

Příloha 1

FO0062 Hodnocení zaměstnance

Hodnocení zaměstnance za rok _____

Jméno, příjmení, titul zaměstnance:

Osobní číslo:

Pracoviště:

Pracovní zařazení:

Hodnotitel (jméno, pozice):

Ohodnocení:

1 = výborná, vyhovující

2 = chvalitebná

3 = průměrná

4 = dostatečná

5 = špatná, nevyhovující

Vybranou hodnotu označte křížkem.

Kritéria hodnocení zaměstnance:	Ohodnocení:				
	1	2	3	4	5
Úroveň odborných znalostí vztahujících se k práci					
Vztah k dalšímu vzdělávání a rozvoji					
Komunikace s pacienty, klienty nebo zákazníky					
Schopnost práce v týmu					
Zájem o práci – aktivita, vlastní iniciativa, nápaditost					
Dodržování právních předpisů a interních nařízení					
Samostatnost, rozhodovací schopnosti					
Schopnost zvládat stresové situace					
Schopnost přizpůsobit se novým situacím, flexibilita					

Splnění cílů stanovených na hodnocené období (tj. rok _____):

	Stručný popis cíle:	Popis splnění / nesplnění:
1.		
2.		
3.		

Cíle (individuální plán rozvoje) na další období (tj. na rok _____):

	Popis cílů:
1.	
2.	
3.	

Vyjádření hodnoceného:

S výše uvedeným hodnocením své osoby:

souhlasím

nesouhlasím

Vyjádření k hodnocení, sebehodnocení, požadavky na další vzdělání apod.:

Zaměstnanec souhlasí se založením tohoto hodnocení v jeho osobním spise na PAM.

V _____ dne: _____

Podpis zaměstnance _____ Podpis hodnotitele: _____

Účinnost od:
1.2.2012

Garant:
NRLZ

Uvolnil:
NSR

Schválil:
R KZ

Distribuce:
Intranet

Verze:
1

Strana:
1 z 1

Příloha2

KZ07_SM0009 Řízení lidských zdrojů

5.3 Hodnocení zaměstnance

Každý zaměstnanec je průběžně hodnocen vedoucím zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanec je povinen minimálně čtvrtletně ústně seznámit své podřízené zaměstnance s jejich pracovním hodnocením, projednat s nimi otázky týkající se jejich pracovního zařazení, chování vůči pacientům, klientům apod.

Písemné hodnocení zaměstnanců je prováděno minimálně 1x ročně na formuláři 07_FO0062 Hodnocení zaměstnanců, které je v originále zakládáno do osobního spisu zaměstnance na PAM (minimálně po dobu pěti let), kopie je předána hodnocenému zaměstnanci. Písemné hodnocení je povinně prováděno u všech zdravotnických povolání a THP, zpravidla v posledních dvou měsících kalendářního roku.

Hodnocení provádí přímý nadřízený hodnoceného. Před oboustranným podpisem hodnocení je vedoucí zaměstnanec povinen seznámit zaměstnance s hodnocením. Zaměstnanec se k hodnocení může vyjádřit.

Přímý nadřízený a zaměstnanec v rámci hodnocení stanoví cíle (v rámci individuálního rozvoje zaměstnance) na další období, zaměřené na profesní a profesionální rozvoj zaměstnance (např. zlepšit komunikaci s pacientem, rodinou pacienta; zlepšit vedení dokumentace, absolvovat specializační kurz apod.). Stanovené cíle, respektive jejich plnění, vedoucí zaměstnanec hodnotí v průběhu dalšího období a jsou podkladem pro další hodnocení a případné vyšší pracovní zařazení.

Na základě hodnocení jsou vytipováni zaměstnanci, se kterými je možné v budoucnu počítat pro funkční pozice v rámci individuálního plánu rozvoje zaměstnance, který je součástí hodnocení, vedoucí zaměstnanec stanoví zaměstnanci po dohodě s ním takové cíle, aby případně v budoucnu mohl zaměstnanec vedoucí místo zastávat. PAM tyto personální rezervy monitoruje.

PAM dále vyhodnocuje stanovené cíle a vyjádření hodnocených zaměstnanců a v případě nutnosti zpracovává návrh na zajištění školicí akce, který k dalšímu vyřízení předá CVDV.

6. Dokumentace

• Související dokumentace

Zákoník práce (zák. č. 262/2006 Sb.)

