

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Mgr. Pavlína Březinová

**Proces hodnocení zaměstnanců v organizační složce  
příspěvkové organizace**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.

Praha 2016

**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 15. června 2016

Pavčina Březinová

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Mgr. Ladě Furmaníkové, Ph.D. za vstřícný přístup, cenné rady a trpělivé a odborné vedení mé diplomové práce.

## Obsah

Abstrakt .....	6
Úvod .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Úvod do řízení lidských zdrojů .....	9
1.1 Řízení zdrojů v organizaci .....	9
1.2 Strategie a pozice vedoucího pracovníka jako významné charakteristiky řízení lidských zdrojů .....	10
2. Personální procesy – životní cyklus pracovníka .....	12
2.1 Organizace, vytváření a rozvoj struktury .....	13
2.2 Zabezpečení lidských zdrojů pro organizaci .....	13
2.3 Adaptace a zaškolení, uvedení zaměstnance do organizace .....	14
2.4 Řízení pracovního výkonu .....	16
2.4.1 Hodnocení zaměstnanců v průběhu období .....	19
2.4.2 Závěrečné hodnocení zaměstnanců .....	23
2.4.2.1 Úkoly a cíle formálního hodnocení .....	23
2.4.2.2 Proces hodnocení zaměstnanců .....	25
2.4.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců .....	26
2.4.2.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	30
2.4.2.5 Klasifikace hodnocení zaměstnanců .....	32
2.4.2.6 Hodnotitelé .....	33
2.4.2.7 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců .....	34
2.4.3 Profesionální rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení .....	35
2.4.4 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců .....	42
2.5 Uvolňování lidí z organizace .....	43
APLIKAČNÍ ČÁST .....	44
3. Cíle diplomové práce .....	44
4. Metodologie .....	45
4.1 Zdroje dat .....	45
4.1.1 Písemné dokumenty .....	46
4.1.2 Rozhovory s pracovníky .....	47

4.2 Metody sběru dat .....	47
4.3 Metody analýzy .....	50
5. Etické aspekty šetření .....	52
6. Výstupy procesu analýzy .....	53
6.1 Proces hodnocení zaměstnanců .....	53
6.2 Metody hodnocení zaměstnanců .....	56
6.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	57
6.4 Klasifikace hodnocení zaměstnanců .....	59
6.5 Hodnotitelé .....	60
6.6 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců .....	62
6.7 Profesní rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení .....	63
6.8 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců .....	69
6.9 Přehled výstupů procesu analýzy .....	73
7. Návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe .....	75
7.1. Reflexe analýz odborné literatury a praxe jako východisko pro vytvoření návrhu .....	75
7.2 Proces hodnocení zaměstnanců .....	76
7.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	79
7.4 Klasifikace hodnocení zaměstnanců .....	81
7.5 Profesní rozvoj zaměstnanců jako návaznost na hodnocení .....	81
7.6 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců .....	83
7.7 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců .....	84
7.8 Shrnutí navržených postupů .....	85
Závěr .....	86
Literatura a zdroje .....	88
Přílohy .....	90

## **Abstrakt**

Diplomová práce má charakter případové studie a její obsah jsem zaměřila na procesy hodnocení, vzdělávání a odměňování zaměstnanců v organizační složce příspěvkové organizace.

V úvodní části věnuji pozornost názorům odborníků na personální řízení s akcentem na sledované oblasti. Zvláštní důraz kladu na proces hodnocení, jeho metody, hodnotící kritéria, klasifikaci, osobnost hodnotitele a vlastní průběh setkání hodnotitele s hodnoceným. Dále jsem se zaměřila na vzdělávání a odměňování pracovníků jako na procesy navazující na hodnocení. V oblasti vzdělávání mě zajímal pohled odborníků na identifikaci potřeb vzdělávání, jeho plánování a vyhodnocování výsledků. Na odměňování jsem nahlížela jako na jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků v souvislosti s převedením hodnocení na odměňování.

V aplikační části diplomové práce jsem provedla hloubkovou analýzu stávající úrovně procesu hodnocení a procesů na něj navazujících - vzdělávání a odměňování pracovníků ve sledované organizační složce. Pro získání relevantních dat jsem použila dvě metody: analýza dokumentace a rozhovory. Údaje získané z písemných dokumentů a rozhovorů jsem porovnávala s poznatky získanými z odborné literatury. Interpretací analyzovaných dat vznikly výstupy, které se staly východiskem pro navržení postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe.

Klíčová slova: hodnocení, sebehodnocení, hodnotitel, hodnotící kritéria, klasifikace hodnocení, vzdělávání pracovníků, vzdělávací plán, systém odměňování.

## **Summary**

The thesis consists of a case study and focuses on the processes of assessment, training and remuneration of employees in the organizational component of a budgetary organization.

The introductory part focuses on the opinion of experts on human resources management with emphasis on the areas studied. Special emphasis is placed on the evaluation process, its methods, evaluation criteria, classification, evaluator's personality and the course of evaluator's meeting with the person who is being assessed. We also focused on training and remuneration - processes following the evaluation. Concerning educational issues, we were interested in the opinions of professionals focusing on identifying the needs of training, its planning and results evaluation. Remuneration was viewed as one of the most effective tools to motivate employees in connection with the transfer of assessment to the remuneration.

The application part of the thesis introduces in-depth analysis of the current levels of the evaluation process and the processes connected with it - training and remuneration of employees in the selected organization. Two methods were used to obtain relevant data: the analysis of documents and interviews. The data obtained from written documents and interviews were compared with the findings obtained from the literature. Interpretation of the analyzed data offered outputs, which became the basis for designing practical steps in the areas of assessment, training and remuneration for implementation in practice.

**Keywords:** evaluation, self-assessment, evaluator, evaluation criteria, classification of assessment, staff training, education plan, remuneration system.

## Úvod

V diplomové práci navazuji na výstupy z diagnostiky organizace, kterou jsem prováděla ve druhém semestru studia, a jejímž jedním z dílčích cílů bylo získání co nejvíce relevantních informací v oblasti řízení lidských zdrojů – hodnocení a vzdělávání. Částečná analýza situace nastínila stávající neuspokojivou úroveň těchto oblastí. Pro diplomovou práci jsem si v návaznosti diagnostiku organizace vytýčila dva cíle. Provedení hloubkové analýzy stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování. Na základě výstupů hloubkové analýzy a analýzy odborné literatury vytvořím návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe ve sledované organizační složce příspěvkové organizace.

Téma hodnocení, vzdělávání a odměňování zaměstnanců jak je popisuje v kontextu procesů personálního řízení odborná literatura, je obsahem prvních dvou kapitol diplomové práce. V dalším textu vytyčuji cíle diplomové práce, vymezuji zdroje dat a popisuji zvolenou metodologii.

Práce má charakter případové studie, pro získání relevantních dat jsem analyzovala dostupné písemné materiály a prováděla hloubkové rozhovory. Analýzu jsem prováděla na úrovni ředitelství příspěvkové organizace, vedení organizační složky a pracovníků.

Cílem analýzy je zjistit stávající úroveň procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování. Na základě výstupů hloubkové analýzy popsané v další kapitole a analýzy odborné literatury vytvořím návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe tak, aby navržené postupy mohly být využívány jako jeden z nástrojů řízení kvality poskytovaných sociálních služeb.

Pro zpracování tématu mi byly východiskem mé poznatky a postoje získané v relevantních kurzech studia na Katedře supervize a řízení v sociálních a zdravotnických organizacích, které jsem dále pro potřeby hloubkové analýzy rozvíjela studiem odborné literatury. Akademické znalosti jsem porovnávala s praktickými zkušenostmi vedoucího pracovníka.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Úvod do řízení lidských zdrojů

V úvodních kapitolách stručně reflektuji historický vývoj obsahu i pojmu řízení lidských zdrojů, zmiňuji jeho charakteristiku, větší pozornost pak směřuji na strategické pojetí řízení lidských zdrojů a postavení vedoucího pracovníka v současném pojetí řízení lidských zdrojů.

### 1.1 Řízení zdrojů v organizaci

Stěžejním úkolem řízení organizace je neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů: materiálních, finančních, informačních, lidských.

„Materiální a finanční zdroje jsou však zdroje, které samy o sobě nejsou k ničemu, jsou to neživé zdroje. Musí tu být někdo, kdo je oživí a uvede do pohybu. Tím oživovatelem a motorem udržující organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a to jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí“ (Koubek, 2015: 13).

V souvislosti s řízením lidí v organizaci se setkáváme s termíny personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů (Koubek, 2015: 14). „Oblast personálního řízení v organizacích se měnila (včetně svého označení) vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury“ (Kocianová, 2012: 73).

Do období 30. let 20. století spadá tradiční stupeň personálního řízení – personální administrativa (správa), který spočívá v odpovědnosti personalistů především za poskytování administrativních služeb a za řešení aktuálních potřeb a požadavků liniového managementu, často v podobě následného řešení vzniklých problémů (Kocianová, 2012: 74). Ve 40. – 70. letech minulého století byl pro personální řízení charakteristický rozsah činností nad rámec (nezbytné) administrativy, existence koncepce personální a sociální politiky, rozpracované metody personální práce. Na realizaci personálních činností se částečně podílel liniový management (Kocianová, 2012: 74 - 75). Od 50. – 60. let 20.

století se začíná formovat nejnovější koncepce personální práce, která zdůrazňuje maximální využití lidského kapitálu včetně jeho rozvoje (Koubek, 2015: 15).

„Mezi charakteristické prvky řízení lidských zdrojů, které odlišují tuto koncepci od personálního řízení, patří tři klíčové znaky:

- strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem
- orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace
- personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli)“ (Koubek, 2015: 15).

Koubkem zmíněnou každodenní práci vedoucích pracovníků nazývají Cejthamr, Dědina (2010: 33) jako práci manažera a zdůrazňují její různorodost, složitost a upozorňují na fakt, že se u jednotlivých manažerů může značně lišit.

## **1.2 Strategie a pozice vedoucího pracovníka jako významné charakteristiky řízení lidských zdrojů**

„Strategie jako významná charakteristika řízení lidských zdrojů je vyjádřena pojetím strategického řízení lidských zdrojů – integrovaným přístupem k vytváření strategií lidských zdrojů (personálních strategií), které umožňují organizacím plnit jejich cíle“ (Armstrong, 2007: 115).

Koubek (2015) o personálním plánování hovoří (mimo jiné) jako o plánování odvozeném. Vysvětluje to tak, že primární je plánování výrobních či jiných cílů týkajících se činnosti organizace, plánování technického rozvoje, prodeje výrobků či služeb apod. A personální plán, má-li být efektivní, musí být odvozen z dlouhodobých plánů organizace a musí jim sloužit. Personální plánování by tedy nemělo být izolováno od plánování činnosti organizace, ale mělo by být jeho integrální součástí. Současně dodává, že postavení personálního plánování v rámci plánování v organizaci je poněkud paradoxní: personální plánování je odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň jádrem všech plánovacích procesů, jejich nejdůležitější součástí (Koubek, 2015: 94).

Doplním, že při personálním plánování se v rámci strategie celé organizace uplatňuje odbornost personálního útvaru, přičemž personalista zohledňuje v rámci personálního

plánování jednotlivých organizačních jednotek dílčí strategii konkrétní jednotky. Nicméně v personální strategii vnímám významnější roli personálního útvaru oproti vedoucím pracovníkům těchto organizačních jednotek.

Armstrong (2007: 100) srovnává činnosti personálního útvaru a liniových manažerů: „Personální útvar může iniciovat novou politiku a nové postupy, ale jsou to liniovní manažeři, kdo má hlavní odpovědnost za jejich realizaci. Jinými slovy, ‚personální útvar navrhuje, ale linie zařizuje‘. Faktorem ovlivňujícím roli liniových manažerů je jejich schopnost vykonávat přidělené personální úkoly. Činnosti orientované na lidi, jako je definování rolí, provádění pohovorů/rozhovorů, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, koučování a rozpoznávání potřeb vzdělávání a rozvoje, vyžadují zvláštní dovednosti“.

Co je určujícím faktorem pro realizaci činností manažera uváděné Armstrongem doplňují Cejthamr, Dědina (2010: 34 - 35). Hovoří o povaze vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém vedoucí pracovníci působí. Manažeři musí svou práci vykonávat v takovém prostředí, v jakém se sami nacházejí. Manažerské aktivity v jejich pojetí spočívají v plnění různých rolí, které člení na mezilidské, informační a rozhodovací. Pohled uvedených autorů doplňují Vodáček, Vodáčková (2013: 45), kteří doporučují „... naplňování rolí jednotlivě i v kontextu realizovat v rámci usměrňujících formálních i neformálních pravidel a norem. Tato pravidla a normy vytvářejí rámec pro sociální odpovědnost, etiku a kulturu manažerské práce.“

Požadavky na vedoucího pracovníka v současném pojetí řízení lidských zdrojů jsou kladeny na realizaci procesů spojených s řízením lidí a na plnění manažerských rolí v souladu s etickými pravidly a s cílem naplňovat vize organizace.

## 2. Personální procesy – životní cyklus pracovníka

Na životní cyklus pracovníka lze nahlížet jako na proces, který prolíná téma hodnocení ve všech jeho fázích. Jednotlivé etapy životního cyklu pracovníka popisují v následujících kapitolách, přičemž zásadní důraz kladu na vlastní proces hodnocení a na něj navazující profesní rozvoj, vzdělávání a odměňování. Pro představení personálních procesů na životním cyklu pracovníka jsem se nechala inspirovat přednáškou a prezentací v kurzu Personální management (<http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=481>), vyučující Ing. Mgr. Matěj Lejsal.

Na počátku personálních procesů s ohledem na životní cyklus pracovníka je vytvářena organizace a dochází k rozvoji organizační struktury. V tomto období se definují pracovní profily a vytvářejí popisy pracovních činností pro jednotlivé pracovní pozice. Právě tyto dokumenty jsou později jedním z podkladů pro hodnocení zaměstnanců.

Zabezpečení lidských zdrojů pro organizaci souvisí s hodnocením zaměstnanců s jedním z možných výstupů z hodnocení, jímž může být rozmístování pracovníků. Znalost výstupů hodnocení zaměstnanců a očekávané předpoklady na pracovníka vyplývající z definice pracovního profilu a z popisu pracovní činnosti může sloužit jako zdroj informací pro potřebu obsazení konkrétního pracovního místa v rámci celé organizace.

Ve fázi adaptace a zaškolení zaměstnance na novém pracovišti má hodnocení zaměstnance jednu z hlavních rolí. Neformální hodnocení probíhá během zkušební doby ze strany školitele, vedoucího pracovníka i od nejbližších členů týmu. Formální hodnocení je realizováno po zkušební době, resp. ke konci adaptačního období školitelem nebo vedoucím pracovníkem.

Pro téma diplomové práce je stěžejní další fáze životního cyklu pracovníka řízení pracovního výkonu, jehož obsahem je řada postupů směřujících k hodnocení zaměstnanců, jejich profesnímu rozvoji, vzdělávání a odměňování. Tématu věnuji v následujících kapitolách největší prostor, přičemž plynule navazuji na fáze předchozí.

Vyústěním životního cyklu pracovníka je fáze uvolňování lidí z organizace, ve které má hodnocení své postavení ve dvou rovinách. K uvolnění pracovníka z organizace může dojít na základě hodnocení zaměstnance a také se hodnocení může zrealizovat po odchodu pracovníka, ať už na jiné pracovní místo v organizaci nebo mimo organizaci, případně v situaci penzionování pracovníka.

## **2.1 Organizace, vytváření a rozvoj struktury**

„Organizační struktury jsou formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování. Vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností a přispívají tak k hospodárnému zabezpečení manažerských funkcí sekvenčních i paralelních, a to včetně rámcového přiřazení pravomoci a zodpovědnosti za jejich plnění“ (Vodáček, Vodáčková, 2013: 90).

„Jednoduchým praktickým vyjádřením organizačních struktur jsou organizační schémata. Mohou být vypracována pro organizaci jako celek, pro její jednotlivé části, popř. i procesy“ (Vodáček, Vodáčková, 2013: 92). Dovolím si doplnit, že v rámci organizace může být současně několik schematicky vyjádřených typů organizačních struktur. V sociálních službách je nejobvyklejší nastavení organizačních struktur takové, které vychází z pravomocí anebo lépe vyjádřeno z kompetencí jednotlivých pracovních míst s jejich rolemi a obsahy.

„Za určitou jednotku struktury organizace lze považovat pracovní místo, které se nemění, ať už je na tomto místě kdokoliv“ (Armstrong, 2007: 277). To jistě v obecné rovině platí. Nicméně zamýšlím-li se nad praxí dynamické sociální služby, jsou situace, kdy i osobnost pracovníka, jeho odborná profilace, může obsah pracovního místa ovlivnit. Tato specifika pak mohou být a zpravidla jsou popsána v popisu pracovní činnosti, který můžeme vnímat jako manuál pro použití konkrétního pracovního místa v dané organizační struktuře. Armstrong (2007:278) dále rozvádí, že na obsah práce na pracovních místech má vliv cíl organizace nebo dané organizační jednotky, konkrétní požadavky, které plnění tohoto cíle klade na lidi, struktura organizace, procesy a činnosti prováděné v organizaci, technika, technologie a vlastní prostředí organizace.

Každý pracovník musí vědět, co má dělat, co se od něj očekává. Vedoucí pracovník se musí průběžně v rámci neformálního hodnocení přesvědčovat, zda je pracovníkovi jeho úkol jasný a srozumitelný a zda je jeho obsah práce vyjádřený v popisu pracovní činnosti aktuální.

## **2.2 Zabezpečení lidských zdrojů pro organizaci**

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů“ (Armstrong, 2007: 343).

Vodáček, Vodáčková (2013: 108) zdůrazňují základní vstupní předpoklad pro realizační fázi výběru pracovníků jako definování požadavků na konkrétní pracovní místo, které organizace potřebuje naplnit. Zabezpečení je možné interním nebo externím nábořem a výběřem spolupracovníků.

Srovnání obou postupů nabízí Koubek (2015: 130). Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, tedy interním nábořem, může být např. vzájemná znalost pracovníka a organizace, zvýšená motivovanost pracovníků (naděje na lepší místo, naděje na zaměstnání i po zrušení dosavadního pracovního místa) a lepší návratnost do investic, jež organizace vložila do pracovníků. Naopak při získávání pracovníků z vnější zdrojů může být výhodou větší škála schopností a talentů mimo organizaci, předpoklad vnesení nových pohledů a názorů do organizace a levnější a snadnější získání vysoce kvalifikovaných odborníků.

(Zlámál, Horváth, 2005: 91) uvádí jako nejtradičtější metodou výběř pracovníků pohovor. Jeho účel doplňuje Armstrong (2007:369): „Účelem výběřového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se jiných uchazečů.“

Výběřový pohovor může mít různé podoby. Podle obsahu a průběhu se rozeznává Koubek (2015) následující formy pohovoru:

- nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor,
- strukturovaný (standardizovaný) pohovor,
- polostrukturovaný pohovor. (Koubek, 2015: 179 - 180).

Z pohledu sociálních služeb se mi jeví jako nejvhodnější (snad i za nejběžnější) způsob výběř pracovníků strukturovaný pohovor před panelem posuzovatelů, případně pohovor polostrukturovaný. Kromě standardizovaných otázek doporučuji také zadávat uchazečům modelové situace vyplývající ze specifík poskytovaných služeb a okruhu osob, kterým jsou služby poskytovány. Je vhodné, aby členové výběřové komise byli lidé z rozličných pracovních pozic a byl tak zajištěn komplexnější náhled na uchazeče.

„Výsledkem celého procesu hodnocení uchazečů o práci by mělo být pořadí ideálních kandidátů pro obsazovanou pozici“ (Zlámál, Horváth, 2005: 94).

### **2.3 Adaptace a zaškolení, uvedení zaměstnance do organizace**

Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá podle Armstronga (2007: 395) v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje na nové pracovní místo,

a dále pak v procedurách, které mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem na pracovišti adaptoval a začal pracovat. V den, kdy pracovník přichází poprvé na nové pracoviště, chci vyzvednout důležitost roli první osoby, se kterou se pracovník setká. Doporučuji, aby pracovník byl očekáván a uvádějící osobou mu bylo poskytnuto vlídné přijetí, které vyjadřuje zájem o nového kolegu a navozuje pocit důvěry. Pro období následující musí být novému pracovníkovi poskytnuta dostatečná podpora pro to, aby se nejen adaptoval a začal pracovat, ale aby pracoval dobře a v co nejkratším čase také samostatně.

K uvádění nových zaměstnanců na pracoviště zaujímá mírně negativní vzhled Koubek (2015: 194). Sdílí názor, že „v naší personální práci se zatím nevěnuje orientaci pracovníků potřebná pozornost a není u nás ani rozpracována nějaká vzorová struktura orientace a souboru písemných materiálů používaných pro orientaci.“

Domnívám se, že v oblasti sociálních služeb bývají pravidla pro přijímání a zaškolování pracovníků zpracována na úrovni celood organizační, i na úrovni jednotlivých služeb (metodiky), podle kterých v konkrétní praxi postupují. Mohu předpokládat, že jedním z iniciačních aspektů pro rozpracování struktury orientace (ať už nazývané jakkoli) v organizaci je potřeba naplňování Standardů kvality sociálních služeb definovaných ve Vyhlášce č. 505/2006 Sb., ve kterých je povinnost vypracování písemných postupů zaškolování explicitně uvedena.

Koubek (2015: 193 – 194) dále uvádí tři oblasti orientace pracovníků jako adaptační a vzdělávací aktivity – celood organizační, útvarovou a konkrétní pracovní místo. Jiné pojetí uvádí (Hroník, 1999: 288 - 289), který proces nazývá „struktura řízené adaptace“ a pojmenovává oblasti čtyři - seznámení pracovníka s firmou („domem“, „základními stavebními kameny“), seznámení pracovníka s chodem firmy („k čemu stavba slouží“), zařazení, pracovní povinnosti a úkoly a čtvrtá oblast plán profesionálního růstu. Já spatřuji vzdělávací aktivity v době adaptační fáze v seznamování se s vnitřními pravidly organizace, s pracovními postupy, případně dle pracovní pozice s potřebnou legislativou. Plán osobního rozvoje by tak spočíval v systematickém plánovaném učení se těmito bazálními postupům uvnitř organizace. Plánování dalšího profesionálního růstu bych načasovala až k době ukončení adaptační fáze.

## 2.4 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení“ (Koubek, 2015: 203).

Integrovaný přístup k řízení pracovního výkonu jak uvádí Koubek, zahrnuje vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoj pracovníka, jeho hodnocení a odměňování (viz výše). S ohledem na záměr této práce, odborné zdroje a žitou praxi budu v další části práce pracovat s pojmem hodnocení zaměstnanců a na ně navazující profesní rozvoj/vzdělávání a odměňování.

S pojmem hodnocení zaměstnanců se setkáme i v legislativním ukotvení povinností poskytovatelů sociálních služeb. V Příloze č. 3 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. upravují standardy č. 9 a č. 10 procesy řízení lidských zdrojů. Povinnost stanovení struktury pracovníků, pracovních profilů, dále téma přijímání pracovníků a konkrétně standard č. 10 „Profesní rozvoj zaměstnanců“ vymezuje povinnost poskytovatele mít písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, program dalšího vzdělávání a systém finančního a morálního oceňování.

Ač sama budu v dalším textu používat termín hodnocení zaměstnanců, nevyhnu se v citacích i pojmu řízení pracovního výkonu.

„Řízení pracovního výkonu by mělo být považováno za flexibilní proces, a nikoliv za ‚systém‘. Používání termínu ‚systém‘ naznačuje, že jde o stabilní, standardizovaný a byrokratický přístup, který není v souladu s pojetím řízení pracovního výkonu jako flexibilního a evolučního (i když logického a soudržného) procesu používaného manažery při práci s jejich týmy v souladu s okolnostmi, ve kterých fungují. Jako takový znamená, že manažeři a ti, které řídí, jednají jako partneři, ale v určitém rámci, který stanovuje, jak mohou společně pracovat co nejlépe“ (Armstrong, 2007: 419). K uvedenému si dovoluji poznamenat, že mohou být vedoucí pracovníci, kterým danost „systému“ může vyhovovat. Přístup těchto manažerů je směrem k podřízeným nejistý, neumí nebo nechtějí otevřeně a



konstruktivně pojmenovat pracovní výkon, přístup, morálku svých podřízených a za daná kritéria nastaveného „systému“ se schovají, hodnotící setkání proběhne zpravidla formálně. Výstup z takového (ne)řízení pracovního výkonu je zanedbatelný pro pracovníka, manažera i organizaci.

Armstrongovo pojetí hodnocení jako procesu posunuje Koubek (2015: 205) k pojetí cyklu, který začíná definováním role pracovníka – co se od něj očekává a končí formálním vyhodnocením těchto očekávání:

1. Definování role pracovníka – jsou dohodnuty hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – jde vlastně o fázi plánování pracovního výkonu.
3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka, tedy v podstatě vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka.
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku) – což je fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka při vykonávání každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – což je fáze jakéhosi formálního vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy.

O cílech hodnocení pojednávají další autoři. Artur (2010: 12) jako hlavní cíl hodnocení výkonu uvádí zajištění maximálního využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Zdůrazňuje, že organizace, které se soustředí na plné využití schopností a oblastí zájmu každého jednotlivce, mají mnohem lépe motivované pracovní síly. Tato skutečnost pozitivně působí na produktivitu, čímž se zvyšuje konkurenční výhoda dané firmy.

Hroník (2006: 22 - 23) uvádí, že hodnocení pracovníků může být zaměřeno na několik cílů najednou a jeho členění cílů je v některých aspektech odráží jednotlivé fáze cyklu hodnocení uváděné Koubkem:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanovaným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka. Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.

- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.
- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout).

Které z cílů budou preferovány, bude ovlivněno personální strategií, složením skupin pracovníků a svůj význam bude mít také role časová. Období, ve kterém se pracovník nachází s ohledem na dobu působení v organizaci. V adaptační fázi budou jiné priority než například po roce působení v organizaci.

Bez ohledu na fakt, na který cíl bude kladen aktuálně největší důraz, Plamínek (2014: 65 – 67) zdůrazňuje při řízení pracovního výkonu čtyři předpoklady pro žádoucí výkon jednotlivce:

- Chtít – tento předpoklad Plamínek označuje pojmem postoje, mezi kterými jsou pro firmy podstatné dvě kategorie – názory, tedy to, co si lidé myslí a motivy, tedy to, co lidé chtějí dělat, přičemž za postoji se skrývají potřeby a tužby.
- Umět – obvykle požadujeme nějaké znalosti, tedy fakt, že člověk ví, co je pro podávání kvalitního výkonu třeba, a dovednosti, tedy fakt, že umí znalosti uplatnit v praxi, že skutečně dovede udělat to, co se od něho žádá.
- Moci – jde o vnitřní podmínku pro vykonávání práce.
- Smět – limity vnější, dané podmínkami, které firma a její klíčový reprezentant – přímý nadřízený – pro práci lidí vytváří.

V průběhu jednotlivých fází cyklu řízení pracovního výkonu potřebuje manažer mít na mysli a dokázat pracovat se čtyřmi předpoklady uvedenými Plamínkem. Je žádoucí umět pracovat s postoji pracovníka, vhodně pracovníka motivovat, dokázat rozvíjet žádoucím směrem jeho schopnosti, respektovat jeho vlastnosti při podávání pracovního výkonu a jasně požadavky na pracovní výkon popsat a vytvořit potřebné podmínky pro jeho realizaci. Vhodnými nástroji mohou být průběžné neformální hodnocení a individuální přístup k zaměstnanci vyjádřený vzdělávacím plánem.

V dalším textu se zaměřím na fáze hodnocení zaměstnanců v průběhu období – neformální hodnocení a na závěrečné hodnocení zaměstnanců – formální vyhodnocování.

### 2.4.1 Hodnocení zaměstnanců v průběhu období

Průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávané práce nazývá Koubek (2015: 208) neformálním hodnocením. „Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí“.

V průběhu vykonávané práce má vedoucí pracovník několik možností, jak pracovní výkon zaměstnance ovlivňovat, řídit a neformálně hodnotit. Pro potřeby této práce bych zmínila z mého pohledu tři stěžejní postupy či nástroje - koučování, motivaci a zpětnou vazbu. Jedno bez druhého nemůže probíhat, procesy se navzájem ovlivňují a doplňují.

#### **Koučování**

„Koučování je každodenní interakce mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci, kterou může vedoucí pracovník poskytovat pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku. Je obzvláště účinné, když se provádí průběžně a neformálně. Díky koučování se zaměstnanci dozvědí, co se od nich očekává a jak si vedou. Může pomáhat při rozvoji dovedností a často odvrací potencionální problémy“ (Arthur, 2010: 21).

Koučování v pojetí Haberleitner, Deistler a Ungvari (2009: 31) znamená rozvíjení potencionálu všech pracovníků podle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby mohli optimalizovat své výkony. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování v jejich pojetí znamená, že vedoucí pracovník jedná se zaměstnanci tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci.

Uvedení autoři dále uvádějí, že vedoucí má své pracovníky motivovat a vytvářet co nejlepší podmínky k tomu, aby pracovníci mohli sami nalézt, aktivovat a zvyšovat svou motivaci (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009:31).

