Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Radka Zemanová

Hodnocení zdravotních sester v Nemocnici Most

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2008

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 Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Mostě, dne 20.6.2008 .....

Radka Zemanová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu magisterské práce Mgr. Petrovi Vrzáčkovi za jeho cenné rady a připomínky a celkovou pomoc při zpracování této magisterské práce. Děkuji též hlavní sestře Nemocnice Most Marcele Šárové a manažerce kvality Nemocnice Most Monice Trávníčkové za jejich podporu a spolupráci. Můj velký dík patří též PhDr. Jiřímu Šafrovi za cenné rady při tvorbě projektu mého kvantitativního výzkumu. V neposlední řadě děkuji všem kolegům a kolegyním z Nemocnice Most, kteří se účastnili výzkumu či workshopu v rámci této magisterské práce, za jejich ochotu a spolupráci.

OBSAH

ABSTRAKT **6**

ABSTRACT **7**

1. ÚVOD **8**

2. TEORETICKÁ ČÁST **12**

2.1. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ 12

2.2. VYMEZENÍ POJMU „HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ“ 18

2.3. VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 20

2.4. PODMÍNKY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 25

2.5. PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 27

2.5.1. Způsob a frekvence hodnocení pracovníků 27

2.5.2. Oblasti hodnocení 29

2.5.3. Metody hodnocení pracovníků 30

2.5.4. Průběh procesu hodnocení 46

2.6. LEGISLATIVA VZTAHUJÍCÍ SE K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ 52

2.7. IMPLEMENTACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ DO PRAXE 53

2.7.1. Obecné principy vedení procesu změny 53

2.7.2. Zavádění nového systému hodnocení pracovníků 61

3. PRAKTICKÁ ČÁST **63**

3.1. NEMOCNICE MOST 63

3.2. SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V NEMOCNICI MOST 64

3.3. VÝZKUM 64

3.3.1. Studium dokumentace 65

3.3.2. Kvalitativní výzkum 68

3.3.2.1. Účel výzkumu a výzkumná otázka 68

3.3.2.2. Metoda kvalitativního výzkumu 69

3.3.2.3. Účastníci kvalitativního výzkumu 70

3.3.2.4. Průběh výzkumu a zpracování dat 71

3.3.2.5. Analýza dat a výsledky výzkumu 72

3.3.3. Kvantitativní výzkum 75
3.3.3.1. Účel výzkumu a výzkumný problém 75
3.3.3.2. Hypotézy 76
3.3.3.3. Cílová populace a výběr vzorku 79
3.3.3.4. Metoda sběru dat 80
3.3.3.5. Zpracování dat 81
3.3.3.6. Výsledky výzkumu 81
3.3.4. Shrnutí výsledků výzkumu a diskuse 108
3.4. WORKSHOP 111
3.5. NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU A JEHO IMPLEMENTACE DO PRAXE 113

4. ZÁVĚR 116

POUŽITÉ ZDROJE 117

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ 121

PŘÍLOHY 123

Příloha č. 1 Projekt magisterské práce
Příloha č. 2 Význam hodnocení pracovníků
Příloha č. 3 Formulář pro hodnocení pracovníků používaný do roku 2007
Příloha č. 4 Úvod rozhovoru
Příloha č. 5 Formulář pro souhlas s výzkumem
Příloha č. 6 Otázky pro rozhovor se sestrou manažerkou
Příloha č. 7 Otázky pro rozhovor s řadovou sestrou
Příloha č. 8 Výsledek otevřeného kódování
Příloha č. 9 Dotazník pro sestry manažerky
Příloha č. 10 Dotazník pro řadové sestry
Příloha č. 11 Návrh metodického pokynu pro provádění hodnocení pracovníků
Příloha č. 12 Schválený metodický pokyn pro hodnocení pracovníků
Příloha č. 13 Nový formulář pro hodnocení pracovníků
Příloha č. 14 Potvrzení o schválení nových dokumentů

ABSTRAKT

Magisterská práce se zabývá hodnocením pracovníků, které tvoří nedílnou součást procesu řízení lidských zdrojů. Práce se skládá z části teoretické a praktické.

V teoretické části je vysvětlen význam lidských zdrojů pro organizaci, uvedeno moderní pojetí řízení lidských zdrojů a vymezeno řízení pracovního výkonu, jenž představuje důležitou součást řízení lidských zdrojů. Práce se dále detailněji soustředí na vlastní hodnocení pracovníků. Po definování tohoto pojmu je uveden význam hodnocení pracovníků pro organizaci. Dále jsou uvedeny též podmínky efektivního hodnocení. Následně se práce zabývá vlastním hodnocením pracovníků, tedy způsobem a frekvencí hodnocení, oblastmi, metodami a průběhem hodnotícího procesu. Nedílnou součástí práce je uvedení základního legislativního rámce vztahující se k této oblasti. Poslední kapitola teoretické části se zabývá procesem implementace nového systému do praxe, přičemž je zmíněno jak obecné vedení procesu změny, tak specifika zavádění hodnotícího systému.

Praktická část začíná stručným popisem Nemocnice Most a jejího systému hodnocení pracovníků. Následuje popis studia dokumentace, kvalitativního i kvantitativního výzkumu ve zmíněné nemocnici s cílem zjistit, jak hodnocení pracovníků skutečně probíhá, jaká jsou jeho pozitiva i negativa a jak by se dalo zlepšit. Pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů, celkem bylo dotázáno 25 zdravotních sester. Kvantitativní výzkum byl uskutečněn formou dotazníkového šetření na vzorku čítajícím 195 zdravotních sester. Na základě zpracování dat z výzkumů byl vytvořen návrh nového formuláře a metodický pokyn pro hodnocení pracovníků v Nemocnici Most. Oba dokumenty byly po připomínkování na workshopu sester manažerek předány vedení nemocnice a následně schváleny k užívání od prosince 2008.