KZ1SM004 Pracovní řád

KZ1SM0019 Kolektivní smlouva

KZ01_SC0002 Dodatek ke kolektivní smlouvě

KZ01_SM0001 Organizační řád

KZ07_SM0007 Vstupní školení v

KZ07_SM0010 Systemizace pracovních míst

KZ07_MP0001 Adaptační proces

KZ07_MP0002 Adaptační proces – lékaři

• Záznamy

KZ07_FO0003 Smlouva o mzdě

KZ07_FO0004 Popis pracovního místa a náplň práce

KZ07_FO0005 Harmonogram

KZ07_FO0009 Žádost o souhlas s výkonem jiné výdělečné činnosti

KZ07_FO0023 Pracovní smlouva

KZ07_FO0024 Stanovení a rozvržení PD

KZ07_FO0025 Dohoda o provedení práce

KZ07_FO0026 Dohoda o odpovědnosti

KZ07_FO0027 Dohoda o změně pracovní smlouvy

KZ07_FO0029 Personální změna

KZ07_FO0032 Mzdový výměr

KZ07_FO0033 Adaptace zaměstnance

KZ07_FO0037 Dohoda o pracovní činnosti

KZ07_FO0038 Dohoda o rozvázání pracovního poměru

KZ07_FO0046 Žádost o přijetí do pracovního poměru

KZ07_FO0047 Osobní dotazník

KZ07_FO0048 Záznam o vzdělávání na pracovišti

Účinnost od:
1.2.2012

Garant:
NRLZ

Uvolnil:
NSR

Schválil:
R KZ

Distribuce:
Intranet

Verze:
1

Strana:
7 z 8

Příloha3

OTÁZKY PRO HODNOCENÉ

1. Co pro Vás znamená dobrý výkon zaměstnance (že zaměstnanec dobře pracuje)?
2. Jakým způsobem Vás Váš nadřízený motivuje k tomu, abyste byla ještě lepší?
3. Jakým způsobem Vám nadřízený poskytuje zpětnou vazbu?
4. Jaký názor máte hodnocení zaměstnanců?
5. Jakým způsobem jste se o systému hodnocení pracovníků dozvěděl/a?
6. Můžete mi prosím popsat průběh hodnotícího pohovoru?
7. Došlo někdy k tomu, že byste nesouhlasil/a s hodnocením svého výkonu?
8. Dáváte si cíle na další období?
9. Jste spokojený/á s formou hodnotícího dotazníku?
10. Mají hodnotící pohovory návaznost na systém finančního odměňování, zaměstnanecké benefity?

Příloha4

OTÁZKY PRO HODNOTITELE:

1. Co pro Vás znamená dobrý výkon zaměstnance (že zaměstnanec dobře pracuje)?
2. Jakým způsobem se snažíte o zvýšení pracovního výkonu?
3. Jakým způsobem poskytujete zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, jak pracuje?
4. Jak vnímáte proces hodnocení zaměstnanců? Myslíte si z Vašeho pohledu, že jeho provádění má smysl? Máte pocit, že provádění hodnotících pohovorů má vliv na kvalitu práce zaměstnanců, vidíte změny v jejich pracovním chování?
5. Má organizace zaveden vnitřní postup týkající se hodnocení zaměstnanců, podle kterého se můžete řídit?
6. Jakým způsobem jste se o systému hodnocení pracovníků dozvěděl/a?
7. Jakým způsobem byli seznámeni s tímto procesem zaměstnanci?
8. Jak často se provádí? Vyhovuje Vám jejich četnost?
9. Můžete mi prosím popsat průběh hodnotícího pohovoru?
10. Co se děje, pokud dojde k rozporu mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením zaměstnance?
11. Je součástí hodnotících pohovorů stanovování cílů na další období? Pokud ano, jakým způsobem se dále pracuje s nastavenými cíli?
12. Je nějaká oblast, kde byste se chtěl/a v roli hodnotitele zlepšit?
13. Jste spokojený/á s formou hodnotícího dotazníku?
14. Jsou všechna kritéria hodnocení jednotná nebo jsou rozdílná pro různé pozice, vychází z aktuálních popisů pracovních míst?
15. Máte možnost tato kritéria možnost ovlivnit, lze je upravovat? Ev. jaké úpravy kritérií byste rád/a provedl/a?
16. Mají hodnotící pohovory návaznost na systém finančního odměňování, zaměstnanecké benefity?
17. Mají výstupy z hodnocení zaměstnanců vliv na jejich zvyšování kvalifikace, kariérní postup?