Mírně odlišné je Armstrongovo (2007: 468) pojetí koučování jako součást normálního procesu řízení, které však není s pojetím výše uvedených autorů – interakce a rozvíjení potenciálu – v rozporu. Vyjmenovává, co se od vedoucího pracovníka při koučování očekává:

- zabezpečování toho, aby si lidé uvědomovali, jaký je jejich pracovní výkon, a to například tak, že odpovídají na otázku, co soudí o své práci;

- kontrolované delegování – zabezpečování toho, aby lidé nejen věděli, co se od nich očekává, ale také aby chápali, co musejí znát a být schopni dělat, aby uspokojivě dokončili úkol; poskytuje to manažerům příležitost, aby pracovníkům poradili a orientovali je hned na začátku – rada v pozdější fázi může být vnímána jako zbytečné zasahování do práce;
- využívání každé příležitosti k prosazování a propagování vzdělávání;
- podněcování lidí, aby se zabývali náročnějšími problémy a tím, jak s nimi zacházet.

## **Motivace**

Vodáček, Vodáčková (1999: 161) pro motivování pracovníků podobně jako již zmínění autoři zdůrazňují roli manažera: „Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jim uvažovaných činností odpovídajících poslání a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníků pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“

Moderní západní management podle Vodáčka, Vodáčkové (1999) rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace: teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a teorie zaměřené na speciální účely.

V dalším textu uvedu stručně některé motivační teorie, které bez ohledu na jejich teoretické zaměření mohou využívat vedoucí pracovníci společně s koučováním a zpětnou vazbu jako podpůrný nástroj v průběhu hodnotícího procesu jako způsob neformálního hodnocení.

V souladu s teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin zdůrazňují Vodáček, Vodáčková (1999: 162 – 163), že lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať jsou si toho vědomi nebo tak činí podvědomě a tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Rozpozná-li manažer tyto potřeby svých spolupracovníků a vytvoří podmínky, aby jich mohli dosáhnout, pak své spolupracovníky motivuje.

Maslowova motivační teorie - Maslowova pyramida představuje hierarchii potřeb, které musí být postupně uspokojovány od nejnižších k nejvyšším. Maslow předpokládá, že neuspokojení určité potřeby na jakékoli úrovni brání člověku postoupit na vyšší úroveň (McGrath, Bates, 2015: 78).

Herzbergova – Frederick Herzberg popsal dvě skupiny faktorů: motivační, jejichž naplňování vede ke spokojenosti a hygienické, které samy o sobě nevedou ke spokojenosti, ale mohou být zdrojem nespokojenosti, pokud klesnou pod přijatelnou úroveň. K nejdůležitějším faktorům v obou skupinách patří:

Hygienické faktory – plat, podniková pravidla, vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky, pocity spojené s nedostatkem jistoty nebo s nevýznamností pozice. Pokud tyto faktory poklesnou pod určitou úroveň, nastupuje nespokojenost.

Motivační faktory – uznání, dosahování úspěchů, povýšení, povaha práce a vykonávaných úkonů, odpovědnost. Tyto faktory dokážou zaměstnance motivovat (McGrath, Bates, 2015: 84).

Alderferova teorie tří kategorií potřeb nachází uplatnění v situacích, kdy se člen pracovního týmu propadl na nižší úroveň osobního rozvoje a manažer potřebuje zabránit dalšímu poklesu a otočit tento nepříznivý trend. Namísto pěti Maslowových skupin shrnul Clayton Alderfer lidské motivační faktory do tří kategorií, které představují faktory existenční, vztahové a růstové (McGrath, Bates, 2015: 80).

McClellandova teorie tří potřeb pomůže porozumět všem třem všeobecně vymezeným potřebám, které ovlivňují motivaci zaměstnanců. David McClelland přišel s teorií, že lidé jsou motivováni uspokojováním jedné ze tří potřeb: potřeby dosahovat úspěchů, touhy po moci nebo potřeby někam patřit. Podle McClellanda se osobní motivace i výkonnost zaměstnance v jeho specifické pracovní pozici odvíjí od jeho převládající potřeby (McGrath, Bates, 2015: 82).

Postupy zaměřené na průběh motivačního procesu podle Vodáčka, Vodáčkové (1999: 168) soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončování motivačního jednání.

Vroomova teorie očekávání pomáhá pochopit, proč lidé reagují na určité pracovní požadavky nebo přísliby tak, jak reagují. Teorie Victora Vrooma předpokládá, že člověk se chová určitým způsobem na základě svého přesvědčení, že mu konkrétní jednání či akce přinese požadovanou odměnu, jakmile takové jednání nebo akci ukončí (McGrath, Bates, 2015: 88).

Adamsova teorie vnímání spravedlnosti pomůže porozumět, jak lidé jednají, když mají pocit, že se s nimi zachází jinak než s ostatními. Lidé, kteří mají pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě, se budou snažit situaci řešit – sníží pracovní úsilí, požádají o zvýšení platu nebo si najdou jiné místo. Je žádoucí, aby manažer věnoval pozornost

známkám nespokojenosti: nasupeným výrazům, pasivnímu nebo agresivnímu chování, napětí mezi dvěma nebo více zaměstnanci, jízlivým poznámkám během jednání nebo rozhovorů a všeobecné nevraživosti (McGrath, Bates, 2015: 86 - 87).

Skinnerova teorie zesílených vjemů v podstatě předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti (Vodáček, Vodáčková, 1999: 173).

K teoriím zaměřených na speciální účely uvádí Vodáček, Vodáčková (1999: 175), že přiřazují k uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů, zaměřených např. na participaci zaměstnanců na rozhodování, na sebemotivaci manažerů a řadu dalších.

### **Zpětná vazba**

O zpětné vazbě jako ústřední aktivitě v rámci vedení a dalšího rozvoje hovoří (Haberleitner, Deistler, Ungari, 2009: 123). Zpětná vazba se v jejich pojetí stává fixní součástí veškeré komunikace, a tím i součástí koučovacího procesu. Klade vedle pohledu, jakým se vidí daná osoba sama, pohled ostatních, a rozšiřuje tím vědomé a nevědomé oblasti jejího chování, poskytovatel zpětné vazby slouží tedy jako zrcadlo. Rozlišení zpětné vazby na pozitivní a negativní upřesňuje Hroník (2006: 14). O pozitivní zpětné vazbě říká, že nehledě na svůj název, má většinou negativní důsledky a negativní zpětná vazba má tendenci srovnávat odchylky v systému a působit kompenzačně. Plamínek (2000: 58- 59) doplňuje k výše uvedenému obsahovou stránku zpětné vazby a rozlišuje podle obsahu tři typy: vyjádření zájmu, podnět ke změně nebo potvrzení úspěchu. Plamínek zdůrazňuje, že všechny tyto typy zpětné vazby lidé potřebují.

Hawkins, Shohet (2004: 118) hovoří o zpětné vazbě jako procesu říkat druhému člověku, jak ho vnímáme. Dávat a přijímat zpětnou vazbu s sebou nese spoustu obtíží a vyvolává úzkost, protože negativní zpětná vazba obnovuje vzpomínky na plísňení z dětství a pozitivní zpětná vazba jde proti příkazu „nebýt nafoukaný“. Doporučují pro dávání a přijímání zpětné vazby respektovat několik jednoduchých zásad, s jejichž pomocí může být zpětná vazba užitečná a může vést ke změně. Dávat správně zpětnou vazbu znamená, že má být jasná, osobní, pravidelná, vyvážená a konkrétní.

Jinou polohu zpětné vazby zmiňují Assländer, Grün (2008: 99). Aby se pracovníci v řízení pracovního výkonu v průběhu období cítili jistě, potřebují informace o tom, jak jejich pracovní výkon zapůsobil. Tato potřeba jistoty a uznání, která je uspokojována právě

zpětnou vazbou, stojí v pyramidě potřeb, jak ji sestavil Maslow, na druhé příčce. Zdůrazňují, že zpětná vazba nadřízeného poskytuje zaměstnancům pocit jistoty a do značné míry uspokojuje jejich potřeby a dodávají, že je základním předpokladem procesu učení a růstu každého jedince.

#### **2.4.2 Závěrečné hodnocení zaměstnanců**

I když je řízení pracovního výkonu nepřetržitým procesem, zdůrazňuje Armstrong, (2007: 423 – 424) nutnost organizovat jednou či dvakrát do roka formální setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu pracovníka, které umožní pracovníkovi a jeho nadřízenému zamyslet se nad rozhodujícími problémy pracovního výkonu a rozvoje. Posláním formálního hodnocení je podle Vodáčka, Vodáčkové (1999: 147) znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Dále spatřují jeho význam v kvalifikovaném posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů konkrétními pracovníky, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru

##### **2.4.2.1 Úkoly a cíle formálního hodnocení**

Celý proces hodnocení zaměstnanců začíná vytyčením cílů, pochopením přínosů pro všechny zúčastněné a určením hlavních kritérií.

Arthur (2010: 12 – 15) rozlišuje hlavní cíl hodnocení a cíle druhotné. Hlavním cílem hodnocení výkonů je zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance a mezi druhotné cíle hodnocení výkonu řadí zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, umožnit personálním pracovníkům (vedoucím pracovníkům, pozn. autora), aby prováděli efektivněji své hlavní úkoly a motivovat zaměstnance k dosahování cílů, které jsou v souladu s cíli celé organizace.

Podrobně úkoly a cíle hodnocení pracovníků rozpracovává Koubek (2015: 209 – 210). Pro potřeby tohoto textu uvádím následující úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,
- umožnit pracovníkovi zlepšit jeho pracovní výkon,

- vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění k dosažení cílů organizace,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka,
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry,
- vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků,
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru,
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů pracovních sil, v tomto případě vnitřních),
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Současně Koubek (2015: 210) vyzdvihuje zřejmě nejčastější využití hodnocení v praxi:

- odměňování,
- rozmisťování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- stimulace ke zlepšení pracovního výkonu.

Tyto hlavní úkoly a cíle hodnocení zaměstnanců uváděnými Koubkem jsou zaměřeny převážně z pohledu organizace, resp. vedoucího pracovníka. Ráda bych zmínila také aspekty ze strany hodnoceného, pro kterého mohou být subjektivně cíle hodnocení trochu odlišné.

Pracovník může od formálního hodnocení očekávat následující:

- možnost setkání se s vedoucím pracovníkem „mezi čtyřma očima“ oficiálně bez nálepky výjimečnosti,
- možnost sdílení informací, potřeb a pocitů s vedoucím pracovníkem,
- zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka,
- možnost individuálně vyjádřit své názory na průběh pracovního procesu a na týmovou spolupráci,
- připravenost vedoucího pracovníka na setkání a jistotu časového prostoru.



#### 2.4.2.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Žákavec (2015: 20) uvádí tři fáze procesu hodnocení zaměstnanců, přičemž vychází z žité praxe a zdůrazňuje vývoj a změny v zavádění formálních postupů hodnocení do praxe.

I. Přípravná (předrealizační) fáze. Měla by být zahájena prvním dnem hodnoceného období. V průběhu první etapy by všichni zaměstnanci měli být seznámeni se systémem a s platnými kritérii hodnocení výkonu. Tato fáze by měla proběhnout vždy, pokud měníme systém hodnocení.

II. Realizační fáze probíhá po celé hodnocené období. Spočívá v průběžném hodnocení výsledků stanovených úkolů prováděné hodnotitelem a v průběžné řídicí práci hodnotitele. Hodnotitel je oprávněn na konci realizační fáze požádat hodnoceného zaměstnance o provedení sebehodnocení pracovního výkonu a zaznamenat to do formuláře Hodnocení pracovního výkonu.

III. Závěrečná fáze. Završením třetí etapy je hodnotící rozhovor, v jehož průběhu dojde k vyplnění formuláře Hodnocení pracovního výkonu a podepsání oběma stranami.

Tři časová období procesu hodnocení zaměstnanců uvádí také Koubek (2015: 215 – 216) s podrobnějším rozčleněním do devíti fází. Uvádím stručnou verzi.

I. Přípravné období má čtyři fáze:

- rozpoznání a stanovení předmětu hodnocení, vytváření formulářů,
- analýza pracovních míst, popřípadě revize stávajícího popisu a specifikace pracovních míst,
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, volba metod hodnocení, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu,
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení; vhodné je nejen informování, ale i projednání těchto otázek s pracovníky.

II. Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

- zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce; klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět,
- pořízení dokumentace o pracovním výkonu – písemný záznam omezuje pozdější spory a diskuse, je nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným a hodnotitelem;

dokumentace by se měla pořizovat jednotným způsobem a jednotným způsobem by měla být i ukládána.

III. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:

- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které musí nadřízený provádět podle standardního postupu; existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, protože i objektivní ukazatele výkonu (výsledky) je třeba interpretovat; výstupy této fáze musejí mít písemnou podobu,
- rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících; tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka,
- následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci přilepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

Žákavec do procesu zahrnuje i postupy neformálního hodnocení, což Koubek nezmiňuje. Sebehodnocení pracovníků v rámci procesu hodnocení uvádí Žákavec, naproti tomu Koubek v první fázi druhého období pouze zdůrazňuje, že „klíčovou otázkou přitom je, kdo je kompetentní tyto informace zjišťovat a vlastně hodnocení provádět“ (viz výše) a nezaznává zde tedy explicitně, zda počítá i se sebehodnocením pracovníků. Osobně považují sebereflexe za jeden z aspektů řízení pracovního výkonu a v procesu hodnocení zaměstnanců za jeho nedílnou součást. Absenci zmínky profesního rozvoje zaměstnanců jako návaznost hodnocení zaměstnanců přisuzují tomu, že oba autoři proces profesního rozvoje vnímají pro potřeby rozpracování řízení pracovního výkonu v literatuře jako další postup.

#### **2.4.2.3 Metody hodnocení zaměstnanců**

Jak uvádí Koubek (2015: 219), metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc ještě mívají řadu variant.

Například podle Hroníka (2006: 54) metody hodnocení lze roztřídit podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují.

Podle časového horizontu rozlišuje tři skupiny metod:

- metody zaměřené na minulost,

- metody zaměřené na přítomnost,
- metody zaměřené na budoucnost.

Autor zdůrazňuje, že i metody zaměřené na minulost v sobě mají zahrnutou budoucnost a předpokládá, že při objasnění pozitivních a negativních událostí bude hodnocený snadněji pokračovat v tom, co pojmáme jako pozitivní, a bude se snažit vyvarovat toho, co bylo hodnoceno jako negativní. Obdobně u metod zaměřených na budoucnost říká, že se neobejdou bez minulosti a jako příklad uvádí supervizi a intervizi.

Oblasti hodnocení pracovníků existují podle Hroníka (2006: 20 - 21) v zásadě tři:

- výstup – za přímé hodnocení výstupu lze považovat výkon či výsledek, který lze číselně vyjádřit a má rozlišovací schopnost (např. obrat, chybovost, počet schůzek); při nepřímém hodnocení výstupu můžeme hodnotit i na základě stupnice, na které odhadujeme hodnotu výstupu (např. 0 – 4),
- vstup – mezi vstupy jsou velmi často zařazované kompetence; pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá, to mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti,
- proces – hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně.

Hroník (2006) tedy při výčtu metod hodnocení vychází z oblastí hodnocení, na které nahlížím jako na úvodní rozdělení procesu hodnocení pro potřeby nastavení kritérií, a dále podle časového horizontu. Metody hodnocení pracovníků rozděluje na základní a doprovodné (Hroník, 2006: 55 – 76):

Základní metody hodnocení pracovníků:

- Motivačně – hodnotící pohovor
- MBO (Management by Objectives)

Doprovodné metody hodnocení:

- Metoda klíčové události
- Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC)
- 360° zpětná vazba
- Sociogram
- Manažerský audit
- Mystery shopping

- Hodnocení potenciálu
- Supervize a intervize

V dalším textu se budu zabývat jen těmi metodami, které jsou z mého pohledu reálně použitelné v podmínkách sociálních služeb.

Hroník uvádí jako první základní metodu hodnocení pracovníků motivačně – hodnotící pohovor. Ve svém pojetí práce na rozhovor nahlížím jako na vyvrcholení procesu hodnocení a pojednám o něm později kapitole 2.4.2.7 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců.

Supervizi jako doprovodné metodě hodnocení se věnuji blíže v kapitole 2.4.3 Profesionální rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení.

### **MBO (Management by Objectives)**

Řízení podle cílů (MBO) je metodou zaměřenou na budoucnost (Hroník, 2006: 58). Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů (Koubek, 2015: 219).

Koubek (2015: 219) uvádí postup MBO v šesti krocích:

- Stanovení (raději však dohodnutí) jasně a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, jichž má pracovní dosáhnout.
- Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
- Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
- Měření a posuzování plnění cílů.
- Podnikání opatření ke zlepšení, jsou-li zapotřebí.
- Stanovení nových cílů.

Hroníkovo pojetí (2006: 58) stanoví postup do kroků čtyř:

- Stanovení cílů.
- Plánování akcí, úkolů.
- Sebeřízení.
- Průběžná pravidelná kontrola, resp. koučování.

Nejvýraznější rozdíl vidím v sebeřízení, kterému Hroník zařazením do postupu (jednoho z kroků) řízení podle cílů přikládá velkou váhu.

Z hlediska vztahů mezi jejími jednotlivými prvky popisují roli MBO Brunner a Bernard (2007), kteří sledují rozdíly v přístupu pracovníků bez řídicích funkcí a v přístupu

manažerů. Jednotlivé prvky MBO – stanovení cílů, participace a zpětná vazba mají u sledovaných skupin odlišný význam vzhledem k motivaci a dosahování žádoucího pracovního výkonu. Pro pracovníky bez řídicí funkce je důležitá každodenní průběžná zpětná vazba od jejich nadřízených, na prvním místě je pro ně vzájemná komunikace s nadřízeným pracovníkem. Pro dosažení stanovených cílů je pro ně zásadní jako hlavní motivátor právě zpětná vazba. U manažerů se ukázalo, že velký význam pro motivaci má samotná kvalita a význam stanovených cílů (vlastní překlad).

Tyto poznatky je nutné využít při zavádění MBO v organizaci, což vyžaduje přesnou a citlivou analýzu společnosti včetně postavení a povinností jednotlivých pracovních pozic.

### **360° zpětná vazba**

Novým rysem řízení pracovního výkonu je třistašedesátistupňová zpětná vazba. Armstrong (2007: 433) uvádí, že je známa také jako vícezdrojové hodnocení nebo zpětná vazba od více posuzovatelů a má obvykle podobu nějaké klasifikace nebo bodování týkajícího se různých stránek pracovního výkonu. Údaje o pracovním výkonu lze pro příslušného pracovníka získat od bezprostředního nadřízeného, od přímých podřízených, od kolegů a od externích nebo interních zákazníků.

O dilematech používání 360°zpětné vazby pojednávají Fallgatter a Stelzer (2008). Uvádějí systematické a strukturální chyby. Chyby systematické spočívají v duálním použití nástroje, a to jednak k hodnocení výkonu a dále jako nástroj rozvoje managementu. Po stránce teoretické doporučují používat tuto metodu k hodnocení výkonu jako její nepřímou funkci, ovšem současně zdůrazňují, že pro dlouhodobé použití v praxi používání metody tímto způsobem není dostačující zdůvodnění.

Strukturální chyby zdůrazňují uvedení autoři následující: lpění na kvantitativních datech, rozsah a použití dat, anonymita, časové zpoždění a zpětná vazba nezávislá na kontextu. Přichází s teoretickým návrhem na řešení – přeměnu struktury prostřednictvím dvou částí nástroje v jednu kvalitativní a jednu kvantitativní podobu 360°zpětné vazby. Svému návrhu současně oponují. Při takovém řešení by náklady převažovaly nad užitkem a zpětná vazba by v tomto případě byla nadále nezávislá na kontextu.

Domnívají se, že z tohoto dilematu není žádné východisko. Záměr a smysl 360°zpětné vazby před využitím doporučují intenzivně otestovat a zvážit jeho použití vzhledem k zpětné vazbě vztahující se ke kontextu organizace (vlastní překlad).

Na základě uvedeného lze vedoucímu pracovníku doporučit zodpovědné zvážení volby této metody formálního hodnocení s ohledem na cíl a záměr, kterému má hodnocení

sloužit a zda jeho výstupy jsou žádoucí pro kontext celé organizace nebo jen její dílčí aspekt.

### **Metoda klíčové události**

Hroník (2006: 61 – 62) o metodě klíčové události uvádí její zaměření na sledování oblasti „procesů“. Metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během stanoveného intervalu. Tento interval bývá obvykle 14 dní až 1 měsíc. Každé události přisuzuje hodnotitel v momentě zápisu určitou váhu. Zdůrazňuje předpoklad efektivnosti této metody - dostatečnou popisnost a konkrétnost, aby bylo možno rozumět zápisu i po delším časovém úseku. Za největší výhodu této metody považuje spojení neformálního hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

#### **2.4.2.4 Kritéria hodnocení zaměstnanců**

Kritéria pro hodnocení jednotlivců doporučují Vodáček, Vodáčková (1999: 147 – 148) diferencovat podle profesních pracovních skupin a funkčního zařazení, přičemž kladou důraz na účel, tj. co se hodnocením sleduje. Jde obvykle o charakteristiky: hodnocení pracovní role, chování v průběhu pracovního procesu, osobní a charakterové rysy, perspektivnost pro firmu. Pokud jde o osobní a charakterové rysy, navrhovala bych opatrnost při hodnocení. Při malé zkušenosti hodnotitele by mohlo snadno dojít k hodnocení osoby pracovníka a ne jeho chování vzhledem k pracovním činnostem. Ano, charakterové rysy můžeme hodnotit, ovšem pak musí být kritéria jasně definovaná a vztahovaná právě k pracovnímu procesu.

Jiný úhel pohledu přináší Armstrong (2007: 424 – 425). Kritéria pro posuzování pracovního výkonu by v jeho pojetí měla správně vyvažovat mezi:

- dosaženými výsledky v porovnání s cíli,
- existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností (odbornými schopnostmi, odbornou způsobilostí),
- chováním při práci ovlivňujícím výkon (schopnostmi chování),
- mírou, v jaké chování respektuje základní hodnoty organizace,
- každodenní efektivností.

A současně dodává, že možná nebude reálné pro některá pracovní místa dohodnout každý rok smysluplné nové kvantitativní cíle. Proto stejnou pozornost jako výsledkům samým, doporučuje věnovat chování, které k těmto výsledkům vede.

Výše uvedené považuji v procesu poskytování sociální služby za platné ve všech pozicích v přímé práci s klientem. Kvalita poskytování služby převládá nad kvantitou a to je nezbytné zohlednit i v kritériích hodnocení pracovníků jako jednoho prvku hodnocení poskytované služby.

Příklad kritérií pro potřeby hodnocení pracovníků v domově pro seniory uvádí Žákavec (2015: 20 - 21):

- komunikace,
- týmová spolupráce,
- plnění pracovních povinností,
- organizace práce a samostatnost,
- přístup k obyvatelům,
- proaktivní přístup.

A doplňuje, že nastavení jednotlivých kritérií je na každém zařízení, hodnocení je systém, který je nepřenositelný. Každý vedoucí pracovník musí začít tím, že si popíše, co je pro danou organizaci důležité a nesmí zapomenout také na to, co je důležité pro zaměstnance.

Kritéria hodnocení pracovníků nazývá Arthur (2010: 69) hodnocenými faktory, které jsou obecné již svou podstatou a jako takové by měly být definovány jasně a stručně, aby je každý interpretoval stejně, a uvádí příklady některých faktorů, které se v hodnotících formulářích obvykle vyskytují (Arthur, 2010: 69 – 70):

- dodržování předpisů postupů,
- docházka,
- kreativita,
- samostatnost,
- mezilidské vztahy,
- iniciativa,
- znalost své práce,
- úsudek,
- kvalita práce,
- spolehlivost.

#### 2.4.2.5 Klasifikace hodnocení zaměstnanců

Smyslem klasifikační stupnice je podle Armstronga (2007: 426 – 427) pomáhat při posuzování a umožnit, aby tato posuzování mohla být zařazena do určitých kategorií, které mohou poskytnout informace pro rozhodování o odměnách podle výkonu, nebo prostě jen poskytnou shrnutí pro záznam o tom, jak dobře nebo méně dobře někdo pracuje

Hroník (2006: 42 – 45) hovoří o potřebě určení míry hodnocení, k čemuž mohou sloužit hodnotící stupnice. Dále stručně uvádím Hroníkův popis charakteristik užívaných stupnic:

- Trojdílná. Lze očekávat, že při uplatnění této stupnice je možné dosáhnout jen malého stupně rozlišení a není příliš vhodná pro praxi.
- Čtyřdílná stupnice. První ze stupnic, která nemá středovou hodnotu. Ve skutečnosti má středová hodnota dvě varianty – nižší a vyšší střed. Většinou tedy čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než třídílná.
- Pětídílná stupnice. Stupnice se středovou hodnotou, která má v sobě velký potenciál diferenciaci a je univerzálně použitelná, lze s ní zajistit jednotné používání.
- Šestídílná stupnice. Nemá středovou hodnotu.
- Sedmidílná stupnice. Nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci. V praxi se však málo využívá celá její šíře.
- Desetídílná stupnice. Stupnice nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci a velmi dobře se „vpašovává“ do normálního rozložení. Ovšem uplatnění všech stupňů je ovlivněno tím, že hodnotám přisuzuje každý jiný význam.
- Stodílná stupnice. Tato stupnice se používá pro škálování poměrně zřídka, protože v praxi je často redukována na desetídílnou.

Hroník (2006: 45) stupnice dále rozlišuje podle druhu vyjádření, jedno zda jsou třídílné nebo stodílné, na stupnice:

- neverbální (grafické a numerické),
- verbální,
- kombinované.

Pro praxi považuji za velmi praktické mít verbální charakteristiku jednotlivých bodů na hodnotící stupnici. Bez ohledu na fakt, jestli je stupeň vyjádřen numericky (1) nebo verbálně (vynikající). Pro hodnotitele a hodnoceného pracovníka musí být terminologie hodnocení jasná a jednotně srozumitelná. Oba musí stejně rozumět tomu, co znamená (1) nebo (vynikající) v daném hodnotícím kritériu.



#### 2.4.2.6 Hodnotitelé

Hodnotitelem je takřka vždy přímý nadřízený, jak uvádí Hroník (2006: 99) a dodává, že přímý nadřízený je ten, kdo je zodpovědný za výkonnost svých lidí. Pro případné hodnocení jeho podřízených někým jiným musí být velmi specifické a vážné důvody.

Hroníkův názor doplňuje Koubek (2015: 216) důrazem na důvěrnou znalost úkolů pracovního místa, práci svého podřízeného i jeho pracovních podmínek. Nadřízený poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon, provádí neformální hodnocení a hodnocení formální pak může znamenat logické vyústění neformálního hodnocení.

Hroník (2006: 99) zmiňuje i další pozice, které se na hodnocení se mohou podílet a mohou být jedním ze zdrojů hodnocení, ze kterých čerpá nadřízený. Například metodický vedoucí, personalista, externí assessor, dodavatel a případní další.

K postavení nadřízeného bezprostředního nadřízeného v roli hodnotitele se vyjadřuje Koubek (2015: 216). Podle něj může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného anebo může hodnocení provádět zcela sám. Jako výhodu Koubek označuje překonávání nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného a naopak nevýhodu představuje možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky.

Jako nepřilíš častý případ uvádí Koubek (2015: 216) hodnocení prováděné pracovníkem personálního útvaru. Používá se spíše tehdy, když v podstatě neexistuje nejbližší nadřízený.

Koubek (2015: 217) zmiňuje i možnost hodnocení zákazníky, které se zpravidla používá v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem nebo kdy lze snadno identifikovat určitý výrobek nebo službu s konkrétním pracovníkem.

Poslední jmenovaná situace se v sociálních službách vztahuje k hodnocení služby uživatelem. Není hodnocen konkrétní pracovník, ale služba jako taková, její kvalita. Výstupy z hodnocení služby uživateli mohou být užitečné pro pracovníky na některých pracovních pozicích. Informací pro hodnocení pracovníka uživatelem může být i stížnost.

Kromě hodnocení druhým pracovníkem je používáno i sebehodnocení pracovníků, které je vhodné jako příprava pracovníka na hodnotící rozhovor nebo jako jeden z pohledů na pracovní výkon zaměstnance, který je možný konfrontovat s názorem nadřízeného. Arthur (2010: 53) o sebehodnocení říká, že zaměstnancům umožňuje porovnat své vlastní hodnocení s posudkem svých vedoucích a naopak. Zaměstnanci mohou vyplnit hodnotící formulář s kategoriemi jako například: vnímané silné stránky a oblasti vyžadující zlepšení, oblasti, ve kterých je žádoucí mít více zkušeností a /nebo lepší vzdělání, aspekty

pracovního prostředí, které považují za prospěšné, změny v pracovním prostředí, které by pomohly zvýšit výkon, aspekty práce, které je těší a naopak, které se jim nelíbí, další projekty nebo úkoly, na kterých by chtěli pracovat, nejbližší cíle, dlouhodobé kariérní plány, kroky potřebné k dosažení krátkodobých a dlouhodobých cílů.

Hroník (2006: 99) klade důraz na přesvědčení hodnotitelů, kteří musí být důslední zastánci hodnotícího systému. Jejich případné neakceptování stanoveného systému hodnocení by se zcela určitě přeneslo na jejich podřízené. Hroník proto doporučuje věnovat čas důkladné komunikaci systému hodnocení.