Systematicky a komplexně pojatá teoretická část, obsahující nejnovější poznatky z tématu hodnocení pracovníků, a výzkum provedený na reprezentativním vzorku zdravotních sester v Nemocnici Most umožnily splnění cíle magisterské práce, tedy zavedení nového systému hodnocení pracovníků v této nemocnici.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků, zdravotní sestra, management v ošetřovatelství, vedení procesu změny, Nemocnice Most.

ABSTRACT

The Master thesis deals with evaluation of staff, an inseparable part of the process of management of human resources. The thesis includes both theoretical and practical parts.

The theoretical part provides explanation of the importance of human resources for the relevant organisation elaborates on modern conception of management of human resources and identifies the process of management of work performance, which is an important part of management of human resources. The thesis focuses in greater detail on evaluation proper of the staff. After defining the term, significance is described of evaluation of staff for the relevant organisation. Conditions for effective evaluation are also referred to. The thesis then deals with evaluation itself of the staff; i.e. with manners and frequencies of evaluation, topics of evaluation, methods and the course of the evaluation process. References to the basic legislative framework associated with this area are inseparable parts of the thesis. The last chapter of the theoretical part of the thesis deals with the process of implementation of the new system, when the general change management is elaborated on as well as the peculiars of launching the evaluation system.

The practical part of the thesis starts with brief description of the hospital in the town of Most and its system of evaluation of staff. Next section deals with description of the research of documentation, of the qualitative and quantitative surveys of situation in the above hospital - with the objective to discover how the evaluation of staff takes place in real terms and what its positives and negatives are, as well as prospective windows of improvement opportunities. Methodology of semi-structured interviews was chosen for the qualitative survey. In total 25 nurses were interviewed. The quantitative survey took place in the form of questionnaire–based survey employing a sample of 195 nurses. On the basis of processing the data generated by the surveys a new draft form was developed as well as methodological guidance for evaluation of staff of the Most hospital. After reviews/observations submitted on the occasion of a nurse managers workshop, both documents were handed over to the hospital management and, afterwards, they were approved for use starting from December 2008.

The systematic and complex theoretical part including the up-to-date know-how/expertise concerning the topic of evaluation of staff as well as the survey employing a representative sample of nurses of the Most hospital enabled achieving the objective of the Master thesis; i.e. launching of a new system of evaluation of staff in this particular medical establishment.

Key words: human resources management, evaluation of staff, nurse, nursing management, change process management, hospital in the town of Most

1. ÚVOD

„Soudobé teorie managementu i jejich praktické uplatňování v aktivitách dobře řízených organizací uznávají, že lidé jsou největším bohatstvím organizací, jejich nejdůležitější, těžko napodobitelnou konkurenční výhodou. Logicky z toho vyplývá, že řízení lidí rozhoduje o tom, jak si organizace v současném vysoce konkurenčním a vysoce proměnlivém podnikatelském prostředí povedou. Jeden, už poněkud otřepaný, ale pravdivý, bonmot také říká, že řízení lidí je příliš důležitou věcí, než aby bylo ponecháno pouze v rukou personalistů. A tak soudobá koncepce personální práce známá jako řízení lidských zdrojů stále více přenáší odpovědnost za řízení lidí z rukou personalistů do rukou ostatních manažerů všech úrovní, ale zejména do rukou liniových manažerů. Řízení lidí se tak stává ústřední manažerskou rolí," píše přední český profesor z oboru managementu J. Koubek v předmluvě k českému vydání úspěšného anglického titulu Řízení lidí od R. Thomsona (33, s. 9).

Řízení lidských zdrojů je však nejen velice důležitou, ale také velice složitou a komplexní činností. Významnou součástí procesu řízení lidských zdrojů je řízení pracovního výkonu. R. Thomson zmiňuje: „Aby bylo řízení pracovního výkonu efektivní, vyžaduje přímé vzájemné působení, vzájemné ovlivňování mezi manažery a pracovníky, a to ve většině případů zabezpečuje systém hodnocení." (33, s. 155) A právě hodnocením pracovníků se zabývá tato magisterská práce.

Jelikož pracuji jako zdravotní sestra v Nemocnici Most, rozhodla jsem se zacílit svoji magisterskou práci, respektive její praktickou část, na toto zařízení. Vzhledem ke své profesi jsem pak oblast svého působení zaměřila na zdravotní sestry.

Důvodů, proč jsem si zvolila právě téma hodnocení pracovníků, bylo hned několik. Za prvé, a to považuji za klíčové, sama hlavní sestra Nemocnice Most označila stávající systém hodnocení zdravotních sester za nevyhovující a vyjádřila potřebu ho změnit. Tento názor zastávala i značná část vrchních, staničních i řadových sester. Za druhé, při provádění diagnostiky organizace v prvním ročníku studia jsem na základě dotazníkového šetření i následných rozhovorů dospěla k závěru, že stávající systém hodnocení zdravotních sester není zcela vyhovující a dal by se v mnohém vylepšit. Třetím důvodem bylo mé přesvědčení, že hodnocení pracovníků může všem zúčastněným skutečně přinést mnoho pozitivních výsledků a jako zaměstnanec této nemocnice jsem cítila potřebu uvést toto své přesvědčení do praxe. Domnívala jsem se, že stávající systém hodnocení

pracovníků plně nevyužívá potenciálu, který může správně prováděné hodnocení pracovníků mít, a tak jsem se rozhodla tímto problémem zabývat.