Příloha5

Fakulta humanitních studií, UK Praha

magisterský program

Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických zařízeních



Projekt diplomové práce

Předběžný název práce:

Hodnocení pracovníků jako faktor stimulace pracovního výkonu zdravotníků

*Assessment of employees as a factor stimulation of
working performance of health care workers*

Student: Bc. Marie Lulková
Osobní číslo: 26906435
Imatrikulační rok: 2009
Vedoucí práce: Mgr. Blanka Tollarová, Ph.D.

Formulace a vstupní diskuze problému

Jednu ze stěžejních rolí v prosperitě zdravotnických organizací hraje lidský faktor, zejména v oblasti přímého styku s pacientem. Je velice důležité, jak je toto zařízení vnímáno pacienty, neboť jejich hodnocení může mít poměrně velký vliv na jeho pověst, ale i prosperitu. Efektivnost určité organizace poskytující zdravotní péči je proto závislá především na tom, do jaké míry je schopna své zaměstnance motivovat a získat je pro své cíle. Je nutné zejména myslet na skutečnost, že investice do lidského kapitálu jsou mnohem nižší než investice do moderních technologií a že právě zaměstnanci mohou přispět k budování dobrého jména organizace, zlepšit úroveň poskytované péče a tím přispět k vyšší efektivitě organizace.

Jedním z neúčinnějších nástrojů, jak podporovat a zvyšovat u zaměstnanců pracovní výkon, je hodnocení pracovníků. Jak uvádí Urban (2012), hodnocení pracovníka můžeme definovat jako poskytování zpětné vazby na jeho vykonanou práci. Pokud je prováděno správně, přináší užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným a konečně i celé organizaci. Cílem není pouhé zhodnocení pracovního výkonu, ale především formulace pracovních cílů a rozvoj schopností a dovedností vztahující se k pracovnímu výkonu.

V současné době je tato personální činnost v rukách liniiových manažerů, tedy přímých nadřízených hodnocených pracovníků, kteří jsou zodpovědní za chod oddělení a kteří ve většině případů nemají znalosti z oblasti managementu lidských zdrojů. Hodnocení zdravotnických pracovníků má na rozdíl od výrobního sektoru především kvalitativní charakter, ale i přesto musí být zachována objektivita založená na pozorování pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance.

Nejčastější formou hodnocení pracovníků je provádění motivačně – hodnotícího pohovoru, kdy nadřízený hodnotí pracovní výkon svého podřízeného. Ve většině případů bývá jeho součástí i vlastní sebehodnocení zaměstnance. V tomto případě se pracovník sám zamýšlí nad svým pracovním výkonem. Mezi další formy hodnocení patří: hodnocení zaměstnanců navzájem, hodnocení nadřízených svými podřízenými, dále pak hodnocení pracovníků ze strany jejich interních a externích zákazníků. Zvláštním typem je metoda s názvem 360° zpětná vazba, při které dochází ke kombinování více zdrojů, díky kterým je pracovník hodnocen. Je nutné podotknout, že jednotlivá kritéria jakékoliv formy hodnocením měla být odrazem pracovních kompetencí pracovníků. Tudiž struktura kritérií by neměla být stejná pro všechny zaměstnance organizace. V naší organizaci se provádí hodnocení zaměstnanců pomocí hodnotícího pohovoru, pro jehož potřeby je využíván formulář ve formě dotazníku, který je pro všechny pracovní pozice v organizaci jednotný. Hodnotitelem je přímý nadřízený zaměstnanec.

Jako velice důležitou manažerskou činnost považují poskytování zpětné vazby na svůj pracovní výkon v podobě hodnotícího pohovoru. To především z důvodu, že práce ve zdravotnictví

klade na zaměstnance mimořádné etické požadavky, zvýšenou míru stresu a s ním spojené riziko syndromu vyhoření. Proto bych se ve své diplomové práci ráda věnovala zkoumání tohoto procesu v naší organizaci.

Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je analyzovat stávající systém hodnocení pracovníků ve vybraném zdravotnickém zařízení, kde bych ráda prozkoumala, zda došlo ke zdařilé implementaci tohoto procesu do praxe s odstupem jednoho roku po jeho zavedení a navrhnout případná doporučení ke zlepšení jeho efektivity se zaměřením na podporu výkonu jednotlivých pracovníků. Cílovou skupinou bude jak lékařský, tak i nelékařský personál, který se podílí přímou péčí na spokojenosti pacientů. Dle mého názoru si obě tyto profese zaslouží adekvátní hodnocení pracovního výkonu za pomoci zpětné vazby z pozice svého nadřízeného. V současné době, dle mých získaných informací, které nejsou založeny na žádném výzkumném šetření, se hodnocení pracovního výkonu v dotyčné organizaci provádí ve většině případů pouze u sester, lékaři jsou převážně opomíjeni. Z tohoto důvodu bych ráda do výzkumného kvalitativního šetření zapojila i lékaře. Za pomoci rozhovorů a analýzy dokumentů budu zkoumat celý systém hodnocení zdravotnického personálu a na základě získaných dat v rámci této práce navrhu úpravy, které budou konzultovány s vedením organizace.

Pracovní postupy, resp. výzkumné metody a techniky

Výzkumné šetření bude provedeno na základě kvalitativních metod, kdy mou snahou bude získat detailní informace a porozumět do hloubky podstatě zkoumaného jevu. Stěžejním úkolem této práce je zjištění všech aspektů provádění hodnocení zaměstnanců v konkrétní organizaci. Ty je pak důležité vnímat komplexně a jejich vliv následně analyzovat ve vztahu k celkovému procesu hodnocení pracovního výkonu. Ukážu, jak bylo hodnocení zaměstnanců v organizaci zavedeno. Také mě zajímá, jak byl pochopen smysl nově zavedeného procesu hodnocení a jak se vůbec na jednotlivých pracovištích provádí. Své dotazy bych ráda směřovala ke zjištění, jak funguje systém hodnocení pracovníků z pohledu dotazovaných hodnotitelů. Technikami výzkumu budou polostrukturované rozhovory a analýza dokumentů vztahující se k tomuto procesu. Rozhovory plánuji vést převážně se zaměstnanci jednotlivých oddělení, kteří jsou v pozicích hodnotitelů i hodnocených, a to jak z lékařského i nelékařského sektoru. Jako rizikovou oblast vnímám získávání informací ze strany lékařů – primářů. Zde předpokládám, že se u některých osobností setkám s negativním postojem ke sdílení jejich názorů a postojů. Pokusím se jim v tomto případě zdůraznit, jak je toho šetření pro mě důležité a že jejich výstupy budou použity pro úpravy stávajícího hodnocení. Pokud tyto argumentace nepomohou, budu nucená vyhledat jiného respondenta. Nutnost doplnění dalších rozhovorů (např. na personálním oddělení nebo se členy vrcholového managementu) vyplyne ze získaných dat. Všechny tyto rozhovory budou následně podrobeny kvalitativní analýze a na základě

výstupů budou navrženy úpravy celého procesu hodnocení pracovníků, které budou prokonzultovány s vedením nemocnice.

Návrh struktury práce:

I. Úvod

II. Teoretická část:

1. Pracovní výkon
2. Řízení pracovního výkonu
3. Proces hodnocení pracovníků
4. Možnosti hodnocení pracovníků ve zdravotnictví
5. Vztah hodnocení a odměňování
6. Strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků
7. Souhrn teoretické části

III. Praktická část:

1. Cíle výzkumu a výzkumné otázky
2. Metodologické ukotvení a popis výzkumného šetření
3. Výsledky kvalitativního šetření
4. Podněty pro úpravu stávajícího procesu hodnocení pracovníků

IV. Závěr

Harmonogram

Leden / únor: studium podkladů české a zahraniční literatury s cílem se dokonale orientovat v dané problematice, dále pak analýza vnitřních dokumentů organizace související s daným tématem

Březen / duben: provádění kvalitativního šetření formou rozhovorů a analýzu zjištěných dat, kdy na základě zjištěných výsledků formulují doporučení pro úpravu stávajícího procesu

Duben – červen: vypracování a odevzdání diplomové práce.

Předběžná bibliografie k tématu

1. Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Praha: Grada.
2. GLADKIJ, Ivan; a kol. 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press
3. Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
4. Koubek, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
5. KUBEŠ, Marián, Dagmar Spillerová, Roman Kurnický. 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada
6. PLAMÍNEK, Jiří. 2008. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada
7. PLAMÍNEK, Jiří. 2009. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
8. PLAMÍNEK, Jiří, Roman Fišer. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada.
9. Škrla, Petr, Magda Škrlová. 2003. *Kreativní ošetrovatelský management*. Praha: Advent-Orion s.r.o.
10. ŠVARŤÍČEK, Roman, Klára Šedřová. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. Praha: Portál
11. Urban, Jan. 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. Praha: Grada