly přínosné a poskytly mi dostatečné množství informací. Analýzy, jak dokumentů, tak workshopů a individuálních rozhovorů, tak mohou být podnětem pro dílčí kroky, které by vedly k zefektivnění systému hodnocení v organizaci, tak aby

byl přínosem jak zaměstnancům, tak vedoucím pracovníkům, tak celé organizaci.

Systém hodnocení, tak, jak je v současné době v organizaci nastaven, příliš nefunguje. Důvodem je fakt, že se s výsledky hodnocení pracovníků dále nijak npracuje. Systém hodnocení pracovníků není provázán ani s rozvojem pracovníků ani s odměňováním, což je podle mého názoru důvod, proč hodnocení pracovníků neovlivňuje ani samotný pracovní výkon zaměstnanců.

Další důvod neefektivního fungování systému hodnocení zaměstnanců v organizaci je používaný program IS Cygnus resp. procesy s ním spojené. Program jako takový hodnotím pozitivně. Je důležité, aby se s ním jak vedoucí pracovníci, tak zaměstnanci naučili pracovat, využívali všechny jeho možnosti. Pro efektivní využití tohoto nástroje jsou důležité jisté úpravy (přeformulování některých otázek jak hodnotících kritérií, tak návodných otázek ke slovnímu hodnocení). Problémy spojené s používáním programu IS Cygnus vnímám z velké části jako neznalost pracovníků některých dokumentů, které se systémem hodnocení přímo souvisí. Např. dokument Manuál programu IS Cygnus „Jak používat hodnocení zaměstnanců“ vysvětluje jednotlivé kroky k hodnocení, dává i příklady odpovědí atd. Workshopy ukázaly, že tento dokument, který je vlastně nápověda přímo v programu IS Cygnus neznají ani pracovníci ani jejich nadřízení.

Pro větší přehlednost uvádím silné a slabé stránky nastaveného systému hodnocení:

Silné stránky:

- Pracovníci znají nastavený systém hodnocení, umí ho popsat.
- S nastaveným systémem hodnocení mají pracovníci i vedoucí pracovníci zkušenost.
- Prostřednictvím hodnocení pracovníků, vedoucí pracovníci bilancují, dávají zpětnou vazbu, informují o svých postojích.
- Při hodnocení nadřízeným vědí, kdo je jejich hodnotitel
- Pracovníci využívají hodnocení pracovníků k zamyšlení nad svým výkonem

- Je specifikováno, kdo s kým vede hodnotící rozhovor.
- Někteří vedoucí pracovníci se na rozhovor řádně připravují, přemýšlí o něm.
- Hodnocení některých kritérií je dokladováno např. dotazníky.
- Neformální zpětná vazba je poskytována.
- Hodnocení kolegy vnímají zaměstnanci jako užitečné.
- Plánují zvýšit frekvenci hodnocení.

Slabé stránky

- Se závěry hodnocení se dále nepracuje.
- Nepracuje se závěry hodnocení z pohledu zaměstnance směrem k organizaci.
- Výsledky hodnocení nejsou propojeny s dalšími personálními postupy.
- Někteří vedoucí pracovníci nejsou o významu hodnocení přesvědčeni (činnost navíc, více administrativy)
- Nízká nebo žádná motivace pracovníků ke zlepšení pracovního výkonu prostřednictvím hodnocení.
- Význam hodnocení není deklarován v žádném interním dokumentu.
- Výsledky hodnocení jsou hůř porovnatelné za období, pokud se často mění kritéria hodnocení.
- Čtvrtletní hodnocení je popsáno v interních dokumentech, ale neprovádí ho všichni vedoucí pracovníci.
- Čtvrtletní hodnocení je popsáno v interních dokumentech, ale neprovádí ho všichni vedoucí pracovníci. Čtvrtletní hodnocení je popsáno v interních dokumentech, ale neprovádí ho všichni vedoucí pracovníci.
- Kritéria někdy nesouvisí s náplní práce.
- Pracovníci zpochybňují objektivitu hodnocení ze strany vedoucích pracovníků.
- Nejednoznačné, zda je hodnocení kolegy anonymní.
- Interní dokumenty zmiňují pouze vzdělávání pracovníků v sociálních službách.
- Nesoulad v kompetencích určení hodnotitelů při hodnocení kolegy.