#### **2.4.2.7 Průběh setkání hodnocení zaměstnanců**

„Hodnotící rozhovor je obvyklou součástí procesu hodnocení. Tento rozhovor je většinou realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a je pojat jednorázově. Hodnotící rozhovor, který není jen společným vyplněním formulářů, trvá 30 minut až hodinu“ (Hroník, 2006: 103). A dodává nutnost vést rozhovor v kolegiální, partnerské rovině, ve které se snadněji lze dohodnout na cílech a doporučuje vhodné uspořádání podmínek. Jeho pohled doplňuje Arthur (2010: 84), který považuje za vhodné prostředí takové, které je tvořené čtyřmi zásadní prvky: soukromím, místem bez rušivých vlivů, přátelskou atmosférou a dostatkem času.

Fáze rozhovoru popisuje Hroník (2006: 106):

- I. Zdvornostní a rozehrivací část, dohoda o proceduře – kromě přivítání a tzv. small talk je nutné na úvod sdělit, kolik času máme k dispozici a co bude výsledkem. Cílem je navodit přátelskou a pracovní atmosféru.
- II. Zpětná vazba – nejdříve hodnocený odpovídá, jak viděl uplynulé období. S čím byl spokojený a co si představoval, že dopadne jinak. Máme k dispozici formulář s cíli minulého období a hodnotíme jejich dosažení. Hodnotitel pak řekne, jak to viděl on a zdůvodní přidělené body.
- III. Formulace cílů – po zpětné vazbě si formulujeme cíle na další období. Opět je třeba dát přednost hodnocenému, aby si je zkusil formulovat sám. Tyto cíle jsou jednak pracovní, jednak rozvojové. Každý cíl představuje nějakou přidanou hodnotu a není z okruhu plnění běžných pracovních povinností.
- IV. Závěr a sdělení dalších informací – cílem je zopakovat si, na čem jsme se dohodli a jaký bude další postup. Je zde příležitost k poděkování a vyjádření víry, že cílů bude dosaženo.

Armstrong (2007: 425 – 426) doporučuje pro setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu platnost dvanácti zlatých pravidel:

1. Dobře se připravit.
2. Postupovat podle jasně strukturovaných bodů.
3. Vytvořit správnou atmosféru.
4. Poskytovat dobrou zpětnou vazbu.
5. Produktivně využívat čas.
6. Chválit.
7. Nechat pracovníky mluvit co nejvíce.
8. Povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení.
9. Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost pracovníka.
10. Povzbuzovat k analytickému přístupu.
11. Nedopustit se neočekávané kritiky.
12. Dohodnout měřitelné cíle a plán postupu na další období.

K Armstrongovu bohatému výčtu bych dodala, že velký význam pro zdárný průběh hodnotícího setkání má způsob komunikace. Od hodnotitele se očekává schopnost a ochota naslouchání, přesněji aktivního naslouchání jako klíčové role v komunikaci, které je doplněno vytríbenou technikou kladení otázek. Takových otázek, které navozují atmosféru sdílení a vytvářejí vztah, tedy aspekty žádoucí pro naplnění smyslu setkání.

### **2.4.3 Profesionální rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení**

Výsledky hodnocení pracovníků ve vztahu ke vzdělávání pojmenovává Koubek (2015: 232). „Výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků, na druhé straně vzdělávání a rozvoj pracovníků přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a samozřejmě i k neustálému zlepšování pracovního výkonu.“ Dodává, že současný charakter práce v organizacích vyžaduje pracovníky nejen náležitě připravené po odborné stránce, ale i pracovníky se žádoucími rysy osobnosti, se žádoucím chováním. Proto tradiční způsoby vzdělávání pracovníků, jakými je například zácvik, doškolování či přeškolování, již nejsou dostačující ale stále více se zaměřuje na rozvojové aktivity směřující k formování osobnosti pracovníků a jejich hodnotových orientací.

Podle Koubka (2015: 253 – 254) je vzdělávání pracovníků personální činnost zahrnující následující aktivity:

- Přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům na pracovní místa, tj. prohlubování pracovních schopností.
- Zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládali znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání dalších, jiných pracovních míst.
- Úsilí o rozšiřování pracovních schopností pracovníků usnadňuje případné rekvalifikační procesy v organizaci.
- Pracovní schopnosti nových pracovníků je nutné přizpůsobovat specifickým požadavkům daného pracovního místa, používané technice, technologii, stylu práce v organizaci apod.
- Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti (kvalifikace) a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka.

V oblasti sociálních služeb vymezuje povinnost dalšího vzdělávání Zákon č. 108/2006 Sb. § 111 a § 116, odst. (9). Definiuje povinnost zaměstnavatele zabezpečit sociálnímu pracovníkovi a pracovníkům v sociálních službách další vzdělávání v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovují, upevňují a doplňují kvalifikaci a vyjmenovává, jaké jsou formy dalšího vzdělání, které uvedenou povinnost naplňují. Účast v kurzech s akreditovaným programem, na odborných stážích, školicích akcích a na konferencích. Sociální pracovník má navíc možnost absolvovat specializační vzdělávání, které zajišťují vysoké a vyšší odborné školy v návaznosti na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka.

Přístup k rozhodnutí, kterou formu vzdělávání zvolit, popisuje Armstrong (2007: 463 – 464). Použití formy dalšího vzdělávání by měly ukázat cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání pracovníka a pochopení jeho individuálních potřeb. Nemělo by se předpokládat, že postačí jediná metoda. Za nejvhodnější považuje kombinaci metod, jejich pestrost může pomoci vzdělávání tím, že upoutá zájem vzdělávajících se pracovníků.

Formální nezbytnost určování konkrétních cílů dalšího vzdělávání určují Standardy kvality sociálních služeb, jejichž obsah je Přílohou č. 2 k Vyhlášce č. 505/2006 Sb. Určují poskytovateli sociálních služeb povinnost pravidelného hodnocení zaměstnanců, které má mimo jiné obsahovat stanovení osobních profesních cílů.

Naplnování standardu vyžaduje dobře organizované systematické vzdělávání. Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.

Vlastní cyklus vzdělávání popisuje Koubek (2015: 259). Začíná identifikací potřeby vzdělávání pracovníků organizace. Následuje fáze plánování vzdělávání, během níž se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kterých se bude vzdělávání týkat, oblastí, obsahu a metod vzdělávání apod. Třetí fází cyklu je vlastní vzdělávání, tedy realizace vzdělávacího procesu, následuje fáze vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Armstrong (2007: 503) hovoří o tzv. „modelu deficitu“. Popisuje ho jako situaci, kdy se předpokládá, že analýza potřeb vzdělávání se musí soustředit pouze na definování rozdílu mezi tím, co se děje a tím, co by se mělo dít. Upřesňuje, že tento model pouze dává do pořádku to, co bylo špatně. Vzdělávání by se však mělo zabývat rozpoznáváním a uspokojováním potřeb rozvoje a přípravou lidí na to, aby byli schopni a ochotni brát na sebe další povinnosti a odpovědnost. Má vést ke zvyšování všestranných schopností pracovníků.

Koubek (2015: 263 - 264) považuje za důležitý podklad pro identifikaci potřeby vzdělávání materiály pravidelného hodnocení pracovníků, hodnocení jejich pracovního výkonu. Moderní koncepce řízení pracovního výkonu pak ještě prohlubuje vazbu mezi pracovním výkonem a vzděláváním tím, že dohoda či smlouva o pracovním výkonu v sobě obsahuje nejen dohodu o pracovních úkolech, které bude v následujícím období pracovník plnit, ale i dohodu o vzdělávání a rozvoji, které v zájmu plnění pracovních úkolů pracovník absolvuje.

### **Plánování vzdělávání**

Po stanovení vzdělávacích potřeb následuje vypracování vzdělávacího plánu. Pozici vedoucího pracovníka v procesu vzdělávání zdůrazňuje Armstrong (2007: 506). Na vedoucí pracovníky se stále více přesouvá odpovědnost za vzdělávání a rozvoj, zatímco přímá úloha specialistů na vzdělávání se stává méně významnou.

Dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky (Koubek, 2015: 265):

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
- Komu?
- Jakým způsobem?
- Kým?
- Kdy?
- Kde?
- Za jakou cenu, s jakými náklady?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání je volba metod vzdělávání. Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze podle Koubka (2015: 265 – 266) zařadit do dvou velkých skupin:

1. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce.
2. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

Armstrong (2007: 465 – 466) s odkazem na Sterna a Sommerlada (1999) uvádí tři formy vzdělávání na pracovišti:

1. Seminář (workshop) jako místo, kde dochází k učení. V tomto případě jsou vzdělávání a práce prostorově odděleny.
2. Pracoviště jako prostředí, kde dochází ke vzdělávání. Při tomto přístupu se stává samo pracoviště prostředím pro vzdělávání. Vzdělávání je záměrné a plánované, zaměřené na odborné vzdělávání pracovníků.
3. Učení a práce jsou neodmyslitelně promíseny. V tomto případě jde o čistě neformální vzdělávání. Vzdělávání se stává součástí každodenní práce a je zabudováno do běžných úkolů.

K posledně jmenované formě by náležely i tři z velkého výčtu metod uváděné Koubkem (2015: 267): asistování, mentoring a rotace práce.

Pro vzdělávání mimo pracoviště používá Armstrong (2007: 477 - 480) termín výcvik a uvádí tyto metody výcviku: instruktáž, přednáška, diskuse, případová studie, hraní rolí, simulace a skupinová cvičení.

Koubek (2015: 269 – 273) k tématu vzdělávání mimo pracoviště uvádí, že jde vesměs o metody používané k hromadnému vzdělávání skupin účastníků, přičemž

tradičtější z těchto metod se orientují na rozvoj znalostí a sociálních dovedností a metody modernější se vyznačují stejně výraznou orientací na rozvoj znalostí jako na rozvoj dovedností. Z jeho výčtu zmíním přednášku, workshop, případovou studii, brainstorming, e-learning.

Již výše jsem uvedla způsob vzdělávání, jak je vymezen platnou legislativou v oblasti sociálních služeb. Metody uvedené zmiňovanými autory mohou být metodami realizované v kurzech s akreditovaným programem, některé metody mohou být uplatňovány během stáže a jiné jsou typické pro konference.

Ve výčtu obou autorů (Armstrong, Koubek) postrádám supervizi jako možnou formu podpory nezávislého kvalifikovaného odborníka. Potřebu této podpory definují Standardy kvality sociálních služeb, jejichž obsah je Přílohou č. 2 k Vyhlášce č. 505/2006 Sb.

Při supervizních setkání může být prostor pro reflexi relevantních výstupů z hodnocení, podporu nezávislého odborníka lze využít při supervizi týmové i individuální. V rámci supervize mohou pracovníci také reagovat na průběžné hodnocení neformální, které se vztahuje k aktuálním situacím a pomocí nezávislého odborníka lze případná témata klientská, zaměstnanecká i provozní řešit, stanovit si jednotný postup a podobně.

Havrdová, Hajný (2008: 48) vymezují obecný účel supervize jako profesionální aktivity vedoucí ke zlepšení či udržení kvality služby. Takového účelu lze dosahovat různými cestami podle situace, do níž je supervize zasazena. Havrdová, Hajný (2008: 48) se odkazují na klasické rozdělení Kadushina z roku 1976. Podle něj má každá supervize tři základní funkce: administrativní, vzdělávací a podpůrnou.

Havrdová, Hajný (2008: 51 – 52) doplňují postavení vzdělávacího aspektu supervize. „V jisté míře je vzdělávací aspekt supervize přítomen v každé supervizi. Objednávka vzdělávání vyplývá z konkrétního problému či situace, s níž supervizant aktuálně přichází v rámci supervize. Tím se liší vzdělávací supervize od jakéhokoli vzdělávacího programu, kde školitel vždy sám nabízí témata k osvojení a kde je struktura setkání/školicího programu v podstatě přizpůsobena cílům, jež školitel apriori stanovil. Z hlediska účelu má vzdělávací aspekt supervize zlepšit odbornou kompetenci pracovníka při práci s klientem“.

Výše uvedené tři základní funkce supervize – administrativní, vzdělávací a podpůrnou doplňuje Belardi (1998: 31 - 33) o význam supervize jako prevence syndromu vyhoření. Podle Belardiho může být více důvodů pro vznik syndromu vyhoření. Uvádí například požadavek na vysoké nároky, nedostatečnou pochvalu, příliš málo vyrovnanosti v osobním životě. Z pojednání a výzkumů pocházejících z mnoha zemí vyplývá, že „únava

z povolání“ se v mnoha zaměstnáních projeví v desetině případů, zatímco v sociálních, zdravotnických a pedagogických povoláních je tato kvóta ještě vyšší. V těchto povoláních se od pracovníka očekává, že bude silnější, pokud jde o jeho vztahy a city, neboť je na něj kladen požadavek budování mezilidských vztahů s klientem a udržení těchto vztahů i přes zkušenosti s agresí a autoagresí, útrapami, bolestmi atd. Pracovníci v pomáhajících profesích mohou tuto činnost – jinou než ve výdělečných oborech - vykonávat pouze při oddělení od svých vlastních pocitů, hodnot a přesvědčení.

Předcházení syndromu vyhoření je možné podle této skupiny badatelů s ohledem na dva zřetele: pracovník musí najít správnou hranici ve vztahu ke klientům, ujasnit si zájmy, překonávat dosavadní kulturu poskytované pomoci a navázat pokud možno komunikaci prostou obav a strachu.

Právě supervize může být prostředkem prevence syndromu vyhoření, může včas rozpoznat příznaky a pomoci tak pracovníkovi vyhnout se roli bezradného pomocníka (vlastní překlad).

### **Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Armstrong (2007: 507) upozorňuje na důležitost vyhodnocování vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější. Základy pro hodnocení je nutné vytvořit již ve fázi plánování vzdělávání a to včetně kritérií pro hodnocení každé kategorie vzdělávání.

Podle Koubka (2015: 275 – 276) se hodnocení obvykle zaměřuje na následující otázky:

- a) Zkoumá, zda při vzdělávání byly použity adekvátní nástroje.
- b) Zkoumá se odezva, postoje a názory u účastníků vzdělávání samých.
- c) Zkoumá se míra osvojení rozvíjených znalostí nebo dovedností.
- d) Zkoumá se, do jaké míry uplatňují absolventi vzdělání v praxi.

Na tyto otázky je možné nalézat odpovědi na čtyřech úrovních vyhodnocování vzdělávání, jak je s odkazem na Kirkpatricka (1994) doporučuje Armstrong (2007: 507 – 509):

- Úroveň 1. Reakce. Na této úrovni se zkoumá, jak účastníci na toto vzdělávání reagují.

V tomto smyslu se tedy zkoumá spokojenost bezprostředního zákazníka.



- Úroveň 2. Hodnocení poznatků. Na této úrovni se získávají informace o tom, do jaké míry byly splněny cíle vzdělávání. Je třeba zjistit, kolik znalostí si účastníci osvojili nebo zlepšili a do jaké míry se změnila jejich postoje v žádoucím směru.
- Úroveň 3. Hodnocení chování. Je třeba odpovědět na otázku, nakolik absolventi vzdělávání uplatňují získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu práce.
- Úroveň 4. Hodnocení výsledků. Cílem je určit přidanou hodnotu programů vzdělávání a rozvoje – jak významně přispěly k zvýšení výkonu organizace oproti jeho předchozí úrovni.

Aby cyklický vzdělávací proces na pracovišti mohl být završen adekvátním hodnocením, musí stát na pevných základech identifikace potřeb a plánování vzdělávacího programu. Pakliže by tyto základy byly chatrné, nelze předpokládat možnost smysluplného hodnocení vzdělávacího procesu.

Za jedny z nejdůležitějších zdrojů informací potřebných pro vyhodnocování výsledků vzdělávání i účinnosti vzdělávacího programu považuje Koubek (2015: 281) vedoucí pracovníky. Jejich role v oblasti vzdělávání, zejména ve fázích identifikace potřeby, plánování a vyhodnocování, se zvyšuje v organizacích uplatňujících koncepci řízení pracovního výkonu.

#### **2.4.4 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců**

Aby odměňování skutečně navazovalo na pracovní výkon, je podle Koubka (2015: 308) nezbytné splnit dva základní požadavky. Prvním je zajištění přesného a spravedlivého hodnocení výkonu prostřednictvím vhodně zvolených postupů a metod. Druhý požadavek je, že odměna musí být přísně vázána na pracovní výkon a zaměstnanci si musí uvědomovat vztah mezi jimi odvedenou prací a následující odměnou.

Koubek (2015: 283) zdůrazňuje, že v moderním pojetí řízení lidských zdrojů neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, ale že moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Hovoří o vnějších a vnitřních odměnách, všechny odměny pak tvoří tzv. celkovou odměnu.

Mezi vnější řadí povýšení, formální uznání (pochvaly) a zaměstnanecké výhody poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu. Většinou se jedná o více či méně hmatatelné odměny, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace. Vnitřní odměny nemají hmotnou povahu, souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí a podobně.

V souvislosti s převedením hodnocení na odměňování Hroník (2006: 80 – 81) zdůrazňuje potřebu definovat, jak výsledek hodnocení převedeme na odměnu, protože tento způsob může znehodnotit celý pracně a poctivě vytvořený systém hodnocení. Způsob převodu hodnocení na odměňování rozděluje podle toho, zda působí destruktivně či konstruktivně.

Destruktivně působí:

- málo diferencující hodnocení se stejně málo diferencujícím odměňováním,
- nerovnost převodu,
- na základě hodnocení se z odměn ubírá.

Konstruktivně působí:

- jednoduchá, srozumitelná vazba mezi hodnocením a odměnou,
- možnost „žluté karty“ u vyplácených záloh bonusů,
- systém hodnocení je navázaný nejen na bonusy, ale i na pobídky,
- lineární nebo progresivní růst odměn v závislosti na hodnocení.

Koubek (2015: 284 – 285) definuje odměňování jako jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici. „Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Každá organizace je svým způsobem unikátní celek, vyznačující se specifickou povahou práce, specifickými materiálními, finančními i lidskými zdroji, specifickými podmínkami, v nichž funguje. Proto by měl být systém odměňování šit na míru konkrétní organizaci, povaze práce v ní, jejím potřebám a potřebám a profilu jejich pracovníků“.

A dále doporučuje (Koubek, 2015: 286) nastolit si na počátku úvah o odměňování tři otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn (širší nabídky odměn, typy odměn)?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Odpovědi na ně mohou být východiskem pro nastavení systému odměňování.

Jak je z uvedeného zřejmé, téma řízení pracovního výkonu je velmi široká oblast, která zaslouží, či spíše vyžaduje pozornost vedoucích pracovníků. Je důležité si uvědomit, že v různé míře prolíná všechny fáze životního cyklu pracovníka, o fázi poslední – uvolňování lidí z organizace uvádím krátké pojednání v poslední podkapitole vztahující se k tématu procesů personálního řízení.

## **2.5 Uvolňování lidí z organizace**

„Podle zákoníku práce může být pracovní poměr rozvázán dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením a zrušením ve zkušební době. Pracovní poměr sjednaný na dobu určitou končí uplynutím sjednané doby. Pracovní poměr cizince nebo osoby bez státní příslušnosti, pokud k jeho skončení nedošlo již jiným způsobem, končí dnem, kdy má skončit pobyt těchto osob na území ČR nebo dnem, kdy nabyl právní moci rozsudek ukládající těmto osobám trest vyhoštění z území ČR. Pracovní poměr zaniká také smrtí zaměstnance“ (Plevová, 2012: 212).

Koubek (2015: 238 - 240) rozlišuje dvě formy rozmisťování pracovníků – v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace a v rámci vnější mobility. Výše zmíněné legislativní faktory ukončení pracovního poměru nazývá Koubek mobilitou vnější. A mobilitu vnitřní, tedy rozmisťování pracovníků uskutečňující se v rámci mobility pracovníků uvnitř organizace, tvoří povyšování pracovníků, převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště), přeřazení na nižší funkci.

## **APLIKAČNÍ ČÁST**

### **3. Cíle diplomové práce**

V této práci navazuji na výstupy z diagnostiky organizace, kterou jsem prováděla ve druhém semestru studia, a jejímž jedním z dílčích cílů bylo získání co nejvíce relevantních informací v oblasti řízení lidských zdrojů – hodnocení a vzdělávání. Částečná analýza situace nastínila stávající úroveň této oblasti. Ukázalo se, že je neuspokojivá.

Pro diplomovou práci jsem si v návaznosti diagnostiku organizace vytyčila dva cíle.

1. Provedu hloubkovou analýzu stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců a odměňování.
2. Na základě výstupů hloubkové analýzy a analýzy odborné literatury vytvořím návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe.

## 4. Metodologie

V této části své diplomové práce ozřejmuji zvolený metodologický postup, popisuji zdroje dat v kontextu organizace, podrobně rozpracovávám metody sběru dat a vysvětluji metody analýzy.

### 4.1 Zdroje dat

Data pro analýzu jsem čerpala z písemných materiálů a z rozhovorů s pracovníky organizace v kontextu organizace na třech úrovních – ředitelství, vedení sledované organizační složky a pracovníci organizace.

Aplikační část diplomové práce vznikala v organizační složce příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace poskytuje služby sociální péče, sociální prevence, sociálního poradenství a služby poskytované dle zákona 359/1999 Sb. Jednou organizační složkou je ředitelství. Tato organizační složka má v rámci celé struktury příspěvkové organizace specifické postavení. Ve své vnitřní struktuře se dále člení na jednotlivé odborné úseky, které metodicky řídí a zaštiťují práci vedoucích pracovníků organizačních složek v dané oblasti. Jsou to úseky ekonomický, technický, personální a sociální.

Na ředitelství vznikají směrnice, doporučení a další pravidla závazná pro všechny organizační složky. Je na vedoucích pracovnících, aby pravidla adekvátním způsobem aplikovali v provozu jimi poskytovaných služeb. Některé dokumenty mají charakter nařízení a jsou závazné ve své primární podobě. Jiné dokumenty jsou závazné svým obsahem, způsob implementace přizpůsobují vedoucí organizačních složek reálným podmínkám poskytovaných služeb. Pravidla vytváří zástupci jednotlivých úseků a schvaluje statutární zástupce.

Odpovědnost jednotlivých složek a úseků celé příspěvkové organizace vymezuje Organizační řád organizace.

V této práci svoji pozornost směřuji situaci v organizační složce poskytující služby sociální prevence, která poskytuje sociální služby noclehárny a krizová pomoc.

Organizační složka, resp. služby v ní poskytované, vznikla v rámci projektu města z pozice zřizovatele příspěvkové organizace a projekt je aktuálně v době udržitelnosti. K této

informaci se později budu odkazovat v souvislosti s Rozvojovým plánem organizační složky.

Provoz výše uvedených služeb organizační složky zajišťuje celkem třináct zaměstnanců na těchto pracovních pozicích: vedoucí organizační složky, sociální pracovník, referent majetkové správy (0,5 úvazku) a deset pracovníků v sociálních službách v nepřetržitém provozu.

Můj vztah k organizaci je v pozici zaměstnance – vedoucí organizační složky od 1. 7. 2015. S ohledem na tento fakt budu v relevantním textu psát v první osobě jednotného čísla. Zaměstnancem příspěvkové organizace jsem od září 2002, před nástupem do sledované organizační složky jsem pracovala na pozicích speciálního pedagoga a později vedoucí v organizačních složkách poskytujících služby jiné cílové skupině.

Vedoucí organizační složky je přímo podřízen statutárnímu zástupci příspěvkové organizace a je přímo nadřízen sociálnímu pracovníkovi, referentu majetkové správy a pracovníkům v sociálních službách.

#### **4.1.1 Písemné dokumenty**

Pro potřeby analýzy procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců a odměňování jsem plánovala využít níže uvedené písemné dokumenty, které se vztahují přímo anebo v širším kontextu ke sledovanému tématu.

Písemné dokumenty vznikající na úrovni ředitelství:

- organizační řád,
- vnitřní směrnice k hodnocení a profesnímu rozvoji zaměstnanců,
- vnitřní platový předpis,
- pracovní profil pro pozici vedoucí organizační složky,
- popis pracovní činnosti vedoucího pracovníka sledované organizační složky.

Písemné dokumenty vznikající na úrovni vedení organizační složky:

- metodika hodnocení zaměstnanců,
- metodika vzdělávání zaměstnanců,
- metodika odměňování pracovníků.

Písemné dokumenty vznikající během procesu hodnocení na úrovni pracovníků:

- písemné záznamy z výstupu formálního hodnocení,

- individuální vzdělávací plány zaměstnanců,
- vzdělávací plán organizační složky.

#### **4.1.2 Rozhovory s pracovníky**

Data pro analýzu jsem kromě písemných materiálů plánovala získat také od pracovníků příspěvkové organizace. Z ředitelství jsem chtěla oslovit pracovníky, kteří s ohledem na svoji pracovní pozici mají nejbližší ke sledovaným tématům hodnocení, vzdělávání a odměňování, ať už jako autoři příslušných směrnic nebo jako pracovníci, kteří se na uvedených procesech přímo podílí. V organizační složce jsem směřovala přípravu pro následnou realizaci hloubkových rozhovorů ke všem pracovníkům. Rozhovor jsem chtěla vést s bývalými vedoucími pracovníky a se všemi současnými zaměstnanci.

Pracovníci na úrovni ředitelství:

- personalista,
- pracovník zodpovědný za vzdělávání.

Pracovníci na úrovni vedení organizační složky:

- první vedoucí organizační složky – autor metodiky, hodnotitel,
- druhý vedoucí organizační složky (můj předchůdce) – hodnotitel.

Pracovníci organizační složky – hodnocení:

- sociální pracovník,
- referent majetkové správy,
- pracovníci v sociálních službách.

#### **4.2 Metody sběru dat**

Pro získání relevantních dat jsem použila dvě metody: analýzu dokumentace a rozhovory.

S ohledem na znalost organizační struktury příspěvkové organizace, která vyplývá z Organizačního řádu, jsem analýzu písemných materiálů směřovala nejen do sledované organizační složky, ale také do organizační složky ředitelství. Jen tak jsem mohla získat relevantní data v kontextu celé organizace, realizace analýzy dokumentů na obou úrovních zaručovala provázanost informací o obsahu interních dokumentů.

Písemné dokumenty na úrovni pracovníků organizační složky, konkrétně písemné výstupy z hodnocení zaměstnanců, individuální vzdělávací plány a vzdělávací plán organizace jsem k dispozici neměla. Již výstup výše zmíněné diagnostiky organizace ukázal na absenci procesu formálního hodnocení, a tedy také písemných materiálů. Dále z ní vyplynulo, že vzdělávání pracovníků probíhalo, nikoli však na základě individuálních vzdělávacích plánů. Ty jako návaznost na hodnocení pracovníků nebyly vytvořeny.

Rozhovory jako druhou metodu hloubkové analýzy jsem plánovala použít jako navazující metodu na analýzu dostupné dokumentace. Očekávala jsem, že výstupy z rozhovorů mi pomohou objasnit nebo upřesnit informace obsažené v dokumentech. Dále jsem předpokládala, že zjistím, zda nebo v jakém rozsahu je obsah dokumentů v souladu s praxí.

Na úrovni ředitelství jsem se připravovala oslovit dva pracovníky. Sociální pracovníci zodpovědnou za vzdělávání, která pro mě měla být zdrojem informací k realizaci procesu vzdělávání ve sledované organizační složce z jejího pohledu. Rozhovor s personalistkou měl vést právě k objasnění postupů popsaných v analyzovaných směrnících.

V organizační složce jsem chtěla směřovat rozhovory k vedoucím pracovníkům. Zajímaly mě informace k metodikám a uvedení procesu hodnocení do praxe od prvního vedoucího organizační složky – autora metodiky a prvního hodnotitele. Kolega byl vedoucím sledované organizační složky čtyři měsíce a nyní pracuje mimo příspěvkovou organizaci. Pro jeho nepřítomnost v organizaci jsem rozhovor nemohla uskutečnit.

Rozhovor s druhým vedoucím organizační složky, tedy mým předchůdcem, jsem plánovala směřovat k realizaci procesu hodnocení v organizační složce. Z výstupu diagnostiky organizace jsem věděla, že formální proces hodnocení neproběhl. Proto jsem se chtěla zajímat o neformální stránku hodnocení, vzdělávání a postupy při odměňování.

Pro vedoucího pracovníka – hodnotitele jsem si připravila tři základní otázky:

1. Jak probíhalo hodnocení ve sledované organizační složce?
2. Jak probíhalo vzdělávání?
3. Jakým způsobem zaměstnance odměňoval, na základě čeho?

Tyto otevřené otázky mají vést k popisu praxe ve sledovaných oblastech vedoucím pracovníkem.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci organizační složky jsem zaměřila dvěma směry. Zajímala mě reflexe uplynulého období a dále názory pracovníků vycházejících z jejich zkušeností na možnost způsobu realizace procesu hodnocení



v budoucnosti. Pro analýzu systému hodnocení a na něj navazující profesní rozvoj a odměňování mě zajímala dosavadní zkušenost pracovníků s těmito procesy v organizační složce. Pro následné vytvoření návrhu systému hodnocení a procesů na něj navazujících jsem se chtěla ptát také na zkušenost pracovníků s uvedenými postupy na jiných pracovištích a zajímalo mě, co si myslí na základě svých zkušeností o tom, jak by hodnocení mohlo v organizační složce probíhat.

Pro rozhovory jsem si připravila otevřené otázky:

1. Jak probíhalo hodnocení zaměstnanců v organizační složce?
2. Jak probíhalo v organizační složce povinné vzdělávání pracovníků?
3. Jak jste byl/a za Vaši práci v organizační složce odměňován/a? Co byla pro Vás odměna?
4. Kde jinde jste zažil/a zkušenost s hodnocením a jakou?
5. Máte představu, jak by mohlo hodnocení probíhat?

Mým cílem je těmito otevřenými otázkami nechat pracovníkům prostor pro vyjádření svých zkušeností. Rozhovorům předcházela diagnostika organizace a analýza dokumentů. Fakta zjištěná těmito procesy mě vedla k tomu, abych měla k otevřeným otázkám připravené i otázky doplňující, rozšiřující. Dvou pracovníků jsem se také ptala na hodnocení po zkušební době, resp. průběh zaškolování.

Rozhovory mají ukázat, jaký je soulad s výpověďmi pracovníků na všech třech úrovních organizace a jak pracovníky popisovaná praxe v uvedených oblastech odpovídá jejich písemnému nastavení v příslušných dokumentech a jak odpovídá pohledu odborné literatury.

V době přípravy projektu diplomové práce jsem zvažovala také realizaci diagnostického workshopu s pracovníky organizační složky. Důvodem jeho nezařazení do analytického procesu byly informace získané z individuálních rozhovorů – fakt, že neproběhl formální proces hodnocení. V opačném případě by pracovníci mohli sdílet osobní zkušenost s předem stanoveným průběhem hodnocení a výstup z workshopu by se tak mohl stát jedním z podkladů pro nastavení, resp. revizi procesu hodnocení.

Zvolené metody pro analýzu procesu hodnocení a procesů na něj navazujících mají své výhody i nevýhody. Mezi výhody patří:

- Dostupnost příslušných písemných materiálů. Jako současný vedoucí organizační složky mám přístup ke všem uvedeným dokumentům.

- Možnost písemnou dokumentaci studovat opakovaně. Vracet se k jednotlivým pasážím. Analyzovat písemné materiály před realizací rozhovorů a znovu na základě informací z rozhovorů zjištěných.
- Čas, který mohu věnovat jednotlivým rozhovorům. Individuálně vedené rozhovory mohou být s ohledem na rozpis služeb pracovníků vedeny v delším časovém rozsahu a mohou být realizovány opakovaně, aniž by to narušilo průběh poskytované služby.
- Větší otevřenost pracovníků při individuálních rozhovorech. Pracovníci jsou sdílnější a ochotnější podělit se o osobní zkušenosti mezi čtyřma očima.

Mezi nevýhody lze zařadit:

- Individuální rozhovory na rozdíl od skupinových neumožní interakci mezi členy skupiny.
- Individuální rozhovor je méně efektivní z hlediska času. V případě skupinového rozhovoru se shromáždí více informací v daném čase.

### 4.3 Metody analýzy

Sběr dat a následnou analýzu jsem začala realizovat na počátku roku 2016, čemuž ve druhé polovině roku 2015 předcházela diagnostika organizace a mé seznámení se s organizačními strukturami příspěvkové organizace i organizační složky.

Diagnostika organizace jako východisko realizace diplomové práce

Diagnostiku organizace jsem prováděla v prvních týdnech mého nástupu do organizační složky. Nastavení struktury diagnostického procesu jsem zvolila podle životního cyklu pracovníka.

Hlavní cíl jsem si stanovila získání co nejvíce relevantních informací v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Pro oblast řízení pracovního výkonu – hodnocení a vzdělávání jsem vytýčila dílčí cíl: získat informace o procesu vzdělávání pracovníků a hodnocení a jejich vzájemné vazbě. Výstup ukázal absenci vzdělávacích plánů, vzdělávání však probíhalo ve spolupráci s pracovníci přímo z ředitelství. Supervize měla pouze formální charakter, spíše se jednalo o povinné naplnění legislativního požadavku. Formální hodnocení pracovníků nikdy neproběhlo. Standard číslo 10 a příslušné metodiky byly vypracovány pouze teoreticky. Návaznost vzdělávání na hodnocení zde nebyla.

Výstup z diagnostiky organizace byl pro mě informací o procesu hodnocení a procesů na něj navazujících pouze v organizační složce, nikoli v kontextu příspěvkové organizace.

Práce má charakter případové studie, jejímž smyslem je dle Švaříčka, Šed'ové (2014: 97) podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů. „Tímto případem může být osoba, skupiny osob, procesy, události nebo instituce. Podstatné vždy je, že v případové studii badatel usiluje o komplexní porozumění případu v jeho přirozeném prostředí“ (Švaříček, Šed'ová, 2014: 99).

Pro potřeby diplomové práce jsem využila své osobní přítomnosti v přirozeném prostředí organizační složky a příspěvkové organizace s jejich zaměstnanci. K případové studii jsem přistupovala jako k výzkumné strategii s vědomím, že mohu čerpat z více informačních zdrojů a využít dostupné metody sběru dat.

Data získaná z písemných materiálů a z hloubkových rozhovorů, které jsem plánovala dále zpracovávat, jsem měla ve formě textu. Textem byly směrnice a metodiky, přepisy rozhovorů a poznámky z rozhovorů.

Analýzu dat jsem prováděla za pomoci otevřeného kódování jako „proces rozebírání, prozkoumávání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů“, jak ho definují Strauss, Corbinová (1999: 42). Otevřené kódování umožňuje rozebrat údaje na samostatné části, tyto důkladně prostudovat a porovnáváním zjišťovat rozdíly nebo naopak podobnosti o sledovaných jevech (Strauss, Corbinová, 1999: 43). Údaje získané z dokumentů a rozhovorů jsem rozdělila na jednotky vztahující ke sledovaným tématům. Tyto jsem již v průběhu analýzy porovnávala mezi jednotlivými úrovněmi analýzy, tedy ředitelství, vedení organizační složky a na úrovni pracovníků organizační složky a také uvnitř těchto úrovní a porovnávala jsem i data zjištěná z různých zdrojů. Další komparaci jsem prováděla vzhledem k informacím získaných z odborné literatury. Tímto postupem se mi odkrýval soulad či nesoulad mezi získaným daty.

Analyzovaná data interpretuji ve shrnutí výsledků analýzy včetně přehledného uvedení silných a slabých stránek současné úrovně procesu hodnocení a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování.

Shrnutí výsledků analýzy je východiskem pro navržení postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe.

## 5. Etické aspekty šetření

V etické rovině byl pro mě nejvýznamnější fakt mé pozice vedoucího pracovníka ve vztahu jak ke kolegům na ředitelství, tak k pracovníkům organizační složky, tedy pracovníkům mně podřízeným.

Ve vztahu k oběma skupinám jsem vnímala dva aspekty, které mohou ovlivňovat průběh zpracování dat. Jednak jsou to vlastní získaná data, která jsou závislá na sdílnosti pracovníků vůči mé osobě. Data mohou být omezena ve své kvantitě a nepřesná ve své kvalitě. Musím předjímat, že ne všichni pracovníci budou při rozhovorech se mnou stoprocentně otevření. Dalším aspektem je můj přístup k získaným datům. Výše jsem uvedla, že v příspěvkové organizaci pracuji od roku 2002, tudíž kontext organizace, posun v obsahu písemných materiálů, personální obsazení pracovních pozicích na ředitelství a vztahy s těmito kolegy a zejména pak zkušenost se systémem hodnocení, vzdělávání a odměňování v jiných organizačních složkách měly vliv na posuzování dat získaných z rozhovorů a písemných materiálů. Stálo mě velké úsilí oddělovat zjištěná fakta od informací nabytých zkušeností z praxe.

Význam jsem spatřovala také v pojetí etické stránky vlastních rozhovorů s pracovníky. Všechny kolegy jsem před samotným rozhovorem ujistila, že jejich sdělení budu považovat za důvěrné a výstupy z rozhovorů použiji pro realizaci diplomové práce a jako východisko při nastavování systému hodnocení pro další období. Ubezpečila jsem je, že nebudu dalším kolegům sdělovat zjištěné informace. Také jsem pracovníkům sdělila, že diplomová práce bude mít anonymní charakter, nebudu v ní uvádět název organizace, ani jména zaměstnanců. Poznámky z rozhovorů jsem měla ve své kanceláři v uzamykatelné skříňce a zpracování na PC jsem prováděla na zaheslovaném počítači.

Pro anonymitu jsem se rozhodla z důvodu očekávání nepříznivého výsledku šetření, které jsem předjímal na základě výstupu diagnostického procesu.

Neuvádím název organizace, adresu, jména pracovníků, přesné názvy dokumentů a snažila jsem se vyhnout jakýmkoli informacím, které by mohly vést k identifikaci organizace.

## 6. Výstupy procesu analýzy

V této kapitole uvádím, k jakým zjištěním jsem analýzou písemných materiálů a rozhovorů došla.

### 6.1 Proces hodnocení zaměstnanců

S ohledem na organizační strukturu příspěvkové organizace a Organizační řád je doporučeno, aby se proces hodnocení zaměstnanců ve svém počátku opřel o příslušnou směrnici vydanou na úrovni ředitelství, kterou vedoucí pracovník znalý vnitřních podmínek organizační složky upraví pro situaci na pracovišti do konkrétní metodiky a s postupem seznámí všechny pracovníky.

Existence metodiky dává předpoklad, že se podařilo v organizační složce uskutečnit alespoň procesy přípravné fáze hodnocení zaměstnanců. Z rozhovorů s pracovníky však vyplynulo, že nebyl dostatečně stanoven předmět, účel a význam hodnocení, neproběhla revize popisů pracovních činností jako podkladu pro nastavení vhodných hodnotících kritérií a stanovení požadavků na pracovní výkon a kritéria v metodice popsaná neměla ve stávajících popisech pracovních činností dostatečnou oporu a/nebo se o to nikdo nepokoušel. Případný hodnotící proces ani po formální stránce nikdo neprojednával s pracovníky, ani je s alespoň metodikou neseznamoval.

K procesu hodnocení je ve Vnitřní směrnici k hodnocení profesnímu vývoji zaměstnanců popsáno, kdy se hodnocení realizuje, kdo je provádí, komu se předkládá a k čemu jsou využívány závěry z hodnocení. Hodnocení provádí nadřízený pracovník a předkládá ho vedoucímu pracovníkovi organizační složky jedenkrát ročně zpravidla v prvním čtvrtletí, u nových pracovníků před ukončením zkušební doby.

Jako součást hodnotícího procesu doporučuje směrnice jako „vhodné“ použít sebehodnocení pracovníka a v příloze uvádí, které informace sebehodnocení obsahuje. Směrnice považuje pouze za vhodné zařazení sebehodnocení do systému hodnocení zaměstnanců. To vnímám jako nesoulad či odklon od poznatků odborné literatury. Je tedy na rozhodnutí vedoucích organizačních složek, zda budou sebehodnocení v rámci celého systému hodnocení pracovníků realizovat či nikoli.

Směrnice dále určuje, jak pracovat s výstupy z hodnocení. Závěry hodnocení jsou podkladem pro finanční i morální hodnocení a jsou využívány při sestavování individuálních vzdělávacích plánů.

Metodika v souladu se směrnicí stanovuje provádění hodnocení 1x ročně, upřesňuje, že do konce ledna následujícího roku a u nových pracovníků před ukončením zkušební doby.

Metodika v procesu hodnocení předpokládá vyplnění příslušných tiskopisů před osobním setkáním s nadřízeným pracovníkem. Pracovník i jeho nadřízený mají prostor pro reflektování uplynulého období z hlediska kritérií uvedených v tiskopisech a na setkání se dostaví připraveni.

Dále se v ní zdůrazňuje, že závěry hodnocení jsou využívány i při sestavování Plánu vzdělávání zařízení, *“ kdy je brán ohled na potřeby pracovníka a na potřeby organizace. “*

Ve sledované organizační složce probíhalo neformální hodnocení, vedoucí organizační složky s pracovníky průběžně hovořil, měl pro ně slova uznání a v případě, že se někomu něco nepovedlo, probral situaci s pracovníkem individuálně. Hodnocení formální, které by bylo v souladu s požadavky Vnitřní směrnice a Metodiky hodnocení, a které by odráželo poznatky odborníků na řízení pracovního výkonu, neprobíhalo. Výstupy z rozhovorů se zaměstnanci, kteří reflektovali právě jen zkušenost ze sledované organizační složky a informace sdělené bývalým vedoucím se shodují či doplňují. V jejich vyprávěních vícekrát zaznělo, že určitou formou hodnocení pracovního výkonu byly celotýmové porady, a dále že ohodnocení svého pracovního výkonu zažívali, když při své práci výrazně chybovali.

Někteří pracovníci uváděli svoji zkušenosti s procesem hodnocení v jiných organizačních složkách příspěvkové organizace.

Pracovnice vzpomíná, že před setkáním s vedoucím pracovníkem ohodnotili pomocí kritérií z Vnitřní směrnice sami sebe pomocí bodů. *„Hodnocení probíhalo formou zábavy. Vedoucí dal každému papír, aby si tam dal číslo, každý sám, pak jsme se tomu smáli“.* Dodává, že vyplněný tiskopis pak založili a dál se s tím nic nedělo. Podobnou zkušenost s hodnocením zažila 1x nebo 2x. Tiskopis na sebehodnocení vyplňovali také, kolegyně si nevybavovala kritéria.

Kolegy, který nastoupil na pracoviště v době nedávné, jsem se doptávala na jeho uvedení do sledované organizační složky a následné hodnocení po zkušební době. Ukázalo se, že zaškolování proběhlo v rámci praktické činnosti, nápodobou, průběžně za přítomnosti (dohledu, podpory, kontroly) zkušenějšího kolegy, postupně se zaměstnanec

stal v dílčích činnostech své práce samostatný. Po uplynutí zkušební doby nového pracovníka nikdo formálně nehodnotil. Tříměsíční působení zaměstnance v organizační složce s ním nerefletovali ani školitel, ani vedoucí. Tento postup byl v rozporu s Vnitřní směrnicí i Metodikou hodnocení.

Pracovníci během rozhovorů reflektovali také svoji zkušenost s hodnocením na jiných pracovištích mimo příspěvkovou organizaci. Zmiňovali převážně tu stránku hodnocení, která byla prezentována finanční odměnou. Pojetí hodnocení jako „hodnocení = odměna“. Odměna převážně navazovala na hodnocení neformální, případně byla oceněním specifické časově ohraničené práce, projektu.

V rozhovorech pracovníci vyjádřili také své představy o procesu hodnocení. Od pracovníků opakovaně různými slovy zaznívala potřeba konstruktivního rozhovoru, zpětné vazby formou chvály i kritiky, zastavení se „...oživit ty věci, šlape to tak a tak, občas se začnou věci flákat, tak to vrátit na začátek...“ a zamyšlení nad uplynulým obdobím, nastavení zrcadla. Očekávají vyjádření vedoucího pracovníka k jejich práci „Vidím, že bys měl tohle se doučit, takhle jednat...“. Rozhovor může být také příležitostí ke sdělení pracovníkových nejistot: „Mám problém, chci ho vyřešit, odstranit, zmírnit...“

Váhu přisuzovali členové týmu také průběžnému neformálnímu hodnocení, pozornosti, jakou jim vedoucí pracovník věnuje během denních pracovních činností. Nejen průběžné hodnocení, také zadávání úkolů a následná kontrola, důsledný přístup vedoucího pracovníka.

Zjistila jsem zřejmý nesoulad s popisem procesu hodnocení v písemných materiálech a s výpověďmi pracovníků. Vnitřní směrnice se rámcově drží doporučení odborníků na hodnotící proces, byť podrobně nepopisuje všechny fáze, zcela opomíjí fázi přípravnou, resp. předrealizační a metodika, coby dokument na směrnici navazující, proces hodnocení dále neupřesňuje. Bazální podklad pro hodnotící proces a procesy na něj navazující vytvořený příslušnými směrnicemi byl sice východiskem pro napsání metodik, ovšem tyto již nebyly východiskem pro praktické naplnění požadavků na proces hodnocení a procesy na něj navazující – vzdělávání a odměňování. Formální hodnocení v organizační složce nikdy neproběhlo, pracovníci zmiňují pouze několik postřehů k hodnocení neformálnímu. Uskutečnění formálního hodnocení do budoucna nevyklučují, sdělují i své názory na možný postup a současně zdůrazňují silnou potřebu průběžného hodnocení neformálního.

## 6.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Základní metodou hodnocení popisovanou v písemných materiálech organizace je motivačně – hodnotící pohovor.

Z metodiky vyplývá, že celý proces hodnocení je soustředěn na samotné hodnotící setkání, které však má být vyvrcholením procesu hodnocení. Hodnocení v tomto pojetí není proces, ale setkání pracovníka s vedoucím (pravděpodobně myšleno s nadřízeným pracovníkem). „Hodnotící rozhovor je obvyklou součástí procesu hodnocení. Tento rozhovor je většinou realizován na přelomu starého a nového hodnotícího období a je pojat jednorázově“ (Hroník, 2006: 103).

Metodika popisuje okolnosti hodnotícího pohovoru. Předpokládá vyplnění příslušných tiskopisů před osobním setkáním s nadřízeným pracovníkem. Jak pracovník, tak jeho nadřízený mají prostor pro reflektování uplynulého období z hlediska kritérií uvedených v tiskopisech a na setkání se tak dostaví připraveni. Otázky, resp. kritéria sebehodnocení mají charakter polostrukturovaného rozhovoru a mohou sloužit jako podklad či vodítko pro závěrečné setkání hodnotícího procesu. Pracovník si odpovědi může připravit předem a během setkání s nadřízeným pracovníkem mohou témata dál slovně rozvíjet. Fakta pospaná v metodice však neodrážela praxi organizační složky. Metoda motivačně – hodnotícího pohovoru nebyla v praxi využívána.

Hroník (2006) ve výčtu doprovodných metod hodnocení uvádí také supervizi. Její realizace není ve směrnici ani metodice popsána, v organizační složce však probíhala. O její realizaci povídali zaměstnanci i bývalý vedoucí organizační složky.

Pracovníkovi v sociálních službách připadá supervize od začátku zbytečná, nevdává jí se jí zúčastnit, když je právě ve službě a nemusí přicházet jen kvůli supervizi. Větší přínos spatřuje v setkání vedoucího pracovníka se zaměstnancem. Přestože jeho názor na supervizi není právě pozitivní, o současném supervizorovi se vyjadřuje velmi pochvalně: „*Ten nový supervizor je o 200% lepší než předchozí. Ví, o čem mluví...lepší než to bylo předtím.*“

Zvláštní pozornost věnoval v průběhu našeho rozhovoru supervizi i bývalý vedoucí organizační složky. S dosavadním supervizorem neměl dobrou zkušenost, ze setkání nebyly žádné konstruktivní výstupy, proto se snažil hledat někoho jiného. Nového supervizora kontaktoval telefonicky, osobně se nikdy nesešli, provedl návrh supervizního kontraktu. Doptávala jsem se, v čem se supervize s prvním supervizorem nedařila. „*No on chtěl pořád řešit nějaké problémy...doptával se lidí, co mají za problémy...a oni nic neměli, tak jsme tam jen seděli a mlčeli, lidem se to nelíbilo.*“



V době realizace rozhovorů byl již sepsán kontrakt o poskytnutí supervize s novým supervizorem, proběhla i dvě setkání, pracovníci se proto vyjadřovali ke zkušenosti se supervizí formou srovnání s praxí předchozí. Z jejich výpovědí vyplývá, že předchozí supervizor přistupoval k setkáním „spíše psychoterapeuticky“ a byl připraven řešit témata týmové spolupráce, vztahů na pracovišti a podobně. Přivítali odlišný přístup nového supervizora, který s týmem pracuje metodicky, zaměřuje se na procesy práce s klienty, jako intervenční pohovory, individuální plánování a na strasti, ke kterým v každodenní praxi dochází.

Využívání metod hodnocení v praxi neodráží požadavky odborníků na řízení pracovního výkonu.

### **6.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců**

Vnitřní směrnice předkládá návrh hodnotících kritérií: „*Při hodnocení pracovníků je možné vycházet z návrhu hodnotících kritérií nebo si je vedoucí pracovníci mohou doplnit.*“ Vedoucí pracovník může nebo nemusí použít navržená kritéria nebo je může přizpůsobit své organizační složce z hlediska poskytovaných služeb a personálního obsazení.

Kritérií uvedených v návrhu směrnice je celkem dvacet, z toho jedenáct pro pracovníky v sociálních službách a sociálního pracovníka, tedy pracovní pozice sledované organizační složky. Odlišná kritéria mají technicko-hospodářští zaměstnanci, provozní zaměstnanci a stravovací provoz. Diferenciace kritérií podle profesních pracovních skupin je v souladu s odbornou literaturou (Vodáček, Vodáčková. 1999). Pozornost jsem věnovala oněm adekvátním jedenácti kritériím. Některá kritéria se příliš nevztahují k pracovnímu výkonu, například „*Hospodárnost, šetření energiemi, vodou, materiálem*“, není zřejmé, co se hodnocením sleduje, jejich interpretace různými hodnotiteli nemusí být stejná anebo kritérium „*Výkon práce (agendy) za nepřítomného pracovníka (nejméně 2 týdny)*“ je nerelevantní, uvedená situace vůbec nemusí nastat. Některá kritéria obsahují několik aspektů k hodnocení, při klasifikaci se pak hodnotitel pravděpodobně zaměří dle vlastního uvážení jen na některý z nich. Například: „*Etika zaměstnance, respektování práv klienta, vzhled, hygiena.*“ Směrnice také uvádí, že s kritérii hodnocení jsou seznámeni všichni zaměstnanci zařízení. Seznámení nutně nemusí znamenat, že má tým vykomunikované, co je požadavkem na naplnění jednotlivých kritérií. Arthur (2010) poukazuje na fakt, že

kritéria by měla být definována jasně a stručně, aby je každý interpretoval stejně. Kritéria uvedená ve směrnici tento požadavek nesplňují.

Autor metodiky důsledně vychází z uvedené Vnitřní směrnice a z obsahu jedenácti doporučených kritérií vybral pro potřeby organizační složky sedm, které se nejvíce blíží realitě poskytovaných služeb prevence a hodnoceným pracovním pozicím. Bod první obsahuje potřebu dodržování standardů kvality sociálních služeb. Je v něm tedy obsažen částečně i obsah dalších stanovených kritérií - vedení dokumentace, etika zaměstnance a respektování práv uživatele, výměna informací, vzdělávání. Všeobjímající kritérium bude vedoucí pracovník obtížně objektivně klasifikovat. Otázka se nabízí také u kritéria „*zajišťování nárazových a mimořádných úkolů.*“ Co jsou nebo mohou být nárazové a mimořádné úkoly z metodiky zřejmé není, také kritérium týkající se zavádění nové techniky, nových forem a metod práce autor blíže neříká, jak hodnotit. Z pozice vedoucí organizační složky, která má podle metodiky postupovat, bych měla potížit takto definovaná kritéria v praxi použít.

Metodika v souladu se směrnicí stanovuje provádění hodnocení 1x ročně a upřesňuje, že u nových pracovníků před ukončením zkušební doby. Hodnocení u nových pracovníků provádí vedoucí zařízení, školitel a pracovní tým. Na rozdíl od směrnice metodika blíže definuje, na co se zaměřuje hodnocení před ukončením zkušební doby:

- „*Schopnost seznámit se s pracovními postupy, metodami a principy organizační složky*
- *Schopnost komunikovat s uživateli sociální služby*“

Zaměření hodnocení nových pracovníků na uvedené oblasti se jeví jako smysluplné. Jedná se však o oblasti, na které je směřovaná pozornost, chybí ale konkrétní postupy. Které pracovní postupy by měl pracovník ovládat zcela, které částečně, se kterými bude dostačující se seznámit až po uplynutí zkušební doby? Jaká je při hodnocení nového pracovníka pozice školitele, jaká vedoucího pracovníka, jaká pracovního týmu? To jsou některé z otázek, které si pokládám z pozice vedoucího pracovníka, který by měl podle metodiky postupovat.

Názor na stanovení kritérií hodnocení vyjádřili pracovníci během individuálních rozhovorů. Mimo jiné zaznělo, že pomoci při hodnocení by jim mohla přesně stanovená kritéria, o která by se mohli při posuzování své práce opřít. „*Kritéria mohou pomoci, člověk se má čeho chytit.*“ Důraz kladli někteří pracovníci na nutnost oboustranného hodnocení. Má-li se vedoucí pracovník vyjadřovat k jejich pracovnímu výkonu, pak by měli mít možnost také oni vyjádřit se k podmínkám, ve kterých pracovní výkon mají

podávat. K pracovním postupům, k práci s klienty, k týmové spolupráci. „*Když jsou kritéria z jedné strany, tak by měly být i z druhé.*“

Pracovnice se zamýšlela nad možností kritérií, byť strukturovaně vedený rozhovor považuje za nejvhodnější. Při postupu hodnocení pomocí kritérií doporučovala „*vycházet z celkové práce každého člověka za tu dobu – přístup, aktivita, iniciativa, důslednost, řídit se metodikami...všechno.*“

Ojedinelý, zato velmi nekompromisní, byl postoj jednoho zaměstnance, který vyřkl názor, že hodnocení by mělo být postaveno na popisu pracovní činnosti, který musí každý pracovník naplňovat. „*Každý máme svoje úkoly, pravomoci.*“ Kolega svým názorem vyjádřil postoj odborníků. Konkrétně Koubek (2015) směřuje analýzu pracovních míst do přípravného období procesu hodnocení.

Je zde patrná návaznost metodiky na směrnici, ovšem nastavení kritérií se nejeví vhodné pro uplatnění v praxi, neodráží doporučení odborné literatury.

#### **6.4 Klasifikace hodnocení zaměstnanců**

Směrnice obsahuje jedinou zmínku ke klasifikaci: „*Jednotlivá kritéria se posuzují v rozmezí škály 1 – 10.*“ Desetidílná klasifikační stupnice nemá verbální vyjádření k jednotlivým číselným hodnotám. Její použití může být velmi subjektivní, každý hodnotitel může mít vlastní osobní normu. Ve spojení s nevhodně stanovenými kritérii devalvuje doporučený systém hodnocení. Kritéria a klasifikační stupnice doporučená Vnitřní směrnici nezajišťují jednotný výklad, pro hodnotitele a hodnoceného pracovníka nemusí být terminologie hodnocení jasná a jednotně srozumitelná. Pro co nejobektivnější posouzení pracovního výkonu je žádoucí shodné porozumění tomu, co dané kritérium a klasifikační stupeň znamená. Postup jak toho dosáhnout směrnice nepopisuje.

Číselnou desetidílnou klasifikační stupnici bez verbálního vyjádření popisuje také metodika, blíže klasifikaci nerozvádí, pomocí verbálního vyjádření neupřesňuje. Uvádí však postup využití klasifikace samotnými pracovníky. Pracovníci sami vyplní formulář Hodnocení zaměstnance obsahující sedm kritérií škálou bodů 1 -10 a poté oboduje stejná kritéria vedoucí pracovník a učiní závěry. Sdílím názor, že pracovník bude sám sebe na základě takto definovaných kritérií hodnotit subjektivně a lze očekávat, že spíše kladně. Takto nastavený proces svádí k formalismu, k hodnocení pro hodnocení. Klasifikační stupnice nemá verbální vyjádření, není u všech kritérií jasné co a jakou hodnotou posuzovat. Tento systém může být pro zaměstnance demotivující.

V rozhovorech s pracovníky jsme se dotkli oblasti klasifikace jen se zaměstnanci, kteří měli zkušenost s formálním hodnocením z jiných organizačních složek. Protože jejich nadřízení vycházeli při hodnocení zaměstnanců ze stejné Vnitřní směrnice, zažili zkušenost právě s číselnou desetidílnou klasifikační stupnicí bez verbálního vyjádření. Jejich použití považovali za formální a systém hodnocení byl pro ně nečitelný, nevěděli, proč byli ohodnoceni právě takovou číselnou hodnotou. Kolegyně bodování nepovažuje za vhodné: *„To bodování ne, to je jak ve škole, pro dospělé se nehodí.“*

Odlišnou zkušenost má jiný kolega. Vzpomíná, že na předchozím pracovišti u příspěvkové organizace probíhalo hodnocení na základě vyplnění tiskopisů, udává, že bylo nutné přemýšlet, co tam napsat, *„hodit to na papír je těžší, než jak to říct.“* Pracovník vyjádřil zkušenost se systémem hodnocení, kdy jsou písemně daná kritéria, ke kterým se má verbálně vyjádřit. Hodnotili službu, hodnotil je nadřízený pracovník a hodnotili sebe. Kolegovi na písemném hodnocení vyhovovalo, že na to bylo více klidu a naopak těžší se mu jevílo podchycení podstaty. Za vhodnou formu formálního hodnocení považuje rozhovor: *„Z očí do očí se mi to zdá lepší.“* Vyhovovalo mu následné setkání s vedoucím pracovníkem. Nejnáročnější v procesu hodnocení pro něj bylo sebehodnocení: *„Sebereflexe byla nejhorší, to by měl posoudit někdo jiný. To ostatní dobrý. Já se vidím jinak, ale jinak mě vidí ostatní. Toto děláš...“*

Hroník (2006) o desetidílné stupnici mimo jiné uvádí, že nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci, ovšem uplatnění všech stupňů je ovlivněno tím, že hodnotám přisuzuje každý jiný význam. Athur (2010) v souladu s Hroníkovým názorem doporučuje pro vícedílné stupnice ilustrativní vyjádření a příklady. Z tohoto pohledu odborníků není klasifikace dobře zvolena, desetidílná stupnice neobsahuje doprovodné slovní či jiné ilustrativní vyjádření.

## **6.5 Hodnotitelé**

V písemných materiálech jsem vyhledávala definování pozice hodnotitele. Organizační řád je základní interní dokument organizace, na který navazují směrnice, které blíže upravují postupy ve všech oblastech, a které jsou závazné pro vedoucí organizačních složek. Není v něm vůbec zmíněno hodnocení zaměstnanců, naopak v rámci personální agendy zdůrazňuje další vzdělávání zaměstnanců.

Na něj navazující Vnitřní směrnice explicitně stanovuje, že hodnocení provádí nadřízený pracovník a předkládá ho vedoucímu zařízení a vůbec nezmiňuje roli

personalistů při hodnocení zaměstnanců. Lze tedy předpokládat, že autor respektuje postupy moderního personálního řízení a personální činnost hodnocení směřuje k vedoucím pracovníkům. „Personální útvar může iniciovat novou politiku a nové postupy, ale jsou to linioví manažeři, kdo má hlavní odpovědnost za jejich realizaci. Jinými slovy, personální útvar navrhuje, ale linie zařizuje“ (Armstrong, 2007: 100). Vnitřní směrnice neuvádí žádnou roli personálního útvaru v procesu hodnocení. Pouze Organizační řád mezi činnostmi prováděnými v organizační složce ředitelství zmiňuje „personální agendu“. Pojem není v mnou analyzovaných dokumentech blíže specifikován.

Jako součást hodnotícího procesu doporučuje směrnice jako „vhodné“ použít sebehodnocení pracovníka a v příloze uvádí, které informace sebehodnocení obsahuje. Předpokládá, že hodnotitelem bude kromě přímého nadřízeného pracovníka také sám hodnocený, tedy zaměstnanec. Na Vnitřní směrnici navazuje Metodika hodnocení, která jasně vymezuje, že součástí hodnocení bude i sebehodnocení pracovníka, pro které je oporou tiskopis upravený na základě informací z Vnitřní směrnice.

Profil pracovního místa „vedoucí organizační složky“, za jehož obsah zodpovídá personalista příspěvkové organizace, obsahuje mimo jiné požadavky na řízení lidí:

- *Zařazování zaměstnanců do platových tříd podle katalogu prací, hodnocení způsobilosti zaměstnanců pro výkon prací, sociálních programů a adaptace kariérních programů.*“

V profilu pracovního místa je přesně uveden požadavek na vedoucího pracovníka v systému hodnocení zaměstnanců, definuje povinnost vedoucího pracovníka k této činnosti.

Z všeobecného profilu pracovního místa pro vedoucí organizační složky vychází popis pracovní činnosti, který zpracovává a současně i schvaluje statutární zástupce, což je uvedeno v samotném dokumentu. V popisu pracovní činnosti jsou uvedena mimo jiné katalogová čísla z katalogu prací, která činnosti vedoucího pracovníka vymezují legislativně. Je dodržena provázanost dokumentů od úrovně legislativní přes poskytovatele až po stanovení požadavků na konkrétního vedoucího pracovníka. V popisu pracovní činnosti jsou zohledněny všechny postupy řízení lidských zdrojů. Mimo jiné uvádí zodpovědnost vedoucího pracovníka za systém hodnocení vč. návrhu odměňování a zodpovědnost za vzdělávání zaměstnanců. Nedefinuje tedy přímo povinnost vedoucího pracovníka hodnotit, ale povinnost hodnocení zajistit nastavením systému hodnocení.

V obsahu popisu pracovní činnosti na několika místech zaznívá povinnost spolupráce vedoucího organizační složky s jednotlivými odbornými úseky ředitelství včetně těch,

jejichž práce se vztahuje k tématu hodnocení, vzdělávání, odměňování. „...úzce spolupracuje s personálním úsekem...“. Jak jsem však zmínila výše, nepředpokládá se významná role personalistů v procesu hodnocení.

Pracovníci s ohledem na malou zkušenost s hodnocením se zaměřili během rozhovoru spíše na přístup svých nadřízených, a to přímých nadřízených i výše postavených. Pro zaměstnance je vedoucí pracovník nositelem hodnotícího procesu, jsou vnímaví k jeho neformálnímu přístupu v průběhu každodenních pracovních činností, ocení férový přístup a ochotu naslouchat. Negativně se pracovníci vyjadřovali k chování vedoucích pracovníků, které bylo charakterizováno formalismem, odtažitostí, nedostatečnou komunikací.

Pozornost někteří pracovníci věnovali i tématu sebehodnocení. „Člověk by se měl občas vrátit, říct si na čem pracovat.“ Vnímala jsem ovšem také ambivalentní pocity. Lidé na jednu stranu mají zájem se zamýšlet nad svým pracovním výkonem, ovšem na stranu druhou s vyjádřením vlastního hodnocení mají potíže.

Jeden pracovník vyjádřil obavu z neobjektivnosti hodnocení vedoucím pracovníkem, který nevidí zaměstnance při nočních službách, kdy je práce nejnáročnější. „Vy to večer nevidíte. Nevím, jak byste mohli nás jako mančaft posuzovat.“

Z písemných materiálů i názorů pracovníků vyplývá předpoklad, že hodnotitelem je přímý nadřízený pracovník, což odpovídá pohledu odborníků na řízení pracovního výkonu (Hroník, 2006; Koubek, 2015). Na sebehodnocení, se kterým se v příspěvkové organizaci v systému hodnocení také počítá, klade důraz Arthur (2010). Uvádí, že „sebehodnocení umožňuje zaměstnancům porovnat své vlastní hodnocení s posudkem svých vedoucích a naopak.“ Názoru Koubka (2015), kdy nadřízený přímého nadřízeného může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení, odpovídá obsah Vnitřní směrnice, ve které je uvedeno, že hodnocení provádí nadřízený pracovník a předkládá ho vedoucímu zařízení. V praxi organizační složky s ohledem na její organizační strukturu tento krok v systému hodnocení odpadá, v metodice již není zmíněn.

Role hodnotitelů je v systému hodnocení organizace pojata v souladu s doporučeními odborné literatury.

## **6.6 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců**

Pracovníci, kteří zažili průběh setkání s vedoucím pracovníkem v rámci formálního hodnocení v jiných organizačních složkách, měli odlišné zkušenosti. Kolega vyjádřil

spokojenost se setkáním, rozhovor mezi čtyřma očima mu vyhovoval. Blíže o průběhu a atmosféře setkání nemluvil. Jiné dvě kolegyně vyjádřily pocit formálnosti, postrádaly smysl setkání, výstupy z něj pro ně byly nečitelné, nevěděly, jaký význam setkání mělo mít.

Písemné dokumenty nezmiňují žádné konkrétní požadavky na průběh setkání nadřízeného pracovníka se zaměstnancem. Popisují, co setkání předchází – vyplnění tiskopisů a co je výstupem – vzdělávací plán. Zmiňují přístup k hodnotícímu setkání po stránce technické, neuvádí již požadavky na hodnotitele z hlediska měkkých dovedností. Armstrongových (2007) dvanáct zlatých pravidel pro setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu obsahuje mimo jiné „...vytvořit správnou atmosféru, produktivně využívat čas, chválit, povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení...“. A právě z tohoto pohledu zmiňovali pracovníci svoji zkušenost s hodnotícím setkáním. Při rozhovoru nekladli důraz na výstupy z hodnocení, ale na atmosféru rozhovoru se svým nadřízeným.

Odborná literatura uvádí oba aspekty, které si dovolím nazvat jako technické a měkké dovednosti, v určité symbióze, neodděluje jedno od druhého. Jejich naplnění nemohlo být v praxi realizováno, setkání vedoucího pracovníka se zaměstnanci neprobíhala.

## **6.7 Profesionální rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení**

V písemných materiálech a v rozhovorech s pracovníky jsem se zaměřila na vzdělávání zaměstnanců ze tří hledisek. Zajímalo mě, jak probíhá identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků, dále jak se realizuje plánování vzdělávacího procesu a konečně jak jsou výsledky vzdělávání vyhodnocovány.

### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Na základě čeho mohou být identifikovány potřeby vzdělávání pracovníků a kdo za ně zodpovídá, uvádí Vnitřní směrnice. Určuje také, jak pracovat z výstupy z hodnocení. „Vedoucí zařízení stanovuje individuální vzdělávání jednotlivých pracovníků podle jejich pracovních pozic a přihlíží při tom k závěrům plynoucím z hodnocení pracovníka“. Závěry hodnocení jsou podkladem pro finanční i morální hodnocení a jsou využívány při sestavování individuálních vzdělávacích plánů. Nabízí se však otázka, k jakým závěrům hodnocení lze na základě doporučených kritérií a klasifikace dojít. A zda tyto závěry

mohou být podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání jednotlivých pracovníků a pro vytvoření individuálních vzdělávacích plánů.

Metodika na rozdíl od směrnice dále zdůrazňuje, že závěry hodnocení jsou využívány i při sestavování Plánu vzdělávání zařízení, *“ kdy je brán ohled na potřeby pracovníka a na potřeby organizace. “*

Z metodiky není zřejmé, jak vedoucí pracovník z hodnocení zjistí potřeby organizace. Potřeby pracovníka mohou vzejít ze sebehodnocení, tato potřeba je však subjektivní a neodráží hledisko nadřízeného pracovníka. Pomocí kritéria ve formuláři Hodnocení zaměstnance *„Další vzdělávání, ochota přijímat nové metody a postupy“* má nadřízený pracovník pomocí škály 1 – 10 vyjádřit, jak dalece a ochotně se pracovník v uplynulém období vzdělával. K požadavku na rozvoj pracovníka se nevztahuje žádné kritérium.

Na základě takto postavené metodiky bude vedoucí pracovník velmi obtížně anebo vůbec identifikovat s pracovníky jejich vzdělávací potřeby a sestavovat Plán vzdělávání zařízení. Alternativou by mohl být prostý soupis potřeb pracovníků, jak je vyjádřili samotní zaměstnanci.

Výstupy z rozhovorů s pracovníkem zodpovědným za vzdělávání, s bývalým vedoucím organizační složky a s pracovníky v sociálních službách byly zcela v souladu, pokud jde o popis postupu zajištění povinného vzdělávání. Tento postup však neodráží obsah Vnitřní směrnice a Metodiky vzdělávání, pouze naplňuje legislativní požadavek 24 hodin vzdělávání ročně. Zodpovědnost za vzdělávání v organizační složce zcela převzal pracovník zodpovědný za vzdělávání a vedoucí organizační složky zajišťoval jen technické náležitosti, jako úpravu služeb pracovníků, kopírování osvědčení a vedení evidence absolvovaných akreditovaných školení. Protože neprobíhalo formální hodnocení zaměstnanců, nebyly výstupy, na základě kterých by se vytvořily individuální vzdělávací plány.

Kolegyně na ředitelství – sociální pracovnice zodpovědná za vzdělávání koordinuje povinné plnění potřebných hodin u všech zaměstnanců příspěvkové organizace. Z jejího vyprávění vyplynulo, že schvaluje objednávky na akreditované kurzy a je zodpovědná za statistické údaje zasílané 1x ročně na MPSV. Úzce spolupracuje s vedoucími organizačních složek, kteří zodpovídají za vzdělávání na svých pracovištích a od kolegyně zodpovědné za vzdělávání mohou očekávat metodickou podporu. S ohledem na finanční náročnost vzdělávání organizuje kolegyně kurzy na míru, jichž se účastní více zaměstnanců z několika organizačních složek vzhledem k cílové skupině uživatelů.



Pracovnice jsem se ptala, jak je realizováno povinné vzdělávání ve sledované organizační složce z jejího pohledu.

Vysvětlila mi, že pro všechny tři organizační složky poskytující služby prevence našla kurzy, které by odpovídaly jejich potřebám, nabídla je vedoucím pracovníkům těchto organizačních složek k posouzení, zjišťovala, zda by byl o ně zájem. Když souhlasili, kurz objednala. *„Vždycky je to o tom, kdo se chytne, jaké zařízení.“* Jak byli nebo nebyli pracovníci spokojeni, to neví, neměla nikdy zpětnou vazbu. *„No ale to není o tom, co si pracovníci přejí, když nechcou, tak jim to dám prostě příkazem.“*

Sociální pracovnice při identifikaci potřeb pracovníků na vzdělávání vycházela ze specifik cílové skupiny. Potřeby pracovníků a konkrétní organizační složky nezohledňovala.

Bývalý vedoucí sledované organizační složky potvrdil zajištění vzdělávacích aktivit ze strany pracovníka zodpovědného za vzdělávání. Od pracovníka vždy přišla informace o kurzu a termínu: *„Tak jsem tam ty lidi poslal...vždycky podle služeb, muselo se to nějak udělat...vždycky šli všichni na všechno“*. Vedoucí pracovník si počínal v rozporu s dokumenty organizace, ve kterých stanovena zodpovědnost vedoucího pracovníka za proces vzdělávání.

Kromě Vnitřní směrnice jeho zodpovědnost za vzdělávání vymezuje profil pracovního místa „vedoucí organizační složky“, za jehož obsah zodpovídá personalista příspěvkové organizace, obsahuje mimo jiné požadavky na řízení lidí:

- *„Zařazování zaměstnanců do platových tříd podle katalogu prací, hodnocení způsobilosti zaměstnanců pro výkon prací, sociálních programů a adaptace kariérních programů.“*

Budu-li k termínu „*adaptace kariérních programů*“ přistupovat jako k individuálním vzdělávacím plánům, pak společně s hodnocením zaměstnanců defínuje povinnost vedoucího pracovníka k těmto činnostem. Také v popisu pracovní činnosti jsou zohledněny všechny postupy řízení lidských zdrojů. Mimo jiné uvádí zodpovědnost vedoucího pracovníka za systém hodnocení včetně návrhu odměňování a zodpovědnost za vzdělávání zaměstnanců.

Armstrong (2007) doporučuje analyzovat potřeby vzdělávání u organizace jako celku (příspěvkové organizace), jako skupinové potřeby u útvarů (organizační složky) a u jednotlivých pracovníků. Dokumentace příspěvkové organizace tento postup vyjma bodu prvního doporučuje, v praxi však není vůbec respektován. Hodnocení pracovního výkonu

jako důležitý podklad pro identifikaci potřeb vzdělávání uvádí Koubek (2015). Právě absence procesu formálního hodnocení znemožňuje výstupy z hodnocení zajistit.

Identifikace potřeb vzdělávání se v organizační složce nedaří.

### **Plánování vzdělávání**

Popisu postupu dalšího vzdělávání pracovníků věnuje velký prostor Vnitřní směrnice. Zdůrazňuje zodpovědnost vedoucích pracovníků za sestavení plánů vzdělávání, vedoucí pracovník sleduje jednotlivé zaměstnance a eviduje počty splněných hodin povinného vzdělávání formou osvědčení o absolvování vzdělávacího programu, zasílá kopii osvědčení na sociální úsek ředitelství pracovníkovi zodpovědnému za vzdělávání. Směrnice uvádí také potřebný obsah vzdělávacího plánu zařízení (zařízení je zde myšleno jako organizační složka, pozn. autora).

Zatímco směrnice zmiňuje v rovině vzdělávání spolupráci vedoucího pracovníka s pracovníkem ředitelství zodpovědným za vzdělávání, samotné hodnocení zůstává na úrovni organizační složky.

Profil pracovního místa „vedoucí organizační složky“, za jehož obsah zodpovídá personalista příspěvkové organizace, definuje mimo jiné povinnost vedoucího pracovníka zajistit vzdělávání v organizační složce, což je zdůrazněno i v dokumentu navazujícím, tedy v popisu pracovní činnosti vedoucího pracovníka. Zodpovědnost vedoucího pracovníka za vzdělávání dokládá předpoklad plánování vzdělávání v jednotlivých organizačních složkách.

Metodika vzdělávání se odkazuje na příslušnou Vnitřní směrnici, obsahově je s ní v souladu. Podrobněji rozpracovává proces vzniku Plánu vzdělávání zařízení. Podle metodiky plán sestavuje vedoucí organizační složky na kalendářní rok, a to do konce února daného roku. Při jeho sestavování vychází z „*aktuálních a perspektivních potřeb*“ organizační složky pro zvýšení kvality služby a také „*bere v potaz ochotu zaměstnanců doplnit si své dovednosti*“. Svoji ochotu mají podle metodiky zaměstnanci vyjádřit v sebehodnocení za uplynulý rok.

Ochota může, ale nemusí být skutečná potřeba rozvoje pracovníka v některé oblasti a může, ale nemusí kopírovat „*aktuální a perspektivní potřeby*“ organizace a být v souladu s názorem vedoucího pracovníka. Ani jedno není stoprocentně nezbytné, ale s ohledem na strategický plán organizace, na fakt, že organizace někam směřuje, nelze vzdělávání pracovníků stavět na jejich ochotě. Jak vedoucí pracovník zjišťuje potřeby organizace, není v metodice podrobněji rozpracováno, též není odkaz na případný jiný dokument.

Autor metodiky dále opisuje § 116 Zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb. ve znění k datu vzniku metodiky, uvádí výčet možných způsobů naplnění požadovaného počtu hodin vzdělávání pracovníků v sociálních službách a sociálního pracovníka. Z tohoto pohledu metodika rozvádí informace uvedené ve směrnici a zdůrazňuje provázanost s platnou legislativou.

Zajímavé pozitivní zkušenosti v oblasti vzdělávání uvádějí někteří pracovníci. Kolega pozitivně hodnotí, že se na kurzech setkávají pracovníci z různých zařízení, kteří mohou mít jiný úhel pohledu, jiné zkušenosti, a to může být přínosem pro všechny zúčastněné.

Jiný pracovník zažil zkušenost s individuálním vzdělávacím plánem z předchozího pracovního místa v jiné organizační složce. Dále zmínil svoji zkušenost s šanonem „Vzdělávání“, ve kterém měli pracovníci založeny svoje plány a také si do něj zakládali kopie osvědčení z absolvovaných kurzů a do tabulky zapisovali svoji účast na všech kurzech a supervizích. Zdůraznil praktickou stránku šanonu.

Sociální pracovníci zodpovědné za vzdělávání jsem sdělila, že od pracovníků mám informace vyjadřující spíše nespokojenost se společným povinným vzděláváním. Kolegyně mě vyslechla, nicméně zdůraznila nutnost organizování společného vzdělávání i do budoucna z finančních důvodů. Dodala, že pro cílovou skupinu „bezdromovců“ je menší nabídka akreditovaných kurzů než například pro skupinu osob s mentálním postižením.

Bývalý vedoucí sledované organizační složky v rozhovoru potvrdil, že vzdělávání pro jeho zaměstnance plánovala pracovnice z ředitelství. On sám pořizoval kopie osvědčení, a to vždy dvě, jednu zakládal v kanceláři organizační složky a druhou předával pracovníkovi zodpovědnému za vzdělávání na ředitelství.

Ještě uvedu názor referenta majetkové správy. Kolegyně zmínila povinnost vzdělávání pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách, kdežto ona jako referent majetkové správy tuto možnost nemá. „*Byla bych moc ráda...by se mi líbilo, kdyby nějaké kurzy byly...ted' hlavně na PC...na Excel.*“ Kolegyně projevila o vzdělávání zájem, ví, v čem jsou její slabiny, v čem by se potřebovala zdokonalit.

Profesní rozvoj zaměstnanců probíhal, byl realizován pracovníkem zodpovědným za vzdělávání se snahou nejen formálně naplnit legislativní požadavek, ale také s cílem sledovat specifika poskytovaných služeb. To se dařilo, kurzy byly vybírány a s ohledem na finanční rozpočet příspěvkové organizace společně pro další organizační složky poskytující služby prevence. Zajištění vzdělávání ze strany pracovníka z ředitelství coby specialisty na vzdělávání je v rozporu s názorem Armstronga (2007), který naopak

zdůrazňuje přesun zodpovědnosti na vedoucí pracovníky, roli specialisty definuje jako „usnadňovatele“ vzdělávání než jako poskytovatele.

Vůbec se nepodařilo jakýmkoli způsobem uchopit vzdělávací plány. Neproběhlo formální hodnocení, jehož výstupem by bylo pojmenování potřeb pracovníků a potřeb služby, zaměstnanci neměli vzdělávací plány, nevznikl tedy ani rozvojový plán organizační složky. Vzdělávání pak probíhalo ve „vzduchoprázdnu“ opřené jen o specifika cílové skupiny, které jsou sociální služby poskytovány. To nutně vedlo k jeho formálnosti a pracovníci nebyli vnitřně motivováni a přesvědčení o smysluplnosti a skutečné potřebě jejich účasti na akreditovaném školení. Zaměstnancům chyběla také zkušenost získaná absolvováním stáže u jiného poskytovatele.

Doporučení Koubka (2015) jak dobře vypracovat vzdělávací plán je nerelevantní na tomto místě porovnávat s praxí. Co však lze zmínit, jsou jeho doporučení k používání vzdělávacích metod na pracovišti, které lze do plánu také zařadit. Z jeho výčtu osmi metod uvedu dvě, které jsou v organizační složce prokazatelně realizovány: instruktáž při výkonu práce a pracovní porady.

### **Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Zda a jakým způsobem mají být vyhodnocovány výsledky vzdělávání, není zmínka v žádném mnou analyzovaném písemném dokumentu organizace. Pracovníci, tedy účastníci vzdělávání, vedoucí organizační složky i pracovnice z ředitelství zodpovědná za vzdělávání v rozhovorech se mnou spíše reflektovali průběh realizace vzdělávání zajišťovaného mimo organizaci. Kdo kurz objedná, kdo se ho zúčastní, kdo zajistí evidenci absolvovaných kurzů jednotlivých pracovníků. Kolegyně z ředitelství navíc zmiňuje, že nikdy neměla zpětnou vazbu o spokojenosti či nespokojenosti s realizovaným kurzem. Z jejího vyprávění jsem vyrozuměla, že ona sama zpětnou vazbu nevyžadovala.

Takto nemohlo být zajištěno posouzení účinnosti vzdělávání, jak je doporučuje Armstrong (2007). Ten mimo jiné zmiňuje, že již ve fázi plánování vzdělávání musí být vytvořena kritéria pro následné hodnocení.

Nutnost provázanosti identifikace potřeb vzdělávání, jeho plánování a vyhodnocování zmiňuje Koubek (2015) s důrazem na roli vedoucího pracovníka v celém vzdělávacím procesu jakou součástí koncepce řízení pracovního výkonu.

V organizační složce jsou výrazné nedostatky již v první fázi cyklu vzdělávání – v identifikaci potřeb a v dalších fázích, které na identifikaci potřeb logicky navazují, se tyto nedostatky projevují o to výrazněji.

## 6.8 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců

Vnitřní směrnice v systému profesního rozvoje pracovníků určuje, jak pracovat z výstupy z hodnocení. „Závěry hodnocení jsou podkladem finančního i morálního ocenění pracovníků organizace.“ Odměňování jako návaznost na systém hodnocení je ve směrnici pouze zmíněn, konkrétní postup není popsán.

Vnitřní platový předpis definuje mimo jiné legislativní postup poskytnutí osobního příplatku zaměstnanci jako nenárokové složky platu. Na základě čeho a podle jakých kritérií ho vedoucí organizační složky navrhuje, z dokumentu nevyplývá.

Dále upravuje navrhování a schvalování odměn a co může být důvodem pro jejich navržení: „Odměnu navrhuje přímý nadřízený zaměstnanec, doporučuje vedoucí organizační složky a schvaluje ředitel příspěvkové organizace za:

- úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu
- při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod. (§224 ZP)
- odměny nejsou nárokové složky platu.“

S ohledem na téma diplomové práce je relevantní první odrážka „úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu.“ Uvedené může být důvodem či kritériem pro navržení finanční odměny. Není stanoveno, co je nebo může být mimořádný nebo zvláště významný pracovní úkol, postrádám uvedení časového období, za které může být odměna navržena, a dále spatřuji rozpor s Vnitřní směrnici, přesněji s informací „závěry hodnocení jsou podkladem finančního i morálního ocenění pracovníků organizace.“

Kdy, za jakých podmínek může odměnu vedoucí organizační složky navrhnout, není z uvedených dokumentů vydaných příspěvkovou organizací zřejmé.

Profil pracovního místa stejně jako uvedená Vnitřní směrnice konstatuje požadavek na vedoucího pracovníka podávat „návrh jednotlivých složek platu zaměstnancům podle platných právních předpisů“, ale nepopisuje, jak má postupovat. V souladu s Vnitřním platovým předpisem se bude jednat o osobní příplatky a odměny.

Metodika odměňování pracovníků rozlišuje finanční oceňování a morální oceňování. Finanční oceňování má dvě formy. První je osobní ohodnocení zaměstnance jako pohyblivá složka platu, která má sloužit jako motivační prvek pro zaměstnance.

Další formou jsou odměny, při jejichž rozdělování má podle metodiky vedoucí pracovník přihlížet k iniciativě pracovníků, ke kvalitě odvedené práce, k samostatnosti a k činnostem prováděným nad rámec pracovní náplně.

Morální oceňování provádí vedoucí organizační složky formou ústní pochvaly samostatně při pohovoru s pracovníkem anebo v kolektivu pracovníků. Kdy volí jaký postup, metodika neuvádí.

Metodika odměňování v rovině osobního ohodnocení opisuje obsahově Vnitřní platový předpis. V rovině odměn od platového předpisu uhýbá, nastavuje interní pravidla organizační složky. Tyto však definuje nedostatečně. Není zřejmé, jak ocenit iniciativu nebo jak se měří kvalita odvedené práce. Na základě čeho lze kvalitu měřit. Činnost prováděná nad rámec pracovní náplně je již reálněji uchopitelná, lze jasně pojmenovat.

Metodika podobně jako směrnice uvádí fakta, ovšem nepopisuje, jak vedoucí pracovník při navrhování osobního příplatku a finančních odměn postupuje.

Pracovníci během rozhovorů reflektovali svoji zkušenost s finančním odměňováním v organizační složce. Členové týmu vyjádřili každý jinými slovy stejnou myšlenku. Odměny vnímají jako odměny výlučně finanční a shodují se, že v dosavadní praxi organizační složky byla výše odměn pro všechny pracovníky stejná. Za co odměnu dostali, nevěděli. *„Bývalý šéf odměny podělil deseti a všem dal úplně stejně, já jsem to nekomentovala, ale nebylo to správně.“*

Mírně odlišnou zkušenost má referent majetkové správy: *„Vedoucí když dával odměny, tak jsme to zdůvodnění vymýšleli s ním, říkal, ať přemýšlíme. Někdy ta zdůvodnění psal sám, někdy nám to řekl, někdy ne.“* Kolegyně jako jediná měla zkušenost se zdůvodňováním navržené částky. Věděla, že vždy při odměnách provádí vedoucí pracovník zdůvodnění a na něm se někdy i pracovníci podíleli.

Bývalý vedoucí sledované organizační složky mi popsal, jak postupoval, když z ředitelství přišla informace o prémiech. Personalistka sdělila telefonicky částku, kterou má pro zaměstnance organizační složky k dispozici, on dal *„trochu víc“* sociální pracovníci, polovinu z této částky referentu majetkové správy a ostatní rozdělil rovným podílem mezi pracovníky v sociálních službách. Pro zdůvodnění odměn měl v PC uloženy příslušné tiskopisy a ty již předvyplněné pro jednotlivé pracovní pozice. Pro pracovníky v sociálních službách měl tiskopis jeden, ke kterému přikládal jmenný seznam. Všichni pracovníci v sociálních službách byli odměněni stejně. Zdůvodnění mělo obecný charakter.

Zkušenost s postupem odměňování, jak mi ji popsali pracovníci, mi neobjasnila, jak skutečně proces navrhování odměn probíhá. Bývalý vedoucí organizační složky proces trochu ozřejmil. Stále jsem však postrádala soulad s Vnitřním platovým předpisem a Metodikou odměňování a s postupem, který by odpovídal poznatkům z odborné literatury.

Tedy faktu, že odměňování je vázáno na hodnocení výkonnosti, resp. splnění pracovních cílů, a že je to jeden z nejeфекtivnějších nástrojů motivování pracovníků.

Obrátila jsem se na personalistku a své dotazy jsem směřovala k obecnému naplňování Vnitřního platového předpisu se zaměřením na osobní příplatek a odměny, na postupy, které se očekávají od vedoucích pracovníků organizačních složek.

V praxi příspěvkové organizace se při stanovení osobního příplatku přihlíží k výši příplatků obvyklé v organizačních složkách poskytujících srovnatelné služby. Zpravidla se pracovníkovi přiznává po tříměsíční zkušební době a je nepsaným pravidlem, že se tak stává stabilní součástí platového výměru. Vedoucí pracovník ze své pozice výši příplatku skutečně navrhuje, ovšem po konzultaci s personalistou a návrh následně schvaluje statutární zástupce. Kromě zohlednění výše osobních příplatků ve srovnatelných organizačních složkách se při návrhu přihlíží také k průměrné výši osobního příplatku v konkrétní organizační složce na stejné pracovní pozici.

Osobní příplatek jako nenároková složka platu může být pro vedoucího pracovníka nástroj k ocenění pracovníků spíše z dlouhodobého hlediska. Návrh na navýšení stávajícího osobního příplatku může vedoucí pracovník podat po konzultaci s personalistou spíše ojediněle. Větší možnosti má vedoucí pracovník v případě sankcí. Za porušení pracovních povinností může vedoucí pracovník navrhnout snížení či odebrání osobního příplatku na dobu určitou či neurčitou. Po určitém čase může navrhnout opětovné přiznání osobního příplatku ve výši, která nemusí být stejná s ohodnocením předcházejícímu odebrání příplatku. Doptávala jsem se, zda může vedoucí měnit výši osobního příplatku v návaznosti na hodnocení. Dozvídám se, že spíše ne, že to není standardní postup, že změna se provádí obecně při navyšování platů, to se pak zvyšuje osobní ohodnocení plošně, anebo v případě, že pracovník má výrazně nižší plat oproti kolegům na srovnatelné pracovní pozici. Pružnější, ovšem s citlivým přístupem a podle okolností, může být odebrání nebo snížení a musí pro to být závažný a prokazatelný důvod. Personalistka mě upozornila, že takovéto finanční sankci určitě musí předcházet pohovor s pracovníkem a případné ústní napomenutí.

Naděje jsem během rozhovoru vkládala do možnosti více individuálně pracovat s odměnou, jejíž vymezení se mi ve Vnitřní platovém předpisu jevílo velmi strohé. Personalistka připustila, že vlastní postup navrhování odměn ve směrnici skutečně není popsán, a že praxe se předává ústně vždy s nástupem nového kolegy do funkce. V případě mimořádných odměn personalistka sdělí ke konci kalendářního měsíce, ve kterém vznikne nárok na finanční odměny, vedoucímu pracovníkovi organizační složky výši částky, která

je k dispozici pro zaměstnance. Kdy a jak vysoké odměny budou, zvažuje ekonomka příspěvkové organizace ve spolupráci se mzdovou účetní – personalistkou a poté schvaluje statutární zástupce. Personalistka mi to vysvětlila velmi zjednodušeně tím způsobem, že rozhodující pro přiznání odměn jsou průběžné výsledky hospodaření příspěvkové organizace. Vedoucí organizační složky při návrhu výše odměny pro jednotlivé zaměstnance by měl zohledňovat mimořádné pracovní výsledky jednotlivých zaměstnanců, které jsou nad rámec popisu pracovní činnosti. Zajímalo mě, o co konkrétně by se mohlo jednat, personalistka mi jako příklad uvedla zprostředkování věcných nebo finančních darů; šíření dobrého jména zařízení na veřejnosti, zvládnutí krizové situace s klienty nebo také zástup za nepřítomného kolegu. Personalistka zdůraznila, že finanční odměna může být navržena za pracovní výkony za právě uplynulý kalendářní měsíc. To může například znamenat, že zaměstnanec, který je celý měsíc v pracovní neschopnosti, nemá nárok na odměnu. Dodala, že součástí návrhu výše odměny je kromě částky také zdůvodnění, za co vedoucí pracovník zaměstnanci finanční odměnu v dané výši navrhuje.

Odměňování v rovině nefinanční se pracovníkům dostávalo formou slovní pochvaly od vedoucího pracovníka jako návaznost na neformální hodnocení. Odměny finanční s pracovním výkonem nesouvisely vůbec, odměny dostal vždy každý pracovník bez ohledu na kvalitu vykonávané práce.

V organizační složce není nastaven systém hodnocení zaměstnanců s požadavkem na návaznost profesního rozvoje zaměstnanců a odměňování.

Odměňování jako návaznost na hodnocení se nepodařilo uchopit. Důvodem je právě absence formálního hodnocení. Jako závažnější však vnímám nediferencovanost při navrhování finančních odměn vedoucím pracovníkem. Odměna jako motivační prvek nejenže přestává být nástrojem pro motivaci, ale naopak může působit demotivačně. Pracovník dostal odměnu vždy při jejich vypsání bez ohledu na úroveň pracovního výkonu. Hroník (2006) o podobné situaci hovoří jako o destruktivním způsobu převodu hodnocení na odměňování.

Zejména pracovníci se spíše silnější vnitřní potřebou podávat dobrý pracovní výkon vyjadřovali nespokojenost s formálním nediferencovaným navrhováním finančních odměn. V této souvislosti poukážu na názor Koubka (2015), který o odměňování uvádí, že je to jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků a právě odměna může determinovat množství a kvalitu budoucí práce.

Zaměstnanci neznají postup a podmínky, za nichž se odměny navrhují a schvalují, proces prisuzování odměn je pro ně nečitelný. V rozhovorech zaznělo, že hodně důležitá je



pro ně také odměna nefinanční v podobě pochvaly, pozitivní slovní poznámky od nadřízeného pracovníka, vědomí, že nadřízený pracovník vidí jejich snahu a aktivitu a dává najevo spokojenost s pracovním výkonem svých podřízených.

Na závěr s odkazem na Koubka (2015) konstatují, že způsob nastavení systému odměňování v organizaci neříká, čeho chce odměnami zaměstnavatel dosáhnout, nevyplývá z něj, jaký význam mají různé možnosti odměn pro pracovníky a které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci.

## 6.9 Přehled výstupů procesu analýzy

Tato kapitola je věnována shrnutí silných a slabých stránek současné úrovně procesu hodnocení a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování.

Silné stránky:

- existence vnitřních směrnic jako opory pro zavádění procesu hodnocení a procesů navazujících do praxe organizační složky,
- opora v pracovnících ředitelství – personalisty a pracovníka zodpovědného za vzdělávání,
- probíhá supervize jako doprovodná metoda hodnocení,
- jsou stanoveny role hodnotitelů,
- probíhá formální vzdělávání,
- pracovníci jsou schopni pojmenovat potřeby svého rozvoje,
- pracovníci zmiňují určitou zkušenost s neformálním hodnocením,
- pracovníci jsou schopni a ochotni zamýšlet se nad vhodným postupem formálního hodnocení, připustit, že by formální hodnocení mělo probíhat,
- pracovníkům může vzniknout nárok na finanční odměnu.

Slabé stránky:

- formální nedostatky v písemných dokumentech k procesu hodnocení,
- hodnotící proces v praxi organizační složky neprobíhá,
- základní metoda hodnocení – motivačně hodnotící pohovor není v praxi využívána,
- nevhodně zvolená kritéria hodnocení,
- desetidílná klasifikační stupnice bez verbálního vyjádření je v praxi hůře uplatnitelná,
- neprobíhá hodnotící setkání vedoucího pracovníka se zaměstnanci,

- nejsou identifikovány potřeby vzdělávání,
- neexistence individuálních vzdělávacích plánů a vzdělávacího (rozvojového) plánu organizační složky,
- výsledky vzdělávání nejsou vyhodnocovány,
- pracovníci neznají postup a podmínky, za nichž se navrhují a schvalují odměny,
- chybí návaznost vzdělávání a odměňování na hodnocení pracovníků.

## **7. Návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe**

V následujícím textu popisují proces vzniku návrhů postupů procesu hodnocení zaměstnanců a procesů na něj navazujících - vzdělávání a odměňování. Při vytváření návrhů jsem vycházela z analýzy odborné literatury a analýzy současné úrovně jmenovaných procesů.

Aktuální verze všech navržených postupů jsou součástí přílohy diplomové práce, v textu na ně průběžně odkazují.

### **7.1. Reflexe analýz odborné literatury a praxe jako východisko pro vytvoření návrhu**

Z analýzy odborné literatury vyplývá doporučení vedoucím pracovníkům věnovat pozornost průběžnému hodnocení neformálnímu a procesu hodnocení formálnímu, které by mělo mít přesně definované postupy.

K neformálnímu hodnocení Koubek (2015: 208) uvádí, že jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.

Velký prostor věnují odborníci na oblast řízení lidí hodnocení formálnímu, přesněji procesu formálního hodnocení, který má vyústit v setkání nadřízeného pracovníka se zaměstnancem a jeho výstupem má být mimo jiné plán rozvoje pracovníka a podklad pro jeho odměňování.

Z tohoto pohledu odborné literatury jsem zaměřila svoji pozornost na analýzu procesu hodnocení ve sledované organizační složce. Situaci podmínek pracoviště a zaměstnanců organizační složky popisují v předchozích kapitolách. Kontext celé organizace, stručnou historii organizační složky z personálního hlediska, nastavení organizační struktury, zkušenosti členů týmu s hodnocením a jejich názor na hodnocení, resp. názor či pohled na to, co očekávají od nadřízeného pracovníka a také zkušenost se vzděláváním a s finančním odměňováním. Nadřízený pracovník, který je ve sledované organizační složce současně vedoucí pracovník, z pozice hodnotitele zná požadavky na pracovní místa svých podřízených pracovníků, která jsou vydefinovaná v popisu pracovní činnosti. Za obsah popisů pracovních činností je vedoucí pracovník zodpovědný. Vedoucí

pracovník zná také podmínky, ve kterých zaměstnanec pracuje a další širší okolnosti, které mohou mít vliv na jeho pracovní výkon. „Bezprostřední nadřízený ... poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu na jeho výkon a provádí neformální hodnocení, a formální hodnocení tak představuje logické vyústění neformálního hodnocení“ (Koubek, 2015: 216).

Analýza praxe poměrně zřetelně ukázala potřebu pracovníků na každodenní průběžné hodnocení, na potřebu interakce nadřízeného pracovníka se zaměstnancem, na průběžnou zpětnou vazbu pozitivní i negativní, dále z ní vyplynula schopnost pracovníků pojmenovat své potřeby rozvoje a nutnost spravedlivého odměňování. Méně výrazně hovořili pracovníci o formální formě hodnocení, tato stránka hodnocení je jimi vnímána jako setkání pracovníka se svým nadřízeným, setkání, které je pro ně prostorem pro vyjádření svých potřeb a pocitů, pojmenování potíží, na které při své práci naráží a od nadřízeného pracovníka očekávají naslouchání, sdělení názoru a oporu.

Při tvorbě návrhu hodnotícího procesu a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování bude důležité zaměřit se na výše uvedené slabé stránky popsaného systému.

## **7.2 Proces hodnocení zaměstnanců**

Na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je nutné nahlížet podle Armstronga (2007: 423) jako na nepřetržitý proces, přičemž jedenkrát či dvakrát do roka je nutné organizovat formální setkání za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu.

V průběhu hodnotícího období musí vedoucí pracovník zaměstnance hodnotit průběžně za pomoci nástrojů neformálního hodnocení. Mým doporučením pro vedoucího pracovníka v souladu s Arthurem (2010: 21) je vědomá každodenní interakce mezi vedoucí pracovníkem a zaměstnanci, kterou může vedoucí pracovník poskytovat pomoc, podporu, chválu a konstruktivní kritiku. Pro zaměstnance je důležité vědět, co se od nich očekává a jak si v pracovním procesu vedou. Každodenní interakce může také odvracet potencionální problémy. Požadavek na vedoucího pracovníka je být přístupný, důsledný, spolehlivý, empatický, čestný, erudovaný, se schopností projevovat k pracovníkům respekt (Arthur, 2010: 24).

Touto každodenní dobře míněnou interakcí, upřímným zájmem vedoucího pracovníka o práci zaměstnance lze vytvořit vnitřní zájem pracovníka k aktivnímu plnění jeho pracovních činností. Aktivní přístup zaměstnance a zájem vedoucího pracovníka může vést k pracovníkově spokojenosti se svoji prací a s vnitřní potřebou svou pracovní

činnost odvádět co nejlépe. Slovy Koubka „...práce, která pracovníka uspokojuje, je sama nejlepším motivátorem“ (Koubek, 2015: 59).

Dále bych doporučila v souladu s Herzbergovou motivační teorií zaměřit se v organizační složce na hygienické faktory a jejich bazální naplňování. K hygienickým faktorům bych přiřadila také transparentní navrhování odměn. Pracovníci musí vědět, za co a jakým způsobem jsou odměňováni.

Pro zaměstnance je jistě nezanedbatelná také potřeba někam patřit, o které hovoří - jako jedné ze tří – McClellandova teorie tří potřeb. Vědomí pracovníka, že je součástí týmu, kolečko soukolí, které roztáčí proces naplňování cílů a poslání organizační složky je nutné podporovat právě onou každodenní interakcí a konstruktivní zpětnou vazbou.

Při dávání zpětné vazby doporučuji vedoucímu pracovníkovi vyjadřovat upřímný zájem o pracovníka a jeho práci a také umět pracovníkovi aktivně naslouchat. Doporučuji dále zaměřit se na dovednost dávání negativní zpětné vazby s cílem jasně pojmenovat aktuální neúspěch způsobem, který pracovníka neraní či ho nedemotivuje a současně se při negativním hodnocení zaměřit na budoucnost, na potřebu změny. Něco změnit a pracovníkovi nechat prostor pro své vyjádření co změnit a jak. V rovině pozitivní zpětné vazby by měl vedoucí pracovník dokázat vystihnout pracovníkovy přednosti, zdůraznit, v čem je opravdu dobrý nebo co se mu podařilo. Tím dojde k posilování žádoucího pracovního výkonu a lze očekávat, že i příště si bude pracovník počínat velmi dobře.

Pro výše zmíněné postupy neformálního hodnocení jako součást procesu hodnocení jsem zvažovala využít jako podpůrný nástroj metodu klíčové události. Vedoucí pracovník by v intervalu jednoho měsíce zaznamenával pozitivní a negativní události u jednotlivých pracovníků. Události, jichž byl sám přítomen. Je žádoucí, aby záznamy prováděl dostatečně popisně a konkrétně. Záznamy by pak mohly být podporou při neformálním hodnocením a jedním z podkladů při hodnocení formálním. O výhodě metody klíčové události Hroník (2006: 62) uvádí, že spojuje neformální hodnocení s formálním, protože je orientována na konkrétní situace a vede hodnotitele k tomu, aby v dané situaci reagoval a poskytl zpětnou vazbu na místě.

Poskytování sociální služby noclehárna je směřováno do večerních a nočních hodin, k jejímu provozu se v zimních měsících přidává i noční krizová pomoc. To nutně vede k faktu, že k nejvyhrocenějším situacím při poskytování služeb dochází právě ve večerních nebo nočních hodinách. Jak podotkl pracovník: „*Vy to večer nevidíte. Nevím, jak byste mohli nás jako mančaft posuzovat.*“

Vedoucí pracovník ráno dostane informace o průběhu služby, může tedy alespoň zprostředkovaně posoudit, jak přítomní zaměstnanci vzniklou situaci řešili. A může již osobně zaznamenat dopady způsobu řešení situace a případné připomínky či stížnosti klienta nebo klientů. I to je informace o pracovním výkonu zaměstnance. K tomuto nepřímému hodnocení lze přistupovat i způsobem, kdy se vedoucí kladně vyjádří k takovému vyřešení konfliktní situace, který nemá další dopad negativního charakteru. Jinými slovy - pracovník zajistí hladký průběh služby.

Výše zmiňuji „nepřímo“ či „zprostředkovaně posoudit“. Právě nemožnost obsáhnout veškeré počínání pracovníků mě odradila od doporučení zavedení metody klíčové události jako podpůrné metody pro neformální hodnocení pracovníků ve své ryzí podobě. Přesto vedoucímu pracovníkovi doporučuji průběžně zaznamenávat plusové a minusové aspekty pracovního výkonu zaměstnanců. Tyto poznámky mohou být podkladem nejen pro závěrečné hodnotící setkání, a také pro zdůvodňování odměn, o čemž pojednávám v kapitole 6.8 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců.

Při procesu neformálního hodnocení doporučuji vedoucímu pracovníkovi vycházet z:

- popisu pracovních činností jednotlivých zaměstnanců,
- z cílů stanovených při hodnocení zaměstnanců,
- z aktuálních pracovních postupů pro zajištění poskytovaných služeb.

A doporučuji všimnout si:

- každodenního naplňování individuálních cílů, popisu pracovní činnosti a pracovních postupů,
- přístupu ke klientům, respektování jejich specifíků,
- přístupu ke kolegům, týmové spolupráce,
- samostatného přístupu k pracovním činnostem,
- informací od klientů formou podnětů, připomínek, stížností,
- přístupu pracovníka k řešení nestandardních situací.

Na přístup pracovníka reagovat:

- jasnou, konkrétní, bezprostřední zpětnou vazbou pozitivní nebo negativní,
- individuálním pohovorem se zaměstnancem,
- otevřením tématu na poradě,
- doporučením podpory supervizora,
- projevením zájmu o pracovníkovo počínání,

- využívat prvky metody klíčové události.

Pro nastavení procesu formálního hodnocení a jeho následné popsání v metodice hodnocení považuji za nezbytné, aby každý člen týmu věděl, proč formální hodnocení probíhá, co je jeho cílem, jaký má význam. Pro zaměstnance bude důležité, co pro ně budou znamenat výstupy z hodnocení. To jsou základní informace, které je nutné nahlas pojmenovat, vysvětlit a pro snadný přístup popsat v metodice (viz Přílohu 1).

Budou-li všichni pracovníci vědět, proč je proces hodnocení zaváděn do praxe, může vedoucí pracovník přistoupit k informacím, jak bude vše probíhat. Formou ústního sdělení týmu s prostorem pro dotazy a s písemným srozumitelným popisem v příslušné metodice.

Po vysvětlení postupu procesu hodnocení seznámí vedoucí pracovník zaměstnance s hodnotícími formuláři, s kritérii hodnocení a způsobem klasifikace. Protože formuláře budou odlišné pro jednotlivé pracovní pozice, zrealizuje seznamování vedoucí pracovník s představiteli pracovních pozic odděleně. V praxi sledované organizační složky je situace jednoduchá, služby uživatelům poskytují pracovníci v sociálních službách a sociální pracovník. Byť jsem se v analýze firemní praxe doptávala na zkušenosti také referenta majetkové správy, pro hodnocení v maximálním rozsahu s touto pozicí nepočítám. Referent do organizační složky pouze dochází, svého „kmenového“ vedoucího má na jiném pracovišti (viz Přílohu 1).

### **7.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců**

Při navrhování kritérií jsem se zamýšlela nad názory odborníků na vedení lidí a stranou nezůstaly ani postřehy a zkušenosti pracovníků organizační složky. Z odborníků mě velkou měrou inspiroval Arthur (2010) s jeho příklady hodnocených faktorů. Na tomto místě bych zdůraznila dodržování předpisů postupů, samostatnost, mezilidské vztahy, iniciativu, znalost své práce, kvalitu práce a spolehlivost. Zajímavá pro mne byla také zkušenost Žákavce (2015) s jeho žitou praxí procesu zavádění hodnocení do praxe včetně uvedení příkladů kritérií. K Arturovým kritériím bych z jeho výčtu přidala komunikaci, přístup k obyvatelům a proaktivní přístup. Žákavec dále uvádí zkušenost s několikaletými změnami systému hodnocení, ke kterým přistupovali po revizi hodnocení, kdy odhalili určité nedostatky nastaveného systému hodnocení. Jeho zkušenost dokládá potřebu revize systému hodnocení.

Z analýzy firemní praxe mě oslovil názor pracovníka, že hodnocení by mělo být postaveno na popisu pracovní činnosti, který musí každý pracovník naplňovat. „*Každý máme svoje úkoly, pravomoci.*“ Další pracovnice stejně jako kolega zmiňovala kritéria doporučovaná odborníky – „*vycházet z celkové práce každého člověka za tu dobu – přístup, aktivita, iniciativa, důslednost, řídit se metodikami... všechno.*“

Výše uvedená doporučení odborné literatury, odborníka z praxe a postřehy zaměstnanců byly pro mě odrazovým můstkem pro zamyšlení se, jak kritéria pro hodnocení nastavit. Určitě vycházet z popisu pracovní činnosti, ve kterém jsou jasně stanoveny požadavky na pracovní výkon zaměstnance v dané pracovní pozici. Dále věnovat pozornost způsobu, jakým pracovník své povinnosti naplňuje, tedy nejen zda dělá co má, ale také jak. A v neposlední řadě, jak si pracovník počíná coby člen týmu, zda postupuje v souladu s dohodnutými postupy, jak sdílí s ostatními kolegy informace.

Uvedené jsem rozpracovala pro hodnotící formulář do kritérií rozdělených do tří oblastí:

- technické dovednosti, které se nejvíce opírají o popis pracovní činnosti,
- měkké dovednosti,
- sdílení společných hodnot, které hodnotí zejména přístup ke klientům.

Na kritéria rozdělená do tří oblastí navazují oblasti čtvrtá a pátá, ve které vedoucí pracovník reflektuje profesní rozvoj pracovníka v uplynulém období a doporučuje, kam by pracovník ve svém profesním rozvoji mohl směřovat (viz Přílohu 1).

Odlišným způsobem jsem navrhla kritéria pro sebereflexi pracovníků. Spíše než o kritéria se jedná o otevřené otázky, které mají nechat pracovníkovi dostatečný prostor pro své vyjádření, ale současně mají sloužit jako vodítko k tomu, na co se má pracovník při sebereflexi zaměřit. Při jejich nastavení jsem vycházela z formuláře k sebehodnocení, který je součástí Vnitřní směrnice a jeho obsah jsem upravila do návrhu pro potřeby pracovníků sledované organizační složky. Body sebereflexe jsou zaměřeny na minulost i budoucnost, na situace v uplynulém období, které zaměstnanec považuje za úspěšné, které kladně hodnotili klienti, co se naopak pracovníkovi nepodařilo. Pozornost v návrhu věnuji naplnění či nenaplnění stanovených cílů, kam chce pracovník směřovat v dalším období a jakou podporu očekává od vedoucího pracovníka. Ve formuláři Sebereflexe má pracovník také prostor pro další poznámky, pro vyjádření svého názoru, který se mu nepodařilo uchopit v tématech stanovených bodů. Obsah formuláře pak společně probere zaměstnanec s vedoucím pracovníkem a může svá písemná vyjádření slovně upřesnit či rozvinout.



Pakliže kritéria hodnocení se mírně liší u jednotlivých pracovních pozic – pracovníků v sociálních službách a sociálního pracovníka, pak body obsažené v sebereflexi jsou totožné (viz Přílohu 1).

#### **7.4 Klasifikace hodnocení zaměstnanců**

Klasifikace hodnocení zaměstnanců je dalším důležitým tématem při navrhování doporučení postupu hodnocení. Na tomto místě chci zmínit potřebu jednoduchosti a srozumitelnosti klasifikace a mám přitom na mysli slova sociální pracovníce „...*to bodování ne, to je jak ve škole, pro dospělé se nehodí.*“ I když mohu říci „co člověk, to názor“, na potřebě co nejjednoduššího klasifikačního systému si trvám. Hroník (2006: 45) uvádí, že hodnotící stupnice jsou v zásadě trojího druhu: neverbální (grafické a numerické), verbální a kombinované. Hodnotící stupnici neverbální jsem zamítla jako první, o kombinované jsem uvažovala. Vycházím ze zkušeností a názorů pracovníků. S formálním hodnocením mají zkušenosti minimální, proto verbální vyjádření jejich pracovního výkonu se mi jeví momentálně nejjednodušší, pro zaměstnance nejsrozumitelnější a také může vyvolávat nejmenší obavy. Kombinovaná stupnice by znamenala číselné ohodnocení s verbálním vyjádřením jednotlivých hodnot. Rozhodla jsem se od neverbálního hodnocení jakkoli vyjádřeného ustoupit a všechna kritéria hodnocení zaměstnanců jsem popsala slovně na třech úrovních. První úroveň představuje skutečně dobrý pracovní výkon, druhá úroveň připouští dílčí nedostatky a třetí by měla vést k zásadnímu přehodnocení dosavadní pracovní činnosti zaměstnance (viz Přílohu 1).

#### **7.5 Profesní rozvoj zaměstnanců v návaznosti na hodnocení**

Doporučení pro postup procesu vzdělávání v návaznosti na hodnocení člením v souladu s odbornou literaturou do tří fází – identifikaci potřeb vzdělávání, jeho plánování a následné vyhodnocování.

##### **Identifikace potřeb vzdělávání**

Vyjádření se vedoucího pracovníka k profesnímu rozvoji zaměstnance je obsahem další části výše zmíněného hodnotícího formuláře. Zde má vedoucí pracovník prostor pro své postřehy, které poté při setkání s pracovníkem ještě společně vyhodnotí (viz Přílohu 1).

Zhodnocená kritéria, přesněji výstup z nich a názor vedoucího pracovníka na absolvované vzdělávací aktivity zaměstnance, pak přirozeně vyústí v pojmenování dalších vzdělávacích potřeb zaměstnance z pohledu nadřízeného pracovníka.

Své vzdělávací potřeby, resp. směřování svého dalšího rozvoje pojmenuje pracovník na základě sebereflexe.

Ideální stav nastane, když se potřeby definované vedoucím pracovníkem potkají s potřebami pracovníka. Pakliže tomu tak nebude, doporučí vedoucí pracovník příslušnému zaměstnanci téma a způsob jeho profesního rozvoje a bude přitom zohledňovat i potřeby poskytovaných služeb (viz Přílohu 2).

### **Individuální vzdělávací plán a rozvojový plán organizační složky**

Bezprostředním výstupem z hodnotícího setkání je definování oblastí profesního rozvoje, který si zaměstnanec napíše do jednoduchého formuláře Individuální vzdělávací plán (viz Přílohu 2).

Individuální vzdělávací plán pracovníka se tak stane východiskem pro jeho další profesní rozvoj. Důležité je si uvědomit, že vzdělávací plán není pouhým výčtem témat vzdělávání či dokonce konkrétních kurzů u konkrétních vzdělavatelů, ale bude obsahovat také oblasti rozvoje pracovníka, na kterých může on sám za pomoci průběžné zpětné vazby od svého nadřízeného pracovat. Budou se scházet na individuálních konzultacích a reflektovat, jak se pracovníkovi naplňování cíle v jeho dílčích krocích daří anebo s čím si neví rady, s čím potřebuje pomoci.

Oblasti rozvoje budou zahrnovat i získávání zkušeností v jiných srovnatelných sociálních službách formu stáží.

Výstupy z hodnocení a individuální vzdělávací plány jsou podklady pro Rozvojový plán organizační složky. Plán vytváří vedoucí organizační složky a dále vychází z potřeb uživatelů vyplývajících z evidovaných a zaznamenaných kontaktů a intervencí, z připomínek a stížností uživatelů, zdrojem jsou také výstupy z týmových porad a supervizí. Rozvojový plán organizace je nutné v době udržitelnosti projektu stanovit způsobem, který nebude hranice projektu překračovat. Rozvojový plán a individuální vzdělávací plány jsou stanoveny na období jednoho roku. Pro Rozvojový plán organizace není nastaven formulář, plán sestaví vedoucí pracovník na základě informací uvedených výše. Vedoucímu pracovníkovi doporučuji seznámit s Rozvojovým plánem organizace členy týmu, poukázat na provázanost Individuálních vzdělávacích plánů a potřeb služeb a s ohledem na vytyčené

cíle zmínit případně jeho postavení vzhledem ke strategickému plánu příspěvkové organizace.

### **Vyhodnocení výsledků vzdělávání**

Vyhodnocení vzdělávání směřuji do dvou rovin. Jednak vyhodnocení vzdělávání každého pracovníka za hodnocené období a dále vyhodnocení aktuální vzdělávací aktivity v průběhu hodnoceného období.

První rovina je tedy vyhodnocení vzdělávání pracovníka za uplynulé období, které je součástí formálního hodnocení a jeho reflexe zazní při setkání zaměstnance s nadřízeným pracovníkem a oporou jim bude příslušný hodnotící formulář (viz Přílohu 1). Společně s dalšími aspekty hodnocení bude vyhodnocení vzdělávání podkladem pro identifikaci vzdělávacích potřeb pracovníka na další období a vytvoření individuálního vzdělávacího plánu. Tím dojde k uzavření cyklu vzdělávání a bude zahájen cyklus další (viz Přílohu 2).

Druhá rovina vyhodnocování má průběžný charakter. Každý zaměstnanec, který se připravuje na vzdělávací akci, si předem písemně pojmenuje svá očekávání, která budou současně následnými kritérii hodnocení kurzu. Po době přibližně tří až šesti měsíců v závislosti na charakteru vzdělávací akce a případném procesu zavádění změny, provede zaměstnanec – účastník vzdělávání vyhodnocení. Kritérii hodnocení budou předem stanovena očekávání (viz Přílohu 2).

Celý návrh postupu procesu vzdělávání jsem popsala v metodice Program vzdělávání (viz Přílohu 2). Při utváření návrhu jsem se mimo jiné nechala inspirovat pracovníkem se zkušeností s šanonem Vzdělávání. Ve vzdělávacím procesu s ním již počítám.

### **7.6 Průběh setkání při hodnocení zaměstnanců**

S odkazem na doporučení Koubka (2015) a Armstronga (2007) považuji za nezbytné, aby vedoucí pracovník – hodnotitel respektoval tato doporučení pro zdárný průběh hodnotícího setkání:

- Příprava na setkání, čímž míním nejen vyplnění příslušného formuláře, ale také uvědomění si specifík pracovníka, zajištění klidného prostředí bez rušivých vlivů, vymezení si času a stanovení struktury plánovaného průběhu setkání.
- Úvodní část setkání bude mít zdvořilostní a rozehrívací charakter, je nutné sdělit, co je cílem setkání, jaké budou výstupy a sdělit si časový rozsah setkání.

- V další části doporučuji vedoucímu pracovníkovi ponechat prostor hodnocenému pro reflexi uplynulého období a v tomto včetně sebereflexe ho povzbuzovat. Důležité je nechat mluvit pracovníka co nejvíce.
- Poté vedoucí pracovník s oporou ve formuláři hodnotí pracovní výkon a naplnění stanovených cílů pracovníka. Přitom doporučuji zaměřit se na práci zaměstnance a jeho aktuální pracovní výkon, nikoli na osobnost pracovníka. Je dobré pracovníka chválit a vyhnout se neočekávané kritice. V této části setkání se vedoucí pracovník vyjádří také k naplnění individuálního vzdělávacího plánu pracovníka.
- Následuje formulace měřitelných cílů a dohodnutí plánu postupu profesního rozvoje pracovníka na další období. Pro formulaci cílů dá nadřízený pracovník přednost zaměstnanci, poté může s formulací pomoci. Cíle musí být měřitelné a musí představovat přidanou hodnotu, tedy něco, co není v okruhu každodenních pracovních povinností pracovníka.
- Na závěr setkání patří shrnutí, zopakování, na čem se účastníci setkání dohodli a také poděkování.