Tato magisterská práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to části teoretické a praktické. Teoretická část shrnuje nejdůležitější a nejnovější poznatky z oblasti personálního managementu se zaměřením na hodnocení pracovníků. Jelikož teoretická část poskytuje základ pro část praktickou, byl výběr kapitol a celé zaměření textu koncipováno s cílem být maximálně přínosné pro následné praktické využití. V magisterské práci kladu důraz na propojení hodnocení pracovníků s ostatními personálními činnostmi, a tak se v úvodních kapitolách zabývám vysvětlením pozice procesu hodnocení pracovníků v systému řízení pracovního výkonu a systému řízení lidských zdrojů. Po následném definování samotného pojmu a vysvětlení významu hodnocení pracovníků, se zaměřuji na podmínky, které jsou nezbytné pro vybudování efektivního hodnotícího systému. Další kapitola teoretické části pojednává o procesu hodnocení, tedy jaké jsou možné způsoby hodnocení, jaké oblasti se hodnotí, jaké metody se k tomu používají a v neposlední řadě, jak by mělo probíhat vlastní hodnocení. Dále se v práci zabývám legislativou vztahující se k hodnocení pracovníků. Poslední, avšak neméně podstatnou kapitolou teoretické části je pojednání o implementaci nového systému hodnocení pracovníků do praxe. V této části uvádím nejen obecné principy zavedení změny v organizaci, ale právě i specifika zavádění systému hodnocení pracovníků.

Praktická část magisterské práce popisuje výzkum uskutečněný v Nemocnici Most. Cílem výzkumu i celé magisterské práce bylo navrhnout efektivní systém hodnocení zdravotních sester v Nemocnici Most, který by respektoval současné poznatky z oboru personálního managementu v oblasti hodnocení pracovníků, byl v souladu s platnou legislativou a respektoval specifické podmínky nemocnice. K dosažení tohoto cíle bylo zapotřebí získat informace o stávajícím hodnotícím systému používaném v Nemocnici Most. K získání dat jsem použila studia dokumentace, kvalitativního a následně kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum sloužil k mému proniknutí do problému a tím k lepší formulaci hypotéz a celému zacílení kvantitativního výzkumu. V kvalitativním výzkumu jsem zjišťovala, jak sestry vnímají stávající systém hodnocení pracovníků, tedy jak hodnocení probíhá a jaké jsou s ním spojené problémy a jaké se vyskytují překážky. V neposlední řadě, zda vůbec plní svůj účel. Kvantitativní výzkum, jenž byl proveden pomocí dotazníkového šetření a jehož respondenty se stalo 56 sester manažerek a 139 řadových sester, sloužil ke zjištění průběhu hodnocení na všech 26 odděleních Nemocnice Most a spokojenosti sester s tímto průběhem. Zpracovaná data a názory sester byly následně zakomponovány do návrhu nového systému hodnocení pracovníků, konkrétně do

návrhu nového hodnotícího formuláře a metodického pokynu. Tyto dokumenty byly následně připomínkovány na workshopu se sestrami manažerkami.

Na Katedře řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích již byly zpracovány dvě magisterské práce zabývající se hodnocením pracovníků. V roce 2005 se P. Cermanová zabývala hodnocením a odměňováním sester pracujících na oddělení anesteziologicko-resuscitační péče ve Fakultní Thomayerově nemocnici v Praze. (5) V roce 2006 napsala H. Mahovská práci s názvem Hodnocení všeobecných sester jako součást jejich dalšího vzdělávání a rozvoje, přičemž svůj výzkum realizovala ve Všeobecné fakultní nemocnici v Praze. (22) Jelikož se obě zpracované práce týkají stejného tématu, kterým jsem se zabývala i já, uvádím níže zásadní odlišnosti své práce oproti těmto již zpracovaným pracím.

Obě autorky se s ohledem na záměry svých prací soustředily na některé specifické oblasti spojené s hodnocením pracovníků. Teoretická část magisterské práce H. Mahovské se významně zabývá řízením pracovního výkonu a dále se podrobněji soustředí na vzdělávání a rozvoj, jako na jeden úkol hodnocení pracovníků. Teoretická část magisterské práce P. Cermanové je zacílena na jinou oblast hodnocení pracovníků, a to na odměňování a motivaci. Moje práce též zmiňuje řízení pracovního výkonu, ale snažila jsem se spíše o podání vysvětlení, kam zařadit hodnocení pracovníků v systému řízení pracovního výkonu a též v systému řízení lidských zdrojů. Další, autorkami popisované, oblasti jsou v mé práci rovněž obsaženy, ale v jiném kontextu. S ohledem na cíl své práce jsem se nažila podat systematické a komplexní informace o hodnocení pracovníků a nezaměřovat se na některou z oblastí jako výše uvedené autorky. Obě již zpracované práce se např. zabývají vlastními metodami hodnocení spíše okrajově. Domnívám se ale, že znalost portfolia možných metod hodnocení pracovníků je velmi důležitá, a proto jsem do své práce začlenila i poměrně podrobný přehled metod užívaných k hodnocení pracovníků. U každé z těchto metod zmiňuji její použitelnost u hodnocení zdravotních sester. Obdobně jsem se zabývala, jak jsem již uvedla výše, i dalšími základními kameny hodnocení, jako např. správným průběhem či implementací do praxe, neboť tyto teoretické poznatky jsem následně využila v praktické části při návrhu nového systému.