- Není definováno, že systém rozvoje pracovníků vychází z výsledků hodnocení.
- Oblasti pro zlepšení pracovního výkonu jsou definovány jen u některých pracovníků.
- Sebehodnocení je velmi stresující pro pracovníky.
- Někteří vedoucí pracovníci nevedou hodnotící rozhovory, pouze čtou výsledky, nebo jen výsledky předkládají k podpisu.
- Nespecifikovány úrovně výkonů (kde je hranice) a jejich význam.
- Výsledky hodnocení jsou téměř pro všechny zaměstnance organizace stejné (91% má vynikající výkon)
- Odměny pracovníkům jsou rozdělovány nezávisle na výsledcích hodnocení pracovníků.

7. Navrhovaná opatření a doporučení

Ze zjištěných skutečností navrhuji následující opatření, která by pomohla zefektivnit systém hodnocení v organizaci tak, aby hodnocení pracovníků mohlo být využíváno jako nástroj k řízení lidských zdrojů v organizaci.

1) rozvoj dovedností

- a. zásadním opatřením, je definovat cíle a význam hodnocení pracovníků, jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky. Informovat o tom, proč hodnotíme pracovníky, co od hodnocení očekáváme, jaký by měl být výsledek, na jaké personální činnosti systém hodnocení pracovníků dále navazuje. Tyto definice zpracovat do interní směrnice organizace.
- b. seznámit pracovníky s cíli hodnocení (interní směrnice k dispozici v tištěné podobě, ve všech počítačích ve složce „společné“, informovat pracovníků všech úseků na pravidelných poradách se zaměstnanci).
- c. aktivně zapojit vedoucí pracovníky do procesu inovace systému hodnocení. Navrhuji realizovat workshopy s vedoucími pracovníky se skupinovou diskuzí nad tématy systému hodnocení, kde by si vedoucí pracovníci předávali informace a zkušenosti s hodnocením pracovníků. K workshopům navrhuji přizvat externího odborníka, který by mohl být vedoucím pracovníkům oporou, předat jim nové poznatky, posílit sebedůvěru v oblasti manažerských dovedností.
- d. naplánovat a realizovat rozvoj manažerských dovedností u všech vedoucích pracovníků. Rozvoj se týká nejen hodnocení, jak využívat např. poznatků z pozorování, vést hodnotící rozhovory nebo formulovat slovní hodnocení. Důležitá je především komunikace s pracovníky, naučit se, jak pracovníky motivovat, zvyšovat jejich pracovní výkon, umět jim dát zpětnou vazbu, „koučovat“. Vzdělávání navrhuji realizovat

formou seminářů, zážitkových kurzů s možností aktivní účasti vedoucích pracovníků.

- e. definovat hodnocení kolegy do směrnice nebo metodiky, aby bylo zřejmé, že hodnocení kolegy je anonymní, pověřit všechny vedoucí pracovníky tím, aby anonymitu hodnotitelů zajistili, upozornit na to i pracovníky, kteří hodnotí své kolegy. Kompetenci přidělení hodnotitelů kolegů navrhuji přenechat vedoucím pracovníkům.

2) systém a metodika

- a. navrhuji využívat metodu 360° zpětné vazby v souladu s doporučeními v teoretické části mé diplomové práce (podrobně viz Wagnerová 2008: 76).
- b. navrhuji nadále využívat počítačový program IS Cygnus zejména proto, že je pro pracovníky časově nenáročný, přehledný (po navrhovaných úpravách), jeho výsledky jsou vždy k dispozici, je možné je různě srovnávat atd.
- c. vytvořit novou metodiku systému hodnocení v organizaci, implementovat ji do praxe.
- d. doporučuji zrevidovat otázky hodnocení v hodnotícím archu, tak aby všechny odpovídaly funkční náplni práce a kompetencím všech pracovníků. K přehodnocení otázek navrhuji sestavit se zástupců všech úseků komisi, která by měla možnost participovat na úpravě hodnotících otázek, tak aby byly srozumitelné pro všechny pracovníky
- e. navrhovaná kritéria hodnocení jsou v souladu s doporučeními v teoretické části, kdy počet kritérií nesmí být moc velký, kritéria musí být jednoznačná a srozumitelná, kritéria hodnotí jak pracovní roli, tak pracovní chování i osobní nebo charakterové rysy důležité pro výkon dané profese (podrobně viz Vodáček, Vodáčková 2006:111)
- f. doporučuji kontaktovat poskytovatele programu IS Cygnus s požadavkem na přeformulování nastavených otázek slovního

hodnocení (nadřízeným, kolegou, v sebehodnocení) tak, aby byly pro vedoucí pracovníky i pracovníky srozumitelné.

3) provázání hodnocení s dalšími personálními a manažerskými postupy

- a. navrhuji využít výsledky hodnocení ke stanovení odměn pro zaměstnance a zajistit tak návaznost hodnocení na systém odměňování.
- b. jasně definovat pravidla pro přidělování odměn a osobního příplatku.
- c. zajistit zhodnocení výsledků hodnocení pracovníků za hodnocené období např. sestavením pracovní skupiny nebo workshopu zhodnotit výsledky hodnocení jednotlivých pracovníků.
- d. u každého pracovníka na základě výsledků hodnocení definovat oblasti možného zlepšení výkonu pracovníka, a stanovit tak vzdělávací plán (témata seminářů, kompetence, které by měl pracovník zdokonalit).

4) frekvence hodnocení

- a. navrhuji zvýšit frekvenci hodnocení a provádět formální hodnocení v organizaci dvakrát ročně.
- b. zaměřit se na objektivitu hodnocení ze strany vedoucích pracovníků. Stanovit sledování výkonu podřízených pracovníků jako součást funkční náplně práce každého vedoucího pracovníka. Provádět záznamy z pozorování např. do formuláře ke každému pracovníkovi uvést jednoduchý záznam, který bude podkladem pro hodnocení. Poskytne vedoucímu pracovníkovi důkazy a argumenty k formálnímu hodnocení.

5) hodnotící rozhovory

- a. specifikovat zásady vedení hodnotícího rozhovoru pro vedoucí pracovníky.

- b. realizovat workshopy s vedoucími pracovníky na téma vedení hodnotícího rozhovoru

6) výstupy hodnocení

- a. prezentovat výsledky hodnocení v rámci úseků např. na poradách vedoucích pracovníků
- b. navrhnout nápravná opatření

8. Návrh na postup zavádění do praxe

Pro úspěšné zavedení změn do praxe tak, aby systém hodnocení pracovníků fungoval a byl efektivní, je nutné, aby systém hodnocení byl propojen se strategickými cíli organizace. Pilařová uvádí, že strategické cíle musí být vedením organizace sdílené (Pilařová 2008: 105).

Z uvedeného vyplývá, že plánované změny musí být akceptovány především vedoucími pracovníky.

Hroník také mezi zásadní předpoklady, které jsou k úspěšné implementaci systému hodnocení nutné, řadí důslednou a přesvědčenou podporu top managementu (Hroník 2006: 86).

O podpoře vedoucích pracovníků hovoří i Armstrong, který uvádí, že je nutné, aby se pro změnu angažoval vrcholový management, aby řízení pracovního výkonu „brali za svou věc“. Proces, s jehož pomocí se bude systém hodnocení zabezpečovat, musí být jednoduchý, administrativně nenáročný, tak aby byli manažeři přesvědčeni, že čas, který tím stráví, se jim vyplatí v podobě zlepšeného výkonu (Armstrong 2011: 430)

Další předpoklady úspěšné implementace systému hodnocení do praxe podle Hroníka jsou:

- soulad s firemní kulturou
- systém hodnocení podporuje cíle organizace a její potřeby
- pracovníci jej akceptují
- nenáročná administrativa
- systém hodnocení zároveň pracovníky hodnotí a rozvíjí
- je nepřetržitý
- vyhodnocuje se (hodnocení systému hodnocení) (Horník 2006: 86)

Z uvedeného vyplývá, že nároky na akceptaci nového systému hodnocení nejsou kladeny jen na členy top managementu ale i na řadové pracovníky.

Je důležité si uvědomit, že se zavedením změn v systému hodnocení mohou nastat jistá úskalí ze strany pracovníků. Ne každý přijímá nové věci s nadšením, může mít odpor ke změnám. Pilařová k tomuto tématu uvádí, že přirozená nechuť ke změnám souvisí s nechutí opustit staré osvědčené postupy

a učit se novým postupům, které pracovníci neznají, ve kterých si nejsou jisti jak je zvládnou. Tyto nové postupy vyžadují také zvýšené úsilí. Odpor ke změnám ze strany pracovníků může být pasivní, což znamená, že pracovníci nejsou motivováni nebo přesvědčeni o užitečnosti změny. Aktivní odpor je takový, při kterém pracovníci např. kladou požadavky na iniciátory změn s cílem znesnadnění nebo zastavení nového procesu.

S touto situací se vedoucí pracovníci nebo management těžko vypořádává. Lze jim předcházet především důkladnou informovaností pracovníků o nadcházejících změnách, dobrým rozplánováním celého procesu implementace a v neposlední řadě možností participace pracovníků na řízení změn (Pilařová 2008: 109-110).

Pro zavedení nového systému do praxe navrhuji:

- důkladné seznámení pracovníků s cíli a významem systému hodnocení a se změnami v systému
 - o v písemné podobě na dostupném místě pro všechny pracovníky formou interní směrnice, prostřednictvím nové metodiky
 - o počítačová složka v záložce „společné“
 - o na pravidelných poradách – podrobné informace k jednotlivým bodům metodiky
 - o formou workshopů se skupinami zaměstnanců s možností participace pracovníků na zavádění změn
- naplánovat a realizovat rozvoj manažerských dovedností u všech vedoucích pracovníků. Rozvoj se týká nejen hodnocení, ale např. komunikace s pracovníky, naučit se, jak pracovníky motivovat, zvyšovat jejich pracovní výkon, umět jim dát zpětnou vazbu, „koučovat“. Vzdělávání navrhuji realizovat formou seminářů, zážitkových kurzů s možností aktivní účasti vedoucích pracovníků.
- realizovat hodnocení pracovníků v rámci hodnocení vedoucích pracovníků, tak aby měli prvotní zkušenost v roli hodnoceného a mohli vycházet ze svých zkušeností.
- absolvovat s vedoucími pracovníky hodnotící rozhovory
- vyhodnocovat výsledky hodnocení, pracovat s výstupy a hodnotit jak se podařilo změny aplikovat do praxe.

Závěr

Tématem mé diplomové práce je systém hodnocení zaměstnanců v domově se zvláštním režimem. V úvodní části se věnuji přehledu literatury k danému tématu. V kapitole Personální práce se věnuji koncepci personalistiky, porovnání terminologie personální práce. Dále se zaměřuji na řízení lidských zdrojů, na jeho úkoly. Dále se zabývám problematikou řízení pracovního výkonu a rozvojem lidských zdrojů. Zmiňuji i návaznost hodnocení pracovníků na ostatní personální činnosti jako vytváření odpovídajících pracovních podmínek, využívání kvalifikace pracovníků, jejich znalostí a dovedností, dostatečné informování pracovníků, motivující odměňování. Kapitola Hodnocení především vymezuje pojem hodnocení obecně. Dále se zabývá důvody a cíli hodnocení, oblastmi a kritérii hodnocení. Je zde zmíněna i otázka osobnosti hodnotitele, jeho předpokladů a dovedností, dále pak proces a metody hodnocení. V další kapitole představuji organizaci, ve které byla prováděna analýza. Popisuji zde organizační strukturu organizace, včetně popisu jednotlivých kompetencí pracovníků. V kapitole Metodika šetření představuji metody šetření, která byla k analýze použita. V dalších kapitolách pak analyzuji vybrané dokumenty organizace, které se vztahují k hodnocení pracovníků a analyzuji skupinové rozhovory a diskuze, které byly realizovány v rámci workshopů, jak s hodnotiteli, tak s hodnocenými pracovníky.

Cílem diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci poskytující sociální služby a navrhnout změny v systému hodnocení pracovníků, které budou podkladem k vypracování nové metodiky hodnocení pracovníků. Očekávaným výsledkem jsou návrhy a opatření vedoucí ke změně stávajícího systému hodnocení, tak aby byl efektivním nástrojem v řízení lidských zdrojů v organizaci.

Praktická část mé diplomové práce se pak zaměřuje na analýzu současného systému hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci.

Z provedených analýz jsem došla k závěru, že systém hodnocení pracovníků v organizaci je neefektivní, s jeho výsledky se dále nepracuje. Pracovníci vědí, jak hodnocení probíhá, umí popsat jeho průběh. Počítačový program IS Cygnus znají, umí s ním pracovat, mají s ním zkušenosti.

Počítačový program IS Cygnus hodnotím kladně, především pro jeho přehlednost výsledků, okamžitou dostupnost. Myslím, že i pro pracovníky je v jistém smyslu přehledný, dostupný a hodnocení není pro pracovníky časově náročné. Jistá úskalí vidím ve formulaci otázek jak hodnotících kritérií, tak otázek pro slovní hodnocení pro všechny tři typy hodnocení (nadřízeným, kolegou, sebehodnocení). Doporučuji nastavený systém hodnocení prostřednictvím programu IS Cygnus zachovat v organizaci.

Pracovníci a někteří vedoucí pracovníci nejsou ztotožnění s cíli a významem systému hodnocení. Považují ho za činnost, která je povinná, ale postrádající význam. Někteří vedoucí pracovníci považují hodnocení za činnost nad rámec svých povinností, která je spojená s administrativou.

Problém, který je nutné pro zefektivnění a účelnost hodnocení vyřešit, je návaznost na další personální činnosti. Pokud se s výsledky hodnocení bude dále pracovat, budou sloužit jako podklady pro systém odměňování, myslím, že bude hodnocení pracovního výkonu výrazným motivačním prvkem. Pokud se podaří propojit systém odměňování s rozvojem pracovníků především v oblasti vzdělávání, bude docházet k rozvoji nejen zaměstnanců ale k rozvoji celé organizace.

Cíl diplomové práce byl splněn. Pokud se změny na základě navrhovaných opatření v praxi realizují, myslím, že systém hodnocení pracovníků v Domově důchodců Lipová bude efektivním nástrojem řízení pracovního výkonu pracovníků v organizaci.

Seznam literatury a zdrojů

1. Armstrong, M. 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: nakladatelství Grada.
2. Armstrong, M. 2011. *Řízení pracovního výkonu podnikové praxi*. Praha: nakladatelství Grada.
3. Armstrong, M. 1999. *Personální management*. Praha: nakladatelství Grada.
4. Arthur, D. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: nakladatelství Grada.
5. Bělohlávek, F. 1996. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízené, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: nakladatelství Rubico.
6. Bělohlávek, F. 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: nakladatelství Grada.
7. Domov důchodců Lipová. 2012. *Výroční zpráva za rok 2012*. Lipová: Domov důchodců Lipová.
8. Domov důchodců Lipová. 2012. *Funkční náplně zaměstnanců*. Lipová: Domov důchodců Lipová.
9. Domov důchodců Lipová. 2012. *Karta zaměstnance, Program IS Cygnus*. Lipová: Domov důchodců Lipová.
10. Dvořáková, Z. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: nakladatelství Grada.
11. Gulová, L., Šíp, R. 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: nakladatelství Grada.
12. Herman, J. 2011. „Hodnocení zaměstnanců – subjekty vícezdrojového hodnocení, zpětná vazba, osobní cíle“. *Sociální služby XIII* (11):26-27.
13. Hroník, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: nakladatelství Grada.
14. Kociánová, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: nakladatelství Grada.
15. Koubek, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: nakladatelství Management Press.

16. Koubek, J. 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: nakladatelství Management Press.
17. Lyster, S., Arthur A. 2007. *199 Pre written employee performance appraisals*. Ocala, Florida: Atlantic Publishing Group.
18. Mühleisen, S., Oberhuber, N. 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: nakladatelství Grada.
19. Owen, J. 2006. *Jak se stát úspěšným leaderem*. Praha: nakladatelství Grada.
20. Pattanayak, B. *Human resource management*. New Delhi: Prentice-hall of India Private Limited.
21. Pauknerová, D. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: nakladatelství Grada.
22. Pilařová, I. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: nakladatelství Grada.
23. Plamínek, J. 2000. *Synergický management*. Praha: nakladatelství Argo.
24. Plamínek, J. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: nakladatelství Grada.
25. Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: nakladatelství Management Press.
26. Šikýř, M. 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: nakladatelství Grada.
27. Veber, J. 2004. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: nakladatelství Management Press.
28. Vodáček, L., Vodáčková, O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: nakladatelství Management Press.
29. Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: nakladatelství Grada.
30. Vojtovič, S., 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: nakladatelství Grada.

31. Wagnerová, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: nakladatelství Grada.
32. Wagnerová, I. 2011. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: nakladatelství Grada.
33. Walker, A. J. 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: nakladatelství Grada.
34. 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