### **7.7 Návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců**

V této oblasti se cítím být hodně svázaná pravidly a danými postupy příspěvkové organizace, o nich blíže pojednávám v analýze Vnitřního platového předpisu a rozhovoru s personalistkou. Možnosti vedoucího organizační složky jsou formálně takové, že navrhuje platové zařazení, navrhuje osobní příplatek, navrhuje výši odměny. Praxe je, že platové zařazení i osobní příplatek navrhuje po konzultaci s personalistou. Při navrhování výše odměn má větší pravomoc a volnější ruku. Limitován je však obdobím, za které může odměnu navrhnout, což je právě proběhlý kalendářní měsíc. Odměna se může vázat k právě tomuto období a vzhledem k němu i navrženou odměnu zdůvodňuje.

Finanční odměna tak neodráží výstupy z formálního hodnocení pracovníků. Proto doporučuji vedoucímu pracovníkovi průběžně zapisovat své postřehy k pracovnímu přístupu pracovníků, které mohou sloužit jako písemná podpora při rozhodování se o výši návrhu odměny a k jejímu zdůvodnění.

Pro porozumění zaměstnanců, jak a za co vedoucí pracovník odměny navrhuje, jsem vypracovala pro členy týmu metodiku, která má tyto postupy ozřejmit. S postupem bude tým seznámen na společné poradě (viz Přílohu 3).

Dále uvedu také doporučení pro poskytovatele, tedy příspěvkovou organizaci s vědomím, že stávající postup svým návrhem neovlivním. Prostor pro variabilní finanční ocenění pracovníků nabízí osobní příplatek jako nenároková složka platu. Budu hypoteticky uvažovat částku, kterou má pro osobní příplatky k dispozici vedoucí organizační složky pro své pracovníky. Tento „balík peněz“ může vedoucí přerozdělovat na základě výstupu z hodnocení, tedy jako ocenění pracovního přístupu z dlouhodobého hlediska. Hodnocení bude probíhat jako roční proces, tedy částku osobního příplatku dostane pracovník vždy na dobu jednoho roku. Výjimka pak může nastat v průběhu období při závažném pochybení pracovníka, kdy dojde k odebrání osobního příplatku celého nebo jeho části na dobu určitou nebo neurčitou.

Finanční odměny, jak jsem je popisovala výše, pak budou odrážet aktuální mimořádný pracovní výkon zaměstnance, jak je tomu doposud, bez vazby na hodnocení.

Osobní příplatek tak přestane být standardní součástí platového výměru, ale bude vyjadřovat skutečný pracovní výkon zaměstnance za roční období a odměna bude mít výraznější charakter mimořádnosti v období aktuálním.

## **7.8 Shrnutí navržených postupů**

Navržené postupy hodnocení pracovníků, jejich profesního rozvoje a vzdělávání a postup při navrhování odměn jsem rozpracovala do metodik a hodnotících formulářů, které jsou součástí Přílohy diplomové práce:

- Příloha č. 1: Postup hodnocení zaměstnanců
- Příloha č. 2: Program vzdělávání
- Příloha č. 3: Postup při navrhování finančních odměn

## Závěr

Diplomová práce vznikala v organizační složce příspěvkové organizace a jejím stěžejním tématem je proces hodnocení, vzdělávání a odměňování. Práce má charakter případové studie, ve které jsem usilovala o komplexní porozumění sledovaného tématu v kontextu organizační složky i v rámci příspěvkové organizace.

Pro diplomovou práci jsem si vytýčila dva cíle. Provedení hloubkové analýzy stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování. Na základě výstupů hloubkové analýzy a analýzy odborné literatury jsem vytvořila návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe způsobem, aby navržené postupy mohly být využívány jako jeden z nástrojů řízení kvality poskytovaných sociálních služeb.

Pro získání relevantních dat jsem použila dvě metody, a sice analýzu dokumentace a hloubkové rozhovory s pracovníky. Výstupy analýzy jsem porovnávala s hlediskem odborné literatury.

Odborným zdrojům s věnuji první část své práce, uvádím pohled odborníků na personální řízení nejen v samotné oblasti hodnocení a navazujících procesů, ale také zasazení systému hodnocení do kontextu řízení lidských zdrojů. Uvádím vysvětlení pojmu a procesu řízení zdrojů v organizaci, nástin historického vývoje řízení lidských zdrojů a jeho charakteristiku, důraz kladu na strategii coby významný aspekt řízení lidských zdrojů a pozornost také věnuji pozici vedoucího pracovníka v současném pojetí řízení lidských zdrojů.

V dalším textu uvádím názory odborníků na celou šíři personálních procesů prezentovaných na životním cyklu pracovníka. Od vytváření a rozvoje struktury organizace, přes zabezpečení lidských zdrojů, adaptaci a zaškolení, řízení pracovního výkonu až po uvolňování lidí z organizace. S ohledem na téma diplomové práce věnuji největší prostor názorům odborníků na řízení pracovního výkonu.

Systém hodnocení popisují jako proces, v jehož průběhu je žádoucí, aby se vedoucí pracovník neformálním způsobem vyjadřoval k pracovnímu výkonu svých podřízených. V textu se zaměřuji na koučování, motivaci a zpětnou vazbu. Významným zakončením hodnotícího procesu je závěrečné hodnocení zaměstnanců, pro jehož zdárný průběh doporučují autoři odborné literatury pojmenovat úkoly a cíle formálního hodnocení a průběh hodnotícího procesu. Dále uvádím hledisko odborníků k používání hodnotících

metod, ke kritériím a klasifikaci hodnocení a k charakteristice hodnotitelů. Pozornost v textu zaměřuji také na doporučení odborníků na průběh vlastního setkání hodnotitele a hodnoceného.

Na hodnocení dále navazuji pohledem odborné literatury na profesní rozvoj zaměstnanců a odměňování v návaznosti na hodnocení.

V aplikační části diplomové práce jsem se zaměřila na analýzu stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování ve sledované organizační složce, na srovnání výstupů z analýzy s názory odborné literatury a na vytvoření návrhů postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro zavádění do praxe.

Z analýzy současného stavu vyplynula existence vnitřních směrnic příspěvkové organizace jako opory pro zavádění procesu hodnocení a procesů navazujících do praxe. Ovšem příslušné metodiky vzniklé na úrovni organizační složky dostatečnou oporou pro implementaci procesu hodnocení, vzdělávání a odměňování do praxe neposkytují. V organizační složce probíhá nahodilě neformální hodnocení, formální hodnocení se dosud neuskutečnilo, ovšem z rozhovorů s pracovníky jsem získala informaci, že pracovníci jsou schopni a ochotni zamýšlet se nad vhodným postupem formálního hodnocení a připouští, že by formální hodnocení mělo probíhat. V praxi personálního řízení v organizační složce chybí návaznost vzdělávání a odměňování na hodnocení pracovníků. Povinné vzdělávání probíhá, ne však na základě individuálních vzdělávacích plánů. Podobná situace je v oblasti odměňování, nárok na odměnu pracovníkům vzniká, nenavazuje však na hodnocení pracovního výkonu a pracovníci nemají informace o postupu navrhování finančních odměn.

V dalším textu diplomové práce jsem se zaměřila na vytvoření návrhů postupů procesu hodnocení zaměstnanců a procesů na něj navazujících - vzdělávání a odměňování. Navržené postupy odráží poznatky odborníků na personální řízení, konkrétně řízení pracovního výkonu. Respektování navržených postupů v praxi organizační složky umožní naplňovat poslání hodnocení, jak je uvádí Hroník (2006): „Posláním hodnocení je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování.“

## Literatura a zdroje

### Použitá literatura:

- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Arthur, Diane. 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Assländer, Friedrich, Anselm Grün. 2008. *Řízení jak duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Belardi, Nando. 1998. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Brunner, Dorothea a Ursin Bernard. Ausgestaltung von Management by Objectives innerhalb von Leistungslohnsystemen - Unterschiede in der Motivation zwischen Mitarbeitenden und Managern. *Arbeit* [online]. 2007, (4), 311-324 [cit. 2016-06-02]. ISSN 09415025. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&an=28107617&scope=site>
- Cejthamr, Václav, Jiří Dědina. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Fallgatter, Michael J. a Franziska Stelzer. Zum 360°-Dilemma – wo Feedback kein Feedback ist. *Zeitschrift Für Management* [online]. 2008, 3(3), 281-297 [cit. 2016-04-23]. DOI: 10.1007/s12354-008-0033-5. ISSN 18614264.
- Haberleitner, Elizabeth, Elizabeth Deistler, Robert Ungvari. 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Hawkins, Peter, Robin Shohet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál s. r. o.
- Hroník, František. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press.
- Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Kocianová, Renata 2012. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Koubek, Jiří. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, s.r.o.
- McGrath, James, Bob Bates. 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Plamínek, Jiří. 2000. *Synergický management*. Praha: Argo.



- Plevová, Ilona a kol. 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. Boskovice: Nakladatelství Albert.
- Švaříček, Roman, Klára Šedřová a kol. 2014. *Kvalitativní výzkum pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 1999. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s.r.o.
- Zlámal, Jaroslav, Martin Horváth. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Žákavec, Jakub. 2015. „Hodnocení zaměstnanců“. *Sociální služby XVII* (1): 30 – 31.
- Žákavec, Jakub. 2015. „Hodnocení zaměstnanců“. *Sociální služby XVII* (5): 20 – 21.

#### **Použitá legislativa:**

- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
- Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.

#### **Další zdroje:**

- Metodika hodnocení zaměstnanců
- Metodika odměňování pracovníků
- Metodika vzdělávání zaměstnanců
- Organizační řád
- Popis pracovní činnosti vedoucího pracovníka sledované organizační složky
- Pracovní profil pro pozici vedoucí organizační složky
- Vnitřní platový předpis
- Vnitřní směrnice k hodnocení a profesnímu rozvoji zaměstnanců

## **Přílohy**

- Příloha č. 1: Postup hodnocení zaměstnanců
- Příloha č. 2: Program vzdělávání
- Příloha č. 3: Postup při navrhování finančních odměn
- Příloha č. 4: Projekt diplomové práce

## **POSTUP HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Postup hodnocení zaměstnanců vychází z Vnitřní směrnice příspěvkové organizace.

Proces hodnocení je proces trvající přibližně jeden rok. V průběhu roku vedoucí pracovník poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu, průběžně se vyjadřuje k jeho pracovnímu výkonu, podle potřeby mohou probíhat individuální konzultace.

Při procesu neformálního hodnocení vychází vedoucí pracovník z:

- popisu pracovních činností jednotlivých zaměstnanců
- z cílů stanovených při hodnocení zaměstnanců
- z aktuálních pracovních postupů pro zajištění poskytovaných služeb

Pozornost bude věnovat:

- každodenního naplňování individuálních cílů, popisu pracovní činnosti a pracovních postupů
- přístupu ke klientům, respektování jejich specifík
- přístupu ke kolegům, týmové spolupráce
- samostatného přístupu k pracovním činnostem
- informací od klientů formou podnětů, připomínek, stížností
- přístup pracovníka k řešení nestandardních situací

Proces hodnocení je ukončen hodnotícím setkáním pracovníka s vedoucím.

### **Význam procesu hodnocení a hodnotícího setkání:**

- může vést ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance
- lepší využití potenciálu zaměstnance
- zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem

### **Pracovník si z hodnocení může odnést:**

- ocenění a podněty k vlastní práci
- zpětnou vazbu a názor vedoucího na svoji práci

- příležitost k vyjádření svých pracovních potřeb a požadavků na svůj další rozvoj

### **Vedoucímu pracovníkovi hodnocení umožňuje:**

- motivovat zaměstnance
- poskytovat zpětnou vazbu a usměrňovat činnost zaměstnance
- pochopit potřeby zaměstnance a jeho požadavky na další rozvoj
- rozvíjet přednosti zaměstnance a eliminovat slabší stránky
- plánovat vzdělávací aktivity

Vyvrcholením procesu hodnocení je hodnotící setkání zaměstnance a vedoucího pracovníka, zpravidla v 1. čtvrtletí kalendářního roku. Podkladem pro hodnotící setkání jsou dva tiskopisy:

- Hodnocení zaměstnance
- Sebereflexe

### **Hodnocení zaměstnance**

Hodnocení zaměstnance provádí jeho přímý nadřízený pracovník. V praxi to znamená, že vedoucí pracovník organizační složky hodnotí všechny zaměstnance.

Vedoucí pracovník použije k hodnocení formulář „**Hodnocení zaměstnance**“. Ten obsahuje těchto 5 oblastí s kritérii pro vyjádření hodnocení:

- I. Technické dovednosti
- II. Měkké dovednosti
- III. Sdílení společných hodnot
- IV. Vzdělávání v uplynulém období
- V. Navržení potřeb profesního rozvoje pracovníka pro nadcházející období

Oblasti I. – III. obsahují vlastní kritéria v jednotlivých oblastech, ke kterým se nadřízený pracovník vyjadřuje. Každé kritérium má slovně vyjádřené hodnoty a), b), c). Hodnota a) vyjadřuje nejlepší situaci, hodnota c) nejméně žádoucí. Kritéria se mírně liší u pracovníků v sociálních službách a sociálního pracovníka.

Oblasti IV. a V. se týkají vzdělávání a nadřízený pracovník ze svého pohledu vyjádří přínos absolvovaného vzdělávání pro zaměstnance. A dále navrhne, v jaké oblasti by si měl zaměstnanec rozšířit své znalosti a dovednosti.

S formulářem Hodnocení zaměstnance budou všichni pracovníci seznámeni před zahájením procesu hodnocení a je součástí této metodiky.

### **Sebereflexe**

Formulář „**Sebereflexe pracovníka za rok ....**“ vyplňují všichni zaměstnanci. Obsahuje sedm otázek (bodů), na které odpoví zaměstnanci písemně + je ve formuláři i prostor pro další poznámky. Obsah pak společně probere pracovník s vedoucím pracovníkem a může svá písemná vyjádření slovně upřesnit či rozvinout.

Formulář je součástí této metodiky.

### **Hodnotící setkání**

Oba tiskopisy jsou podklady pro setkání zaměstnance s vedoucím pracovníkem.

V předem dohodnutém termínu se sejdou zaměstnanec a vedoucí pracovník a v rámci individuální konzultace se na chvíli se zastaví a zamyslí se společně nad uplynulým obdobím. Slovně se vzájemně vyjádří k vyplněným tiskopisům, které budou sloužit jako podklad pro rozhovor.

- zhodnotí uplynulé období, co se podařilo, co méně, co fungovalo a co ne
- řeknou si, co a jak by se mohlo zlepšit, na čem bude zaměstnanec pracovat
- dohodnou a sepíší „**Individuální vzdělávací plán zaměstnance**“

Všechny tiskopisy, které zaměstnanec či jeho nařízený zpracuje jako podklad pro hodnotící setkání, budou poté uloženy v kanceláři vedoucího v uzamykatelné skříni společně s dokumentacemi zaměstnanců.

Individuální vzdělávací plány jsou uloženy v šanonu „Vzdělávání“ v místnosti pro pracovníky v sociálních službách.

### **Součástí metodiky jsou tiskopisy:**

Hodnocení zaměstnance – pracovník v sociálních službách

Hodnocení zaměstnance – sociální pracovník

Sebereflexe pracovníka za rok.....

# HODNOCENÍ PRACOVNÍKA – PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

**Jméno pracovníka:**

## I. TECHNICKÉ DOVEDNOSTI

### 1. PODÍLENÍ SE NA ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY NOCLEHÁRNA

- a) pracovník sepisuje s klienty smlouvu, seznamuje je prokazatelně s Řádem noclehárny, možnostmi podávat stížnosti, s nouzovými a havarijními situacemi, důsledně dodržuje pravidla pro ukončení služby, vede evidenci doporučenek od sociálních kurátorů, sestavuje denní hlášení pro kurátory, přijímá úhrady od uživatelů, pracuje s pokladní knihou a pokladnou
- b) pracovník při sepisování smlouvy občas chybuje, klienty seznamuje s Řádem noclehárny, možnostmi podávat stížnosti a s nouzovými a havarijními situacemi pouze formálně, není důsledný v dodržování pravidel pro ukončení služby, někdy je nepřesný v evidenci doporučenek od kurátorů a při sestavování denního hlášení, přijímá úhrady od uživatelů nerad, při práci s pokladní knihou a pokladnou se u něj vyskytují formální nedostatky, někdy některou činnost opomene či ji neprovede dostatečně dobře nebo spoléhá na kolegu ve dvojici
- c) pracovník úkony pro zajištění sociální služby noclehárna prokazatelně zanedbává ve více jak jednom aspektu

### 2. PODÍLENÍ SE NA ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY KRIZOVÁ POMOC

- a) pracovník aktivně se spolupodílí na výdeji stravy pro klienty, respektuje hygienické normy při výdeji, při organizaci výdeje si počíná tak, že nevznikají výrazné konflikty mezi klienty nebo je utlumí hned v počátku; zajišťuje plynulý chod přijímání klientů na sprchování, uvádí klienty do ordinace ČČK dle domluvy se zdravotníky; podává klientům relevantní informace, dává doporučení či odkazuje na sociálního pracovníka
- b) pracovník se spolupodílí na výdeji stravy pro klienty s nelibostí, dodržování hygienických norem při výdeji občas zanedbává, během výdeje opakovaně dochází ke konfliktním situacím; přijímá klienty na sprchování bez větší organizace, občas vzniká při čekání na sprchy chaos, uvádí klienty do ordinace ČČK bez domluvy se zdravotníky; klientům ne vždy podá zcela relevantní informace, jeho doporučení

jsou někdy jen formální („no tak mu něco poradím...“), na sociálního pracovníka odkazuje i v situacích, kdy by měl s klientem pracovat samostatně

- c) pracovník vyhledává úlevy, neplní si aktivně své pracovních povinností a výrazně spoléhá na kolegu ve službě a sociálního pracovníka;

### 3. INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ, INTERVENČNÍ POHOVORY

- a) pracovník je aktivním klíčovým pracovníkem, s klientem noclehárny se setkává opakovaně, zaznamenává průběh poskytované služby, průběžně s klientem vyhodnocuje, své postřehy a případné nejistoty komunikuje se sociálním pracovníkem a kolegy; ke klientům přicházejícím na krizovou pomoc přistupuje aktivně („jde jim naproti“), vede s nimi intervenční pohovor a tento pak pečlivě zaznamenává, hledá možný postup řešení jeho nepříznivé sociální situace
- b) pracovník je klíčovým pracovníkem, s klientem noclehárny se setkává až po připomenutí sociální pracovníkem, průběh poskytované služby zaznamenává nepřesně, se zpožděním, průběžně s klientem vyhodnocuje až na vyzvání, se sociálním pracovníkem a kolegy probírá téma individuálního plánování pouze na společných poradách, konzultace aktivně nevyhledává; ke klientům přicházejícím na krizovou pomoc přistupuje s mírnou nevolí („když to musí být“), vede s nimi intervenční pohovor, který zaznamenává formálně, možný postup řešení jeho nepříznivé sociální situace přenechává sociálnímu pracovníkovi
- c) pracovník uvedené činnosti vykonává formálně a v dílčích aspektech se vyskytují výrazné nedostatky

### 4. VEDENÍ DOKUMENTACE

- a) pracovník píše do dokumentace včas, srozumitelně, se všemi náležitostmi, které na vedení dokumentace kladou metodiky dokumentací
- b) pracovník píše informace nesrozumitelně, fakta jsou nejasná, některá chybí a některá jsou navíc, což vede k nepřehlednosti
- c) pracovník píše do dokumentace jen občas; informace jsou nesrozumitelné, neúplné; nesplňuje požadavky na vedení dokumentace tak, jak je předepisují metodiky dokumentací

## 5. SPOLUPRÁCE NA TVORBĚ STANDARDŮ (METODIK) A JEJICH ZAVÁDĚNÍ DO PRAXE

- a) ke tvorbě standardů, resp. psaní metodik přistupuje aktivně, vychází z praxe, dodržuje stanovené termíny, následně metodiky kolegů připomínkuje, v případné diskusi je aktivní a respektuje konečnou verzi metodik a tyto uplatňuje v praxi
- b) metodiky tvoří, má potíže s dodržením termínů, připomínkuje jen někdy, diskuse se účastní jen na vyzvání
- c) metodiky píše pouze formálně s pocitem „že se to musí“

## II. MĚKKÉ DOVEDNOSTI

### 1. ZODPOVĚDNOST, SPOLEHLIVOST

- a) pracovník plní zadané úkoly včas, v požadovaném rozsahu a kvalitě; svou práci vykonává bez pobídek druhých, nečeká na zadání, když je potřeba tu práci udělat, tak ji udělá
- b) pracovník odevzdává úkoly na poslední chvíli, které jsou navíc neúplné; pracovník vykonává práci teprve na vyzvání
- c) pracovník se vyhýbá úkolům; nedodržuje stanovené termíny; odevzdané úkoly neodpovídají zadání, od práce utíká

### 2. SAMOSTATNOST

- a) pracovník vypracovává úkoly samostatně; nevyptává se neustále na něco; umí se samostatně rozhodnout
- b) pracovník si chodí pro radu; vyžaduje podporu pro své rozhodnutí, v rozhodování je nejistý
- c) pracovník je nesamostatný, nic neudělá sám; pracovník nepřijímá zodpovědnost; než pracovník úkol pochopí, musí se mu to několikrát vysvětlovat; pracovník přehazuje práci na druhé nebo výrazně spoléhá na kolegu ve službě

### 3. TÝMOVÁ PRÁCE

- a) pracovník sdílí potřebné informace s kolegy; sám si zjišťuje informace; respektuje společné domluvy a řídí se podle nich; pracovník nezadržuje informace; zapojuje se do společné debaty; má ochotu domluvit se s druhými (je schopen vést diskusi)
- b) pracovník předává nesrozumitelné, neúplné informace; nezapojuje se do debaty, i když má co říct; informace si nezjišťuje



- c) pracovník nerespektuje společné domluvy, neřídí se jimi; bojkotuje diskuse a týmová rozhodnutí; dělá si práci po svém bez ohledu na ostatní

#### 4. INICIACE A PŘIJÍMÁNÍ ZMĚN

- a) pružně reaguje na nově vzniklé situace v oblasti klientské, zaměstnanecké i provozní, změny zapracovává do své každodenní práce, je flexibilní
- b) změny akceptuje, dlouho mu trvá, než změní své pracovní návyky, nepodílí se tolik na vyhodnocování, zda zavedení změn do praxe proběhlo dobře
- c) změny bojkotuje, jede v zajetých kolejích, šíří pesimismus, ve svých pracovních návycích je značně rigidní

#### 5. SCHOPNOST DÁVAT A PŘIJÍMAT ZPĚTNOU VAZBU

- a) pracovník je schopen reflektovat svou práci a podávat navenek smysluplnou reflexi; pracovník je schopen přijmout kritiku a využít ji pro zlepšení své práce; pracovník si je vědom svých nedostatků a ví, jak na nich dále pracovat
- b) pracovník akceptuje kritiku, ale nedokáže s ní dál pracovat; pracovník si není vědom svých nedostatků; není schopen ohodnotit svou práci
- c) pracovník neakceptuje kritiku své práce; naopak kritizuje druhé, zříká se zodpovědnosti za to, co dělá

### III. SDÍLENÍ SPOLEČNÝCH HODNOT

#### 1. INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP KE KLIENTŮM

- a) pracovník respektuje individuální potřeby klientů a daří se mu je naplňovat; pracovník poskytuje klientům adekvátní podporu
- b) pracovník respektuje individuální potřeby klientů, nepodílí se zcela na jejich naplňování; pracovník poskytuje klientům podporu neodpovídající jejich možnostem; k potřebám klientů není vstřícný
- c) dělá si svoji práci bez ohledu na individuální potřeby klientů, nezohledňuje jejich specifika (i kdyby to mělo být jen u jednoho klienta)

#### 2. DŮSTOJNÝ PŘÍSTUP KE KLIENTŮM

- a) klientům vyká; klienta vždy slušně pozdraví, poděkuje, poprosí, požadavek či doporučení sdělí vždy vhodnou formou; respektuje specifika a nepříznivou sociální situaci každého klienta

- b) aniž by se dohodli, tak dospělým klientům někdy tyká; občas se ke klientům chová nadřazeně, a to i v přítomnosti jiných osob, při individuálním jednání jejich potřeby bagatelizuje
- c) ke klientům se často chová nadřazeně, direktivně, případně je uráží či zesměšňuje, jejich individuální potřeby nerespektuje

### 3. UDRŽOVÁNÍ HRANIC VE VZTAHU S KLIENTY

- a) pracovník odděluje osobní a profesní život; nerozebírá s klientem osobní témata pracovníka; nevynáší mezi klienty záležitosti zevnitř služby; nenavazuje s klienty osobní vztahy; dokáže čelit manipulaci ze strany klienta (neodbytnost, drzost, vulgárnost); dokáže si uhájit prostor pro naplnění svých potřeb; pracovník se neztotožňuje s klientem a jeho problémem; na problému klienta se citově neangažuje
- b) pracovník neodděluje osobní a profesní život; s klienty se baví o svém soukromí; před klienty řeší kolegiální spory; pracovník si neví rady v kontaktu s manipulujícím klientem; pracovník staví potřeby klientů před své vlastní, nechá se klientem zahltit natolik, že mu nezbyvá dostatek času pro ostatní klienty a další agendu sociálního pracovníka
- c) smazává rozdíly mezi pozicemi zaměstnanec – klient, pracovním partnerským vztah zaměňuje za vztah důvěrný, pracovník se podřizuje přáním a požadavkům klientů, neumí říci ne a problémy a záležitosti klienta přijímá jako své vlastní

### 4. PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP, NE PÉČE ALE PODPORA

- a) aktivně zjišťuje měnící se potřeby klienta, domlouvá s ním, co aktuálně zvládne sám a v čem požaduje podporu; nevyřizuje za klienta nic, co by nebylo nezbytné; zaměřuje se na klientovy silné stránky a ty podporuje; posiluje klientovo sebevědomí
- b) někdy pochybí a zvolí neadekvátní míru podpory, nerespektuje dostatečně klientovu samostatnost; nerozvíjí silné stránky klienta; nedůvěřuje jeho schopnostem a dovednostem
- c) dělá za klienty věci, které jsou schopni zvládnout sami, se svojí podporou se podbízí, nerespektuje individuální požadavky a potřeby klientů na míru podpory; za klienty vyřizuje záležitosti, které přesahují rámec poskytování sociální služby

#### **IV. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKA V UPLYNULÉM ROCE**

1. Vedoucí pracovník uvede relevantní vzdělávací aktivity, které zaměstnanec absolvoval v uplynulém roce a vyjádří se, nakolik posunuly, obohatily pracovníka v jeho pracovním výkonu. Vycházet bude z přehledu vzdělávání každého pracovníka v šanonu „Vzdělávání“, a ze svých poznámek z průběhu hodnotícího období.
2. Vedoucí pracovník se vyjádří k cílům profesního rozvoje stanovených v minulém roce, nakolik se je z jeho pohledu podařilo naplnit: Vycházet bude z Individuálních vzdělávacích plánů pro dané období.

#### **V. STANOVENÍ CÍLE PRO NADCHÁZEJÍCÍ OBDOBÍ A CEST K JEHO NAPLNĚNÍ**

Vedoucí pracovník vepíše:

1. V jakých činnostech pracovníka identifikoval jeho vzdělávací potřebu (vzdělávací potřeba = mezera znalostech, dovednostech, schopnostech pracovníka, která mu brání, znesnadňuje podávat profesionální výkon v jednotlivých pracovních činnostech, a kterou je možné odstranit vzděláním):
2. Čeho by měl pracovník v nadcházejícím vzdělávacím období dosáhnout, k jakému cíli by měl dospět (cílem se rozumí stav v oblasti znalostí, dovedností a schopností, které pracovníkovi napomáhají k podávání profesionálního výkonu své práce):
3. Jakým způsobem má být cíle (cílů) naplněno:

Datum:

Vedoucí pracovník:

Pracovník:

## HODNOCENÍ PRACOVNÍKA – SOCIÁLNÍ PRACOVNÍK

**Jméno pracovníka:**

### I. TECHNICKÉ DOVEDNOSTI

#### 1. POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNĚ – PRÁVNÍHO PORADENSTVÍ

- a) pracovník se zajímá o sociální situaci klienta; sociální situaci vyhodnocuje a hledá možnosti, jak situaci řešit; informuje klienty, co v dané situaci mohou dělat; pomáhá klientům s jednáním na úřadech (sepisování a podávání žádostí, vyplňování formulářů apod.); ve věci klientů jedná s úřady veřejné správy; píše vyžadované zprávy pro úřady; vyhledává a zjišťuje si informace potřebné k práci; je v kontaktu (spolupracuje) s kurátory klientů; upozorňuje klienty na změny v sociální oblasti
- b) pracovník se zajímá o sociální situaci klienta jen povrchně; sociální situaci náležitě nevyhodnocuje a poskytuje poradenství, které plně neodpovídá potřebám klienta; kontakt s kurátory klientů nevyhledává; s úřady veřejné správy jedná sporadicky; ke své práci si zjišťuje jen nezbytné informace
- c) pracovník se zajímá o sociální situaci klienta nahodile nebo po vzniklé vyhrocené situaci; jeho situaci řeší až na základě požadavku nadřízeného; kontakt s kurátory; omezuje na nezbytné rozhovory; s úřady veřejné správy komunikuje až na vyzvání druhé strany či nadřízeného; nevyhledává si informace potřebné k práci nebo jen nahodile

#### 2. ZPRACOVÁVÁNÍ VYÚČTOVÁNÍ A STATISTIK

- a) pracovník vypracovává měsíční vyúčtování včas; předkládá je ke kontrole do účtárny; spolupracuje s referentem majetkové správy; pravidelné a požadované statistiky vypracovává včas, dle zadání
- b) pracovník vypracovává měsíční vyúčtování se na poslední chvíli, a při jejich zpracovávání proto občas chybuje; podklady pro referenta majetkové správy a pravidelné a požadované statistiky vypracovává na poslední chvíli a s občasnými chybami
- c) měsíční vyúčtování a veškeré požadované statistiky vypracovává často se zpožděním, ke kontrole na účtárnu je posílá až na vyzvání; počíná si nezodpovědně a nespolehlivě

### 3. VEDENÍ DOKUMENTACE

- a) pracovník píše do dokumentace včas, průběžně, srozumitelně, se všemi náležitostmi, které na vedení dokumentace kladou metodiky dokumentací
- b) pracovník píše do dokumentace se zpožděním, informace jsou pak neúplné, hůře srozumitelné a nepopisují relevantně danou situaci
- c) pracovník občas opomene zapsat, co je potřeba; na informace v sociální a další dokumentaci pracovníkem vedené se nelze zcela spolehnout

### 4. KOORDINOVÁNÍ INDIVIDUÁLNÍHO PLÁNOVÁNÍ

- a) pracovník provádí porady nad IP; kontroluje průběh IP jednotlivých klientů; upozorňuje na nedostatky v IP jednotlivých klientů; konzultuje IP s kolegy, radí jim, jak provádět IP a jak vést veškerou dokumentaci s IP související
- b) pracovník provádí porady nad IP sporadicky; kolegům neposkytuje dostatečnou podporu při IP, tým se na něj nemůže spolehnout
- c) pracovník provádí porady nad IP na vyzvání vedoucí; roli metodika IP plní nezodpovědně, kolegové se s potřebou konzultace obrací na jiné kolegy nebo na vedoucí

### 5. TVORBA STANDARDŮ A METODIK

- a) společně s vedoucí je aktivní koordinátor tvorby standardů a metodik a následných revizí, jejich zavádění do praxe a je v tomto procesu společně s vedoucí oporou pro tým v rovině konzultační
- b) pracovník dělá, jen co musí, plní požadavky vedoucí, vlastní iniciativu však neprojevuje a nechce být obtěžován konzultacemi ostatními členy týmu; vypracované postupy uplatňuje v praxi nahodile (když to musí být...)
- c) pracovník se podílí na tvorbě standardů a metodik v nezbytně nutné míře, konzultace kolegům vůbec neposkytuje

### 6. STRATEGICKÉ MYŠLENÍ, INFORMACE ZVENČÍ

- a) aktivně se účastní schůzek pracovní skupiny v rámci komunitního plánování města, vyhledává školení zaměřená na změny v legislativě, tyto změny vyhledává; registruje novinky z MPSV a potřebné předává dále; má přehled o dění v sociálních službách v regionu; o nových možnostech námi poskytovaných sociálních služeb

- komunikuje s vedoucí organizační složky a sociálními pracovníky příspěvkové organizace., navrhuje případné změny (i v rámci registrace poskytovaných služeb)
- b) setkávání pracovní skupiny v rámci komunitního plánování se účastní pouze formálně; změny v legislativě registruje až na základě informací od sociálních pracovníků příspěvkové organizace, též školení k novelizacím zákonů aktivně nevyhledává, účastní se jich jen na doporučení vedoucí; novinky na MPSV neregistruje, potřebné si nastuduje (načte) až na vyzvání; k novým možnostem námi poskytovaných služeb ji ponouká vedoucí organizační složky nebo sociální pracovníci příspěvkové organizace
- c) provádí jen nezbytně nutnou práci v organizační složce, informace zvenčí vůbec nevyhledává, není aktivní ve strategickém myšlení a vyhledávání nových možných postupů námi poskytovaných služeb, pokud se zúčastní komunitního plánování nebo školení k novelizaci, tak pouze formálně a novinky zavádí do praxe těžkopádně

## **II. MĚKKÉ DOVEDNOSTI**

### **1. ZODPOVĚDNOST, SPOLEHLIVOST**

- a) pracovník plní zadané úkoly včas, v požadovaném rozsahu a kvalitě; svou práci vykonává bez pobídek druhých, nečeká na zadání, když je potřeba tu práci udělat, tak ji udělá; pružně reaguje na požadavky z ředitelství
- b) pracovník odevzdává úkoly na poslední chvíli, které jsou navíc neúplné; pracovník vykonává práci teprve na vyzvání nebo na urgentní požadavky z ředitelství
- c) pracovník se vyhýbá úkolům; nedodrжуje stanovené termíny; odevzdané úkoly neodpovídají zadání, od práce utíká, případně ji vykonává jen formálně

### **2. SAMOSTATNOST**

- a) pracovník vypracovává úkoly samostatně; nevyptává se neustále na něco; umí se samostatně rozhodnout
- b) pracovník si chodí pro radu; vyžaduje podporu pro své rozhodnutí, v rozhodování je nejistý
- c) pracovník je nesamostatný, nic neudělá sám; pracovník nepřijímá zodpovědnost; než pracovník úkol pochopí, musí se mu to několikrát vysvětlovat

### 3. TÝMOVÁ PRÁCE

- a) pracovník sdílí potřebné informace s kolegy; sám si zjišťuje informace; respektuje společné domluvy a řídí se podle nich; pracovník nezadržuje informace; zapojuje se do společné debaty; má ochotu domluvit se s druhými (je schopen vést diskusi)
- b) pracovník předává nesrozumitelné, neúplné informace; nezapojuje se do debaty, i když má co říct; informace si nezjišťuje
- c) pracovník nerespektuje společné domluvy, neřídí se jimi; bojkotuje diskuse a týmová rozhodnutí; dělá si práci po svém bez ohledu na ostatní

### 4. INICIACE A PŘIJÍMÁNÍ ZMĚN

- a) pružně reaguje na nově vzniklé situace v organizační složce v oblasti klientské, zaměstnanecké i provozní, změny zapracovává do své každodenní práce, je flexibilní
- b) změny akceptuje, dlouho mu trvá, než změní své pracovní návyky, nepodílí se tolik na vyhodnocování, zda zavedení změn do praxe proběhlo dobře
- c) změny bojkotuje, jede v zajetých kolejích, šíří pesimismus, ve svých pracovních návycích je značně rigidní

### 5. SCHOPNOST DÁVAT A PŘIJÍMAT ZPĚTNOU VAZBU

- a) pracovník je schopen reflektovat svou práci a podávat navenek smysluplnou reflexi; pracovník je schopen přijmout kritiku a využít ji pro zlepšení své práce; pracovník si je vědom svých nedostatků a ví, jak na nich dále pracovat
- b) pracovník akceptuje kritiku, ale nedokáže s ní dál pracovat; pracovník si není vědom svých nedostatků; není schopen ohodnotit svou práci
- c) pracovník neakceptuje kritiku své práce; naopak kritizuje druhé, zříká se zodpovědnosti za to, co dělá

### 6. ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI

- a) pracovník si dopředu plánuje svou práci; ví, co ho v pracovním dni čeká za povinnosti; rozvrhne si, čemu se bude věnovat, na čem bude pracovat tak, aby vše stihl v termínu; včas a srozumitelně předává informace kolegům, klientům; dodržuje termíny a sjednané dohody

- b) pracovník pracuje chaoticky, nahodile; nedotahuje věci do konce; nedodrží termíny; předává informace kolegům, klientům pozdě, na vyžádání, neposkytuje úplné informace
- c) pracovník je zahlcen prací; pracovník se na práci nesoustředí; není schopen si stanovit priority, s diářem pracuje nedostatečně nebo vůbec

## 7. KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- a) pracovník se vyjadřuje věcně správně a srozumitelně; aktivně naslouchá; jasně formuluje své požadavky; umí vyjednávat s druhými; pohotově (ne však zbrkle) argumentuje; úroveň komunikace přizpůsobuje druhé straně (kolega x klient)
- b) pracovník podává nesrozumitelné informace; nejasně formuluje své požadavky; má problémy s vyjednáváním záležitostí; jeho komunikační postupy jsou občas nejasné, naslouchající neví, co má pracovník na mysli
- c) domluva s pracovníkem je obtížná, svým přístupem odrazuje kolegy a klienty ke vzájemné konzultaci

## III. SDÍLENÍ SPOLEČNÝCH HODNOT

### 1. INDIVIDUÁLNÍ PŘÍSTUP KE KLIENTŮM

- a) pracovník respektuje individuální potřeby klientů a daří se mu je naplňovat; pracovník poskytuje klientům podporu a sociální poradenství adekvátní jejich možnostem a potřebám
- b) pracovník respektuje individuální potřeby klientů, nepodílí se zcela na jejich naplňování; pracovník poskytuje klientům podporu neodpovídající jejich možnostem a potřebám; k potřebám klientů není vstřícný, občas je odbývá
- c) dělá si svoji práci bez ohledu na individuální potřeby klientů, nezohledňuje jejich specifika (i kdyby to mělo být jen u jednoho klienta), pouze se věnuje administrativní práci (více úředník jak sociální pracovník)

### 2. DŮSTOJNÝ PŘÍSTUP KE KLIENTŮM

- d) klientům vykává; klienta vždy slušně pozdraví, poděkuje, poprosí, požadavek či doporučení sdělí vždy vhodnou formou; respektuje specifika a nepříznivou sociální situaci každého klienta



- e) aniž by se dohodli, tak dospělým klientům někdy tyká; občas se ke klientům chová nadřazeně, a to i v přítomnosti jiných osob, při individuálním jednání jejich potřeby bagatelizuje
- f) ke klientům se někdy chová nadřazeně, direktivně, případně je uráží či zesměšňuje, jejich individuální potřeby nerespektuje

### 3. UDRŽOVÁNÍ HRANIC VE VZTAHU S KLIENTY

- d) pracovník odděluje osobní a profesní život; nerozebírá s klientem osobní témata pracovníka; nevynáší mezi klienty záležitosti zevnitř služby; pracovník nenavazuje s klienty osobní vztahy; pracovník dokáže čelit manipulaci ze strany klienta (neodbytnost, drzost, vulgárnost); pracovník si dokáže uhájit prostor pro naplnění svých potřeb; pracovník se neztotožňuje s klientem a jeho problémem; na problému klienta se citově neangažuje
- e) pracovník neodděluje osobní a profesní život; s klienty se baví o svém soukromí; před klienty řeší kolegiální spory; pracovník si neví rady v kontaktu s manipulujícím klientem; pracovník staví potřeby klientů před své vlastní, nechá se klientem zahltit natolik, že mu nezbyvá dostatek času pro ostatní klienty a další agendu sociálního pracovníka
- f) smazává rozdíly mezi pozicemi zaměstnanec – klient, pracovník partnerský vztah zaměňuje za vztah důvěrný, pracovník se podřizuje přáním a požadavkům klientů, neumí říci ne a problémy a záležitosti klienta přijímá jako své vlastní

### 4. PROAKTIVNÍ PŘÍSTUP, NE PÉČE ALE PODPORA

- d) aktivně zjišťuje měnící se potřeby klienta, domlouvá s ním, co aktuálně zvládne sám a v čem požaduje podporu; nevyřizuje za klienta nic, co by nebylo nezbytné; zaměřuje se na klientovy silné stránky a ty podporuje; posiluje klientovo sebevědomí
- e) někdy pochybí a zvolí neadekvátní míru podpory, nerespektuje dostatečně klientovu samostatnost; nerozvíjí silné stránky klienta; nedůvěřuje jeho schopnostem a dovednostem
- f) dělá za klienty věci, které jsou schopni zvládnout sami, se svojí podporou se podbízí, nerespektuje individuální požadavky a potřeby klientů na míru podpory; za klienty vyřizuje záležitosti, které přesahují rámec poskytování sociální služby

#### **IV. VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKA V UPLYNULÉM ROCE**

1. Vedoucí pracovník uvede relevantní vzdělávací aktivity, které zaměstnanec absolvoval v uplynulém roce a vyjádří se, nakolik posunuly, obohatily pracovníka v jeho pracovním výkonu: Vycházet bude z přehledu vzdělávání každého pracovníka v šanonu „Vzdělávání“ a ze svých poznámek z průběhu hodnotícího období.
2. Vedoucí pracovník se vyjádří k cílům profesního rozvoje stanovených v minulém roce, nakolik se je z jeho pohledu podařilo naplnit: Vycházet bude z Individuálních vzdělávacích plánů pro dané období.

#### **V. STANOVENÍ CÍLE PRO NADCHÁZEJÍCÍ OBDOBÍ A CEST K JEHO NAPLNĚNÍ**

Vedoucí pracovník vepíše:

1. V jakých činnostech pracovníka identifikoval jeho vzdělávací potřebu (vzdělávací potřeba = mezera znalostech, dovednostech, schopnostech pracovníka, která mu brání, znesnadňuje podávat profesionální výkon v jednotlivých pracovních činnostech, a kterou je možné odstranit vzděláváním).
2. Čeho by měl pracovník v nadcházejícím vzdělávacím období dosáhnout, k jakému cíli by měl dospět (cílem se rozumí stav v oblasti znalostí, dovedností a schopností, které pracovníkovi napomáhají k podávání profesionálního výkonu své práce).
3. Jakým způsobem má být cíle (cílů) naplněno:

Datum:

Vedoucí pracovník:

Pracovník:

## **SEBEREFLEXE PRACOVNÍKA ZA ROK .....**

**Vyplňte, co víte, když si s něčím nevíte rady, tak to nechte být a probereme to osobně.**

**Jméno pracovníka:**

1. Napište tři konkrétní věci (situace), které byly klientem kladně hodnoceny:

1.

2.

3.

Na co jste na sebe hrdý/á ve své činnosti směrem ke:

klientům

kolegům

organizaci

2. Které z Vašich plánů (cílů), které jste si dal/a, se Vám podařilo naplnit?

A které se Vám nepodařilo naplnit?

3. Jaké máte plány pro příští období? Napište konkrétní cíl(e), a tyto rozepište tak, jak děláme individuální plány s klienty.

4. V čem si myslíte, že jste udělal/a v uplynulém období největší pokrok?

5. Co se Vám v uplynulém období fakt nepovedlo? Co by mělo být jinak, aby k tomu nedošlo?

6. Které oblasti v práci s klientem Vás aktuálně nejvíce zajímají, o kterých tématech byste se chtěl/a něco dozvědět?

7. Jakou pomoc a podporu očekáváte od vedoucího pracovníka?

Tady je prostor pro Vaše poznámky, co byste chtěl/a při konzultaci s vedoucí probrat a není třeba zahrnuto v předchozích bodech.

Datum:

Podpis pracovníka:

## PROGRAM VZDĚLÁVÁNÍ

### Proces tvorby vzdělávacích plánů vychází:

1. Z potřeb klientů
2. Z možností zaměstnanců
3. Z potřeb a přání zaměstnanců
4. Z možností a potřeb organizace

### Tyto čtyři aspekty zjišťujeme takto:

1. Ze sebehodnocení zaměstnance
2. Z hodnocení zaměstnance vedoucím pracovníkem
3. Z průběžného pozorování a reflektování průběhu poskytování sociálních služeb

Individuální vzdělávací plán zaměstnance vytváří pracovník se svým nadřízeným a vzniká ze sebehodnocení a hodnocení při hodnotícím setkání pracovníka s vedoucím.

Rozvojový plán organizační složky vytváří vedoucí a vychází z:

- individuálních vzdělávacích plánů
- dalších relevantních výstupů z hodnocení zaměstnanců vztahujících se k potřebám klientů
- evidence a záznamů kontaktů a intervencí
- relevantních výstupů z týmových porad a supervizí

Individuální vzdělávací plán obsahuje aktuální vzdělávací témata pro zaměstnance na nadcházející období.

Témata mohou být rozvíjena aktivní účastí na akreditovaném kurzu, edukací přímo na pracovišti s průběžnou podporou vedoucího pracovníka, účast na stážích, interním školením.

Lze předpokládat, že potřeby služby se shodnou s potřebami (přáními) zaměstnanců. Pakliže tomu tak nebude, tak vedoucí pracovník příslušnému zaměstnanci doporučí téma a způsob jeho profesního rozvoje. Podobně dojde-li u pracovníka k pochybení v dané oblasti,

tak bude vyslán na kurz týkající se právě této pracovní oblasti, který určí vedoucí, a to i přesto, že nebude v souladu s IVP pracovníka.

Akreditované kurzy nabízí, případně účast na nich určuje zaměstnancům vedoucí a účast na nich schvaluje ředitel, ekonomka a sociální pracovník příspěvkové organizace zodpovědný za vzdělávání.

Vedoucí zodpovídá za splnění zákonného požadavku dalšího vzdělávání sociálního pracovníka a pracovníků v sociálních službách v rozsahu 24 hodin za kalendářní rok.

Pracovníci se účastní otevřených akreditovaných kurzů anebo vedoucí ve spolupráci s pracovníkem zodpovědným za vzdělávání organizuje tzv. školení na míru přímo na pracovišti pro všechny anebo více pracovníků organizační složky. Možná je také účast zaměstnanců z jiných organizačních složek příspěvkové organizace.

#### **Zákonný požadavek 24 hodin vzdělávání za kalendářní rok lze plnit těmito způsoby:**

1. alespoň 8 hodin akreditovaného kurzu u MPSV (může být více, ovšem MUSÍ být aspoň 8 hodin)
2. až 8 hodin stáže u jiného poskytovatele s podobnou cílovou skupinou (nesmí být více)
3. až 8 hodin interního školení (nesmí být více)
4. až 8 hodin účasti na odborné konferenci (týká se sociálního pracovníka)

Z aktivní účasti na vzdělávání vyplývají dva aspekty:

1. Předání získaných poznatků ostatním zaměstnancům.
2. Vyhodnocení, jak získané poznatky a dovednosti ovlivnily situaci v praxi.

#### **Předávání získaných poznatků z kurzů ostatním zaměstnancům:**

1. Účastník vzdělávací akce odprezentuje obsah kurzu ostatním kolegům na poradě.
2. Účastník vzdělávací akce dá materiál obdrženy na kurzu k dispozici ostatním kolegům do příslušné složky v místnosti pracovníků v sociálních službách.
3. Je-li to potřebné, vypracuje účastník vzdělávací akce metodický postup týkající se daného tématu anebo stávající metodiku aktualizuje. Potřebné to bude v případě, že zaměstnanec získá na kurzu informace, které budou vyžadovat změnu v postupu daného tématu.

#### **Postup prezentace obsahu kurzu na poradě:**

Prezentace bude jednoduchá a výstižná v délce maximálně 10 – 15 minut dle této struktury:

1. Sdělení tématu kurzu, shrnutí o čem to bylo.
2. Pojmenování tří konkrétních informací (poznatků), které se účastník na kurzu dověděl, a které mohou napomoci celému týmu dělat svou práci lépe. Případně tři poznatky přínosné pro účastníka kurzu samotného.
3. Sdělení obsahu písemných (tištěných) materiálů obdržných na kurzu – stručně a výstižně ve třech bodech.
4. Uvedení konkrétního příkladu využití získaných poznatků v praxi u konkrétního klienta nebo v konkrétní situaci.
5. Doporučení x nedoporučení tohoto vzdělavatele, resp. lektora ostatním kolegům.  
Kurz byl např. přednáškový, interaktivní, nudný, zajímavý... charakterizovat.
6. Doporučení účastníka kurzu na nějakou změnu v procesu poskytování služby.

**Vyhodnocení vzdělávání = jak získané poznatky a dovednosti ovlivnily situaci v praxi – postup:**

1. Každý zaměstnanec, který se připravuje na kurz, si předem písemně stanoví svá *očekávání* (= *následná kritéria hodnocení kurzu*), která si zapíše do tiskopisu „Očekávání a hodnocení vzdělávací akce“, který si založí do své slohy v šanonu Vzdělávání. Tento tiskopis se vyplňuje v případě akreditovaného kurzu nebo stáže.
2. Je-li zaměstnanec vyslán vedoucím pracovníkem, tak ta očekávání sepíše vedoucí pracovník, zaměstnanec s obsahem seznámí a předá mu tiskopis k uložení do jeho slohy vzdělávání.
3. Po odprezentování obsahu kurzu na poradě se dle potřeby provedou potřebné systémové změny. Zodpovědného pracovníka za realizaci změny určí vedoucí.
4. Po době cca 3 – 6ti měsíců (dle charakteru kurzu a procesu zavádění změny, termín určí vedoucí) provede zaměstnanec – účastník kurzu vyhodnocení tohoto kurzu. *Kritérii hodnocení jsou předem stanovena očekávání.* Vyhodnocení napíše zaměstnanec do tiskopisu „Očekávání a hodnocení vzdělávací akce“ jako návaznost na napsaná očekávání.

**Šanon „Vzdělávání“ je uložen v místnosti pracovníků v sociálních službách a obsahuje:**

- příslušnou směrnici a metodiku
- slohy jednotlivých zaměstnanců



**Slohy jednotlivých zaměstnanců jsou uloženy v šanonu „Vzdělávání“ a obsahují:**

- Individuální vzdělávací plán

Tento vzniká při hodnotícím setkání s vedoucím pracovníkem, zaměstnanec i pracovník ho podepíše a pracovník založí do své slohy.

- Školení zaměstnance za rok ....

Tiskopis vyplňuje pracovník průběžně během roku vždy po absolvování nějaké formy vzdělávání – akreditovaný kurz, stáž, supervize, školení BOZP a PO, konference, interní vzdělávání.

- Kopie osvědčení absolvovaných kurzů.

**Součástí metodiky jsou tiskopisy:**

Individuální vzdělávací plán

Školení zaměstnance za rok...

Očekávání a hodnocení vzdělávací akce

## INDIVIDUÁLNÍ VZDĚLÁVACÍ PLÁN ZAMĚSTNANCE ORGANIZAČNÍ SLOŽKY

Zaměstnanec: .....

Období: .....

Potřeba rozvoje v oblastech:

1.

2.

3.

a)

Datum:

Podpis zaměstnance:

Podpis vedoucího pracovníka:

## ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCE ZA ROK .....

Jméno zaměstnance:..... Pracovní pozice: .....

<b>Další vzdělávání - akreditované kurzy, stáže, supervize, interní školení, jiné:</b>			
<b>vzdělávací aktivita</b>	<b>termín</b>	<b>doklad o účasti</b>	<b>počet hodin</b>

## OČEKÁVÁNÍ A HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE

Jméno zaměstnance:

Vzdělávací akce:

Termín:

**OČEKÁVÁNÍ:** Každý zaměstnanec, který se připravuje na kurz, si zde předem písemně stanoví svá očekávání, která budou následně kritérii hodnocení kurzu:

**STRUČNÝ OBSAH KURZU:** Zaměstnanec si udělá poznámky, které mu budou vodítkem pro prezentaci obsahu kurzu na poradě a pro následné vyhodnocení.

**VYHODNOCENÍ:** Po době cca 3 – 6ti měsíců (dle charakteru kurzu a procesu zavádění změny, termín určí vedoucí) provede zaměstnanec – účastník kurzu vyhodnocení tohoto kurzu. Kritérii hodnocení jsou předem stanovena očekávání.

Datum vyhodnocení a podpis:

## POSTUP PŘI NAVRHOVÁNÍ FINANČNÍCH ODMĚN

Finanční oceňování pracovníků organizační složky a všech zaměstnanců příspěvkové organizace určuje Vnitřní platový předpis.

**V případě mimořádných odměn je postup následující:** personalistka sdělí ke konci kalendářního měsíce, ve kterém vznikne nárok na finanční odměny, vedoucí organizační složky výši částky, která je k dispozici pro zaměstnance organizační složky. Vedoucí při návrhu výše odměny pro jednotlivé zaměstnance vychází z pravidel uvedených ve směrnici a zohledňuje pracovní výsledky jednotlivých zaměstnanců.

Finanční odměnu navrhuje vedoucí organizační složky a schvaluje ředitel příspěvkové organizace.

### **Finanční odměna může být navržena za:**

1. Úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu:
  - b) **iniciování mimořádného přínosu** pro zařízení, klienty (zprostředkování věcných, finančních darů; šíření dobrého jména zařízení na veřejnosti apod.), úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť náročného pracovního úkolu
  - c) **zvládnutí krizové situace** (zástup za kolegu, řešení krizové situace s klientem, havárie apod.)
2. zodpovědný, spolehlivý, aktivní a tvůrčí **přístup při plnění pracovních povinností** vyplývajících z jeho pracovního zařazení a z popisu pracovní činnosti

Finanční odměna může být navržena za pracovní výkony za PRÁVĚ uplynulý kalendářní měsíc. To může například znamenat, že zaměstnanec, který je celý měsíc v pracovní neschopnosti, nemá nárok na odměnu. Při návrhu výše odměn však vedoucí přihlíží k celkové iniciativě zaměstnanců, tedy za období delší.

Součástí návrhu výše odměny je kromě částky také zdůvodnění, za co vedoucí pracovník zaměstnanci finanční odměnu v dané výši navrhuje. Při zdůvodnění vedoucí pracovník vychází z průběžného sledování pracovního výkonu pracovníka. Nad svým pracovním

přístupem se zamýšlí také samotní zaměstnanci a na vyzvání předloží vedoucí organizační složky písemně zpracovanou sebereflexi. V sebereflexi se pracovník zamyslí, co se mu podařilo a co naopak ne v období od posledních odměn s důrazem na poslední kalendářní měsíc.

Informace o odměnách a požadavek na sebereflexi sdělí vedoucí organizační složky bezprostředně po oznámení personalistky přítomným pracovníkům osobně, pro ostatní vyvěsí informaci na nástěnce.

Finanční odměny nejsou nárokové složky platu.

**PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE****Jméno studující:** Mgr. Pavlína Březinová**UČO:** 46145105**Imatrikulační ročník:** 2014**Předběžný název diplomové práce:**

Proces hodnocení zaměstnanců v organizační složce příspěvkové organizace

**Vstupní diskuse problému:**

Organizační složka poskytuje sociální služby prevence – noclehárnu a krizovou pomoc od prosince 2012. V této době byly stanoveny základní požadavky na zaměstnance, byly vytvořeny některé pracovní postupy. Dosud se nepodařilo odpovídajícím způsobem nastavit postupy řízení lidských zdrojů.

V diplomové práci budu navazovat na výstupy z diagnostiky organizace, kterou jsem prováděla ve 2. semestru studia, a jejímž jedním z dílčích cílů bylo získání co nejvíce relevantních informací v oblasti řízení lidských zdrojů - hodnocení a vzdělávání. Částečná analýza situace (analýza dokumentace, rozhovory, pozorování) nastínila stávající úroveň této oblasti. Ukázalo se, že je neuspokojivá. Hodnocení zaměstnanců dosud v praxi neproběhlo, zaměstnanci měli málo prostoru pro vyjádření svých potřeb vč. vzdělávacích, neměli možnost účastnit se jimi vybraných vzdělávacích akcí, resp. témat a vyjádřili též nespokojenost s dosavadním průběhem supervize. Systém odměňování je pro zaměstnance nesrozumitelný.

Hodnocení zaměstnanců vnímám jak součást personální práce, jako jeden z nástrojů pro rozvoj pracovníků. Hroník (2006) uvádí, že „posláním (hodnocení) je poznat a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování“. Z tohoto pohledu není posláním hodnocení v organizační složce naplňováno.

**Výchozí situace**

Výchozí situace je charakterizována dosavadní absencí procesu hodnocení a neexistencí vzdělávacích plánů, zaměstnanci za dobu působení v uvedené organizaci nezískali žádnou zkušenost s hodnotícím procesem a s plánováním svého profesního rozvoje.

**Cíle diplomové práce**

1. hloubková analýza stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících - vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování
2. na základě výstupů hloubkové analýzy a analýzy odborné literatury vytvoření návrhu na postupy práce se zaměstnanci v oblasti hodnocení, profesního rozvoje a odměňování



### **Výzkumné postupy**

Rozhovory se stávajícími zaměstnanci, s bývalým vedoucím organizační složky, personalistkou (mzdovou účetní) a sociálním pracovníkem - metodikem příspěvkové organizace, analýza dostupné stávající dokumentace, pozorování pracovníků v průběhu poskytování služby. Studium a srovnání s odbornou literaturou.

Práce bude mít charakter případové studie.

Realizací diplomové práce bych chtěla vytvořit platformu pro budoucí implementaci postupu personálního řízení – hodnocení a vzdělávání zaměstnanců v konkrétní sociální službě.

### **Předběžný obsah práce**

1. Úvod k personálnímu řízení
2. Představení organizační složky
3. Vymezení cílů diplomové práce
4. Analýza stávající úrovně procesu hodnocení a vzdělávání zaměstnanců v organizaci
5. Analýza odborné literatury v oblasti hodnocení a vzdělávání zaměstnanců
6. Aplikace výstupů analýz – navržení postupu hodnocení pro sledovanou organizaci
7. Závěr

Příloha: navržený postup hodnocení zaměstnanců

### **Předpokládaný časový harmonogram**

1. druhá polovina prosince 2015 – příprava rozhovorů
  2. leden 2016 – realizace rozhovorů
  3. únor 2016 – analýza rozhovorů, studium literatury
  4. březen 2016 – analýza odborné literatury, srovnání se situací v organizaci, případně opakované rozhovory
  5. duben 2016 – vytvoření návrhu postupu hodnocení zaměstnanců
- Průběžné písemné zpracování.

### **Předběžná bibliografie:**

1. Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
2. Belardi, Nando. 1998. *Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
3. Cejthamr, Václav, Jiří Dědina. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Hawkins, Peter, Robin Shohet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál.
5. Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
6. Kotter, John P. 2015. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press.
7. Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.