Obě zpracované magisterské práce mají praktickou část zacílenou na konkrétní zdravotnické zařízení. Jednotlivé hypotézy vychází z konkrétní situace, respektive se snaží zjistit, jak probíhá proces hodnocení v daných nemocnicích. Výsledky těchto prací byly pro mne sice zajímavé a v mnohém nápomocné, ale v zásadě nebyly jako celek použitelné pro vytvoření efektivního systému hodnocení pracovníků v Nemocnici Most. I v mém případě bylo nutné zjistit specifické podmínky nemocnice.

Výzkum P. Cermanové byl uskutečněn pouze na jednom oddělení nemocnice. H. Mahovská zase svůj výzkum zacílila pouze na sestry interních oborů. To samozřejmě nijak nesnižuje přínos výzkumů zmíněných autorek, ale vysvětluje další odlišnost prací těchto autorek od mé práce. Postup výzkumu je pochopitelně jiný při zkoumání jednoho oddělení, či několika oddělení stejného typu, a jiný při šetření v celé nemocnici.

Praktická část mé práce se kromě zásadní odlišnosti spočívající ve zkoumané populaci liší ještě dvěma dalšími aspekty. Za prvé jsem se rozhodla pro kombinaci dvou základních výzkumných metod, tedy výzkumu kvalitativního i kvantitativního. Obě již zpracované práce využívají vždy jednoho postupu. Za druhé jsem výzkum uskutečnila i u řadových sester nemocnice, nikoliv pouze u sester manažerek. Obě předchozí práce zkoumaly pouze sestry ve vedoucích funkcích.

Prací na své magisterské práci jsem se jen utvrdila v přesvědčení, že hodnocení pracovníků je velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Přála bych si, aby tomu tak skutečně bylo ve všech organizacích a všichni pracovníci měli možnost být účastníky takového hodnocení, jež se alespoň přibližuje tomu „ideálnímu“ popsanému v teoretické části, a nebo, aby měli tu čest pracovat v takové organizaci, kde se o to manažeři alespoň snaží, jako je tomu v Nemocnici Most.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Řízení lidských zdrojů

„Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se jí shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje (stroje a jiná zařízení, materiál, energie), finanční zdroje, lidské zdroje a informační zdroje.“ (19, s. 13) Všechny uvedené zdroje jsou nezbytné a nezastupitelné, nicméně zdroje lidské mají v tomto systému poněkud výlučné postavení. Toto vysvětluje I. Gladkij a kol. následovně: „Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celého řízení, neboť lidské zdroje determinují a uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.“ (9, s. 209)

J. Koubek vtipně a výstižně přirovnává organizaci ke koni, přičemž nohy tohoto imaginárního koně jsou tvořeny čtyřmi uvedenými oblastmi zdrojů organizace. Autor popisuje: „Náš imaginární kůň má ovšem některé zvláštnosti. Levá přední noha [lidské zdroje] je mnohem silnější a důležitější než zbývající nohy a kůň jí vždy vykračuje, přičemž téměř současně vykračuje i levá zadní noha [informační zdroje]. Teprve poté následují obě pravé nohy [finanční a materiální zdroje]. Lidské zdroje a informační zdroje tak rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Kůň má sedlo, jímž jsou cíle organizace, uzdu, která jej řídí na cestě k dosažení těchto cílů (plánování). Má také třmeny s ostruhami (organizování a kontrolování) i jakýsi bičík, který koně povzbuzuje k tomu, aby cíle dosáhl co nejdříve a nejefektivněji (vedení).“ (18, s. 13 – 14) Přestože autor tuto metaforu s koněm v nejnovějším, přepracovaném vydání své knihy vynechal, považuji ji za výstižnou. Ostatně sám J. Koubek popisuje zdroje organizace i v novém vydání své knihy stále ve stejném smyslu, jen jinými slovy. Opět uvádí, že „materiální a finanční zdroje jsou 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 udržujícím organizaci v chodu jsou lidské zdroje. A jako každý motor potřebují mít lidské zdroje nějakou pohonnou hmotu, a tou jsou informační zdroje, tedy v podstatě znalosti a dovednosti vybudované na základech, jimiž jsou schopnosti lidí.“ (19, s. 13)

Uvedená metafora s koněm i další slova J. Koubka jasně poukazují na důležitost lidských zdrojů a s tím souvisejícím řízením lidských zdrojů, neboť všechny zdroje je nutné nějakým způsobem řídit, aby jich bylo využito efektivně. Termín *řízení lidských zdrojů* je však termínem relativně novým. Již zmíněný J. Koubek uvádí: „V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci setkáváme s termíny personální

práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů.“ (19, s. 14) J. Koubek dále vysvětluje: „Termíny personální práce či personalistika se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení organizace, bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém či o jakou vývojovou fázi tohoto řízení jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace.“ (19, s. 14) Jelikož řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která však postupně vykrystalizovala z předešlých dvou pojetí, považuji za důležité uvést alespoň stručné vymezení uvedených koncepcí.

„Personální administrativa (správa) představuje historicky nejstarší pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídícím složkám organizace. Toto pojetí tedy přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy ovšem přežívá až do současné doby v organizacích, v nichž je význam personální práce k vlastní škodě nedoceňován.“ (19, s. 14)

„Personální řízení se jako koncepce personální práce začalo objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi, na ovládnutí pokud možno co největší části trhu, na eliminaci konkurence. Nejschůdnější cestou k dosažení tohoto cíle se ukázalo hledání a využívání konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla. V důsledku toho se začala prosazovat i aktivní role personální práce, tj. skutečné personální řízení. [...] Navzdory znatelnému pokroku však zůstala personální práce orientována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou a kromě toho bylo málo pozornosti věnováno dlouhodobým, strategickým otázkám řízení pracovních sil a zaměstnanosti v organizaci. Personální práce v této vývojové fázi měla spíše povahu operativního řízení.“ (19, s. 15)

„Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let 20. století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto

novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.“ (19, s. 15)

Koncepce řízení lidských zdrojů je charakterizována strategickým přístupem k personální práci a ke všem personálním činnostem, orientací na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, a tím, že personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se každodenní prací všech vedoucích pracovníků. Dále je patrné úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace. Personální práce se stává páteří, nejdůležitější oblastí řízení organizace, ústřední manažerskou rolí. Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace. Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj flexibilizace organizace. Dále je zde jasná orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků a orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací. V neposlední řadě je kladen důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (19, s. 15 – 16)

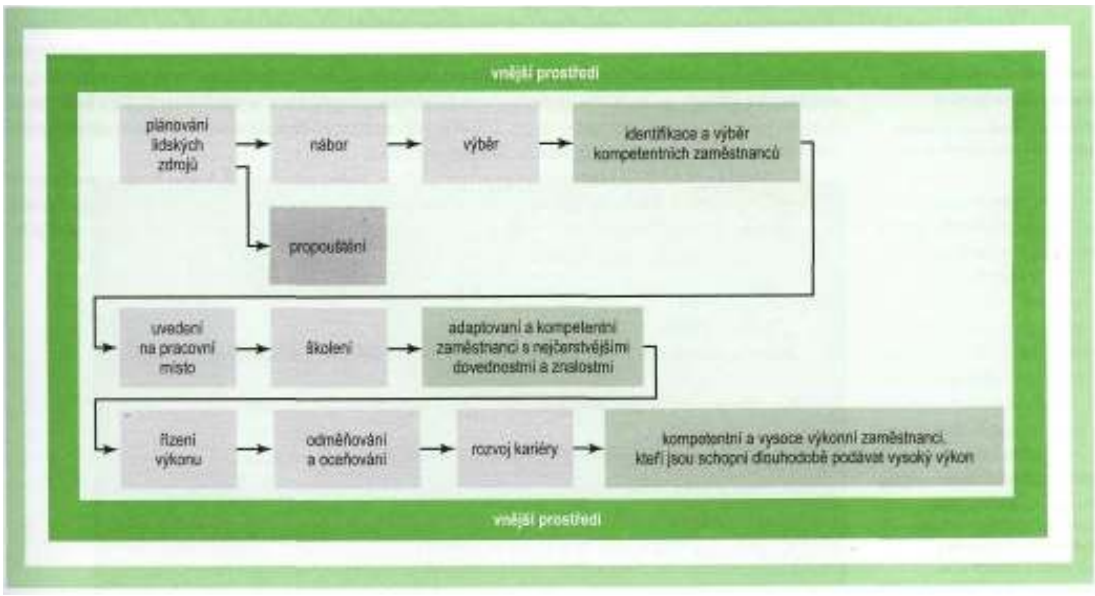
I. Gladkij a kol. uvádějí, že „řízení lidských zdrojů se skládá z pasivní personální administrativy, operativního personálního řízení a koncepčního řízení lidských zdrojů.“ (9, s. 210) V této definici řízení lidských zdrojů je názorně vidět, že tzv. koncepce řízení lidských zdrojů je klíčovou složkou celého systému, ale i to, že zároveň tento systém obsahuje i vývojově starší koncepce. Jinak řečeno, vývojově starší koncepce se postupem času neztratily, ale staly se součástí většího a komplexnějšího systému. Samy o sobě již nemohou tvořit samostatný systém, ale jsou stále jeho nezbytnou součástí, která je jakoby zastřešena koncepcí řízení lidských zdrojů.

Přestože není koncepce řízení lidských zdrojů zdaleka uplatňována ve všech současných organizacích (řada organizací používá zmíněné vývojově nižší stupně personálního řízení nebo se jim ještě nepodařilo zcela implementovat koncepci řízení lidských zdrojů), je z uvedeného přehledu patrné, že pouze koncepce řízení lidských zdrojů je v současnosti jedinou vhodnou alternativou, ke které bychom měli všichni alespoň směřovat a kterou se proto budu dále více zabývat.

M. Armstrong definuje řízení lidských zdrojů jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (2, s. 27) Tato definice tedy opět potvrzuje výše uvedený zásadní význam lidí jako jednoho ze zdrojů organizace. S. P. Robbins a M. Coulter pak uvádějí přehledný výčet devíti klíčových součástí procesu řízení lidských zdrojů rozdělených do tří na sebe navazujících fází. První

tři činnosti (plánování lidských zdrojů, nábor a výběr, plus případné propouštění) zajišťují identifikování a výběr kompetentních zaměstnanců, další dvě (uvedení na pracovní místo a školení) jsou zaměřeny na to, aby si zaměstnanci trvale zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti; tři poslední aktivity (řízení výkonu, odměňování a oceňování a rozvoj kariéry) pomáhají organizaci udržovat si kompetentní a trvale vysoce výkonné zaměstnance. (28, s. 287) Zmíněné složky procesu řízení lidských zdrojů jsou znázorněny na obr. č. 1.

Obr. č. 1 Proces řízení lidských zdrojů (Zdroj: 28, s. 287)



M. Armstrong uvádí dva modely řízení lidských zdrojů. Prvním modelem je tzv. Model shody, neboli model Michiganské školy. Podle tohoto modelu „existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo funkce vykonávané ve všech organizacích, a to výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků.“ (2, s. 28) Uvedený termín *hodnocení* je v tomto modelu chápán ve smyslu řízení pracovního výkonu. Model je tedy velmi obdobný výše uvedenému procesu, jenž popisují S. P. Robbins a M. Coulter, jen není tak komplexní a přehledný, nicméně zdůrazňuje všechny zásadní složky řízení lidských zdrojů. Druhý model, uvedený M. Armstrongem, je model Harvardský. Za důležitý přínos tohoto modelu je považován jeho „důraz na skutečnost, že řízení lidských zdrojů se spíše týká všech manažerů než jen personálního útvaru a personalistů.“ (2, s. 30) Toto považuji za velmi důležité, neboť v řadě českých organizací, a ve zdravotnických a sociálních organizacích obzvláště, je tento aspekt stále ještě nedostatečně rozvinutý. Mnoho liniových manažerů (např. staničních a vrchních sester) si podle mého názoru stále ještě nedostatečně uvědomuje svoji roli v oblasti řízení lidských zdrojů. Stejný názor

zastává i J. H. Donnelly se svými spolupracovníky. Na toto téma uvádí: „Malá organizace si zpravidla nemůže dovolit mít zvláštní útvar řízení lidských zdrojů [...] v tomto případě je každý manažer odpovědný za využívání dovedností a talentů zaměstnanců. Větší firmy obvykle mají útvar řízení lidských zdrojů, který liniovým manažerům pomáhá.“ (7, s. 540) Z uvedeného vyplývá, že proces řízení lidských zdrojů je vždy neoddělitelnou součástí práce liniových manažerů, a to jak v malé organizaci, kde ani není možné delegovat tuto činnost na někoho jiného, neboť nikdo jiný nebo nějaké jiné kompetentní oddělení neexistuje, tak v organizaci velké. Je správně zdůrazněno, že i ve velké organizaci, kde personální útvar existuje, je tento útvar pouze pomocníkem liniovým manažerům, nikoliv že by přebíral všechny činnosti související s řízením lidských zdrojů.

Důležité je si také neustále uvědomovat komplexnost celého procesu řízení lidských zdrojů. Řada manažerů si totiž pod tímto pojmem představí pouze první fázi uvedeného procesu, tedy pouze plánování, nábor, výběr a propuštění pracovníků. Ti osvícenější se již zabývají i druhou fází, tedy zaškolením pracovníka. Je však důležité si uvědomit, že poté, co máme adaptované a kompetentní zaměstnance s nejčerstvějšími dovednostmi a znalostmi, práce manažera rozhodně nekončí. Ba naopak, v tuto chvíli se manažer dostává do jedné z nejdůležitější, ale zároveň i nejnáročnější fáze svého působení. Je totiž zapotřebí zajistit, aby si pracovníci nejen udrželi své současné znalosti a dovednosti, ale aby se i nadále vzdělávali, aby svoji práci vykonávali s maximálním možným nasazením bez zbytečných chyb a výkyvů, aby se ztotožnili s posláním a cíli své organizace, čili aby i nadále byli skutečně těmi nejlepšími možnými pracovníky pro danou organizaci. Tato úloha manažera se nazývá řízením pracovního výkonu.

J. Koubek popisuje: „Pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a přispívali tak k dosažení jejích cílů.“ (20, s. 17) S tímto tvrzením nelze než souhlasit. Je však důležité si uvědomit, že pracovní výkon lze řídit různým způsobem. V minulosti hojně uplatňovaný „tradiční přístup k zabezpečování žádoucího pracovního výkonu pracovníků se vyznačuje direktivními metodami a odpovídá mu příkazový typ řízení.“ (20, s. 17) Tento typ řízení pracovního výkonu má následující charakteristiky:

- formální zadání pracovních úkolů vychází z nějakým způsobem stanoveného výkonu průměrného pracovníka;
- organizace však dávají různě najevo, že požadují výkon jaký odvádějí špičkoví pracovníci;
- špičkoví pracovníci ale nejsou motivováni k dalšímu zvyšování výkonu;
- předpokládá se, že všichni lidé mají zhruba stejné předpoklady;

- nepřihlíží se k faktorům typu pohlaví, věk, zdravotní stav, vrozené schopnosti, zkušenosti;
- hodnocení pracovníků je zaměřeno pouze na minulost, a to na zhodnocení splnění zadaných úkolů. (20, s. 17)

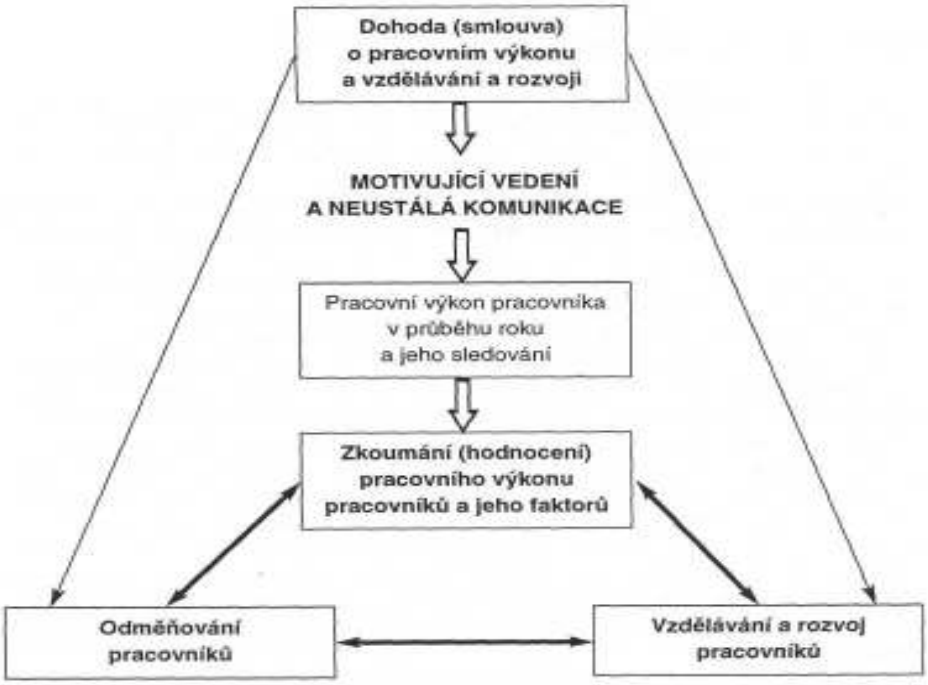
Z uvedeného je patrné, že tento typ řízení pracovního výkonu nemůže být efektivním prostředkem řízení lidských zdrojů v současných organizacích. J. Koubek vysvětluje: „Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zlepšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou pracovního života se zároveň klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. [...] Uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu (performance management).“ (20, s. 17) Řízení pracovního výkonu tak představuje „strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními schopnostmi lidí.“ (20, s. 18)

Podobný názor vyjadřuje i J. H. Donnelly se svými spolupracovníky ve své definici řízení lidských zdrojů. Uvádí, že „řízení lidských zdrojů lze definovat jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci.“ (7, s. 543) Ve svém díle dále popisuje pojetí a význam jednotlivých složek, přičemž za zmínku stojí zejména rozvoj a optimální využití lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů zahrnuje podle J. H. Donnellyho a jeho spoluautorů „vzdělávání a výchovu, hodnocení pracovníků a přípravu pracovníků na stávající nebo budoucí práci. Optimální využívání lidí předpokládá pochopení jak individuálního, tak podnikových potřeb do té míry, aby to vedlo k plnému využití lidského potenciálu.“ (7, s. 543). Je tedy zjevné, že i tito autoři chápou řízení lidských zdrojů a řízení lidského výkonu jako komplexní proces. A co je důležité, jen takto pojaté řízení může být v současné době efektivním nástrojem při řízení lidských zdrojů.

Vzhledem k účelu této magisterské práce se v dalších kapitolách budu zabývat pouze jednou složkou řízení pracovního výkonu, a to hodnocením pracovníků. Jak jsem již výše

uvedla, je hodnocení pracovníků většinou autorů považováno za nedílnou součást řízení pracovního výkonu. Přehledné schéma zařazení hodnocení pracovníků do celého systému je uvedeno na obr. č. 2. Přestože se budu v následujících kapitolách zabývat pouze hodnocením pracovníků, ještě jednou upozorňuji na to, že je nutné chápat ho komplexně a právě jako jednu ze složek celého systému, nikoliv jako samostatný nástroj řízení lidských zdrojů či pracovního výkonu.

Obr. č. 2 Hodnocení pracovníků v systému řízení pracovního výkonu (Zdroj: 19, s. 204)



2.2. Vymezení pojmu „hodnocení pracovníků“

M. Armstrong považuje hodnocení pracovníků za synonymum k hodnocení pracovního výkonu a definuje ho jako „formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery, obvykle při každoročním setkání.“ (2, s. 416) M. Armstrong dále upozorňuje na nutnost rozlišovat pojem hodnocení a řízení pracovního výkonu, přičemž řízení pracovního výkonu popisuje jako „nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů, od nichž se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci a zaměřuje se na budoucnost.“ (2, s. 416) Toto chápání odpovídá již uvedené koncepci řízení pracovního výkonu, kterou jsem popsala v předchozí kapitole.

I další autoři potvrzují výše uvedené definice. F. Hroník, podobně jako M. Armstrong, poukazuje na to, že řízení výkonnosti je širším pojmem než hodnocení pracovníků. Zároveň uvádí, že hodnocení může často přesahovat řízení výkonnosti. Na závěr shrnuje, že „řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků jsou činnosti, které obě patří do současné personalistiky a vzájemně se prolínají.“ (13, s. 12 – 13)

J. Koubek popisuje obdobně jako M. Armstrong hodnocení pracovního výkonu, respektive hodnocení pracovníka, jako součást systému řízení pracovního výkonu. V tomto systému je podle J. Koubka na začátku dohoda o pracovním výkonu a vzdělávání a rozvoji, následuje vlastní pracovní výkon pracovníka v průběhu roku a jeho sledování, a to za motivujícího vedení, poté přichází na řadu hodnocení pracovního výkonu pracovníka a toto vše vyúsťuje v odměňování a dále vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jednotlivé oblasti se zároveň prolínají, a tak i prvotní dohoda či vzdělávání a rozvoj mají vliv na odměňování pracovníků. (19, s. 202 – 204) Ve své další knize, Řízení pracovního výkonu, J. Koubek shrnuje hodnocení pracovního výkonu do dvou hlavních úkolů. Za prvé, společně prozkoumat pracovní výkon pracovníka za celé období a to, co ho ovlivňovalo, a společně zvážit, co a jak by se dalo dělat lépe a co pro to obě strany mohou udělat. Za druhé, projednat a uzavřít dohodu o pracovním výkonu a rozvoji a vypracovat odpovídající plány na následující období. (20, s. 128)

Podle J. Donnellyho a jeho spolupracovníků představuje hodnocení pracovníků „formální (oficiální) hodnocení pracovního výkonu jednotlivce, které zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami je možné jej zlepšit“. (7, s. 563)

M. E. Grohar-Murray a H. R. DiCroce uvádějí, že „hodnocení výkonu je jedním z prvků širšího organizačního systému zajištění kvality. Jedná se o systém, který má několik navzájem závislých částí a jeho úkolem je sloužit organizaci i jednotlivcům.“ (10, s. 215)

Y. F. Livian a L. Pražská popisují hodnocení pracovníků jako jeden ze tří procesů, které pomáhají zaměstnancům v jejich rozvoji a které zároveň patří mezi úkoly manažera v řízení lidských zdrojů. Tito autoři pak stručně definují hodnocení pracovníků jako činnosti realizované bezprostředním nadřízeným, které oceňují aktivity zaměstnanců a dále uvádějí, že hodnocení je vždy realizováno pomocí různých metod, ale řízení lidských zdrojů vyžaduje, aby tento proces probíhal v rámci určitých principů, které zajišťují spravedlnost a účinnost výsledků. Jako systém hodnocení pak Y. F. Livian a L. Pražská označují „souhrn pravidel a technik, které jsou aplikovány v daném podniku. (21, s. 115)

Z uvedených definic vyplývají dva zásadní aspekty. Za prvé, hodnocení pracovníků je důležitým bodem v celém systému řízení pracovního výkonu z toho důvodu, že umožňuje oběma stranám, jak managementu, tak pracovníkovi, poskytnout zpětnou vazbu. Zároveň je ale důležité nejen hodnotit minulost, ale zaměřit se i na budoucnost a stanovit plán pro další období. Tento plán by měl respektovat jak zájmy a cíle organizace tak pracovníka.

Názory jednotlivých autorů na vlastní pojmenování procesu hodnocení pracovníků se liší, jak je ostatně patrné z již výše uvedených definic. V dalším textu budu používat termín *hodnocení pracovníků*, přičemž tím myslím zmíněné moderní pojetí této součásti řízení pracovního výkonu.

2.3. Význam hodnocení pracovníků

F. Hroník vymezuje tři důvody, proč je nezbytné hodnocení pracovníků provádět. Jedná se o změnu či posílení organizační kultury a komunikaci strategie (tedy poslání, cílů a prostředků k jejich dosažení), za druhé slaďování zájmů všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených) a za třetí zvýšení výkonnosti pracovníků. (13, s. 15 – 16)

P. F. Drucker píše: „Každá podniková organizace si musí vybudovat opravdový tým a musí stmelit úsilí jednotlivců ve společné úsilí. Každý člen podnikové organizace přispívá něčím jiným, všichni však musí směřovat k dosažení společného cíle. Jejich úsilí musí být orientováno stejným směrem a jejich přínosy do sebe musí zapadat tak, aby vytvářely jeden celek – bez mezer, bez tření a bez zbytečných redundancí. Podniková výkonnost proto vyžaduje, aby každá pracovní funkce byla orientována na cíle celého podniku. Zejména pak každá manažerské funkce musí být zaměřena na úspěch celku.“ (8, s. 101) Tato slova je možno chápat jako vysvětlení výše uvedeného druhého důvodu pro hodnocení pracovníků, tedy slaďování zájmů všech zúčastněných. Hodnocení pracovníků totiž poskytuje, kromě jiného, výbornou půdu pro tento účel, neboť umožňuje vyjasnění si vzájemných cílů a očekávání a společné nastolení budoucího vývoje.

F. Hroník dále uvádí, že hodnocení pracovníků může být zaměřeno na různé cíle a že se konkrétní hodnocení zpravidla zaměřuje pouze na některé z nich. Podle jeho názoru se „nelze zaměřit na všechny a stejnou měrou, protože by došlo k rozmělnění nasazení.“ (13, s. 22) Domnívám se, že v této tezi je zajisté mnoho pravdy, neboť snaha o jakousi dokonalost ve smyslu zaměření na všechny možné cíle by zde mohla být kontraproduktivní. Na druhou stranu nelze určité oblasti a cíle zcela vynechat. Podle mého

názoru je zde zlatou střední cestou přístup založený na zakomponování většiny cílů, ale s jejich diferenciací podle důležitosti pro konkrétní organizaci, což si ostatně nijak neodporuje s výše uvedeným tvrzením F. Hroníka.

F. Hroník uvádí následující cíle hodnocení: monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům, pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování, identifikovat potenciál pracovníka, poskytnout pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná, identifikovat potřeby v oblasti rozvoje, poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným a zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek jak jich dosáhnout). (13, s. 23)

M. E. Grohar-Murray a H. R. DiCroce uvádí přehled účelů hodnocení pracovníků podle V. Queena. V přehledu je zjevné již užší zaměření na oblast zdravotnictví, neboť se v něm objevují formulace typu: „zachovat bezpečnou kompetentní péči, splnit cíle organizace, podpořit profesní rozvoj a získat náměty pro klinický ošetřovatelský výzkum.“ (10, s. 217) Autoři dále uvádějí konkrétnější úkoly pracovního hodnocení, které se prakticky shodují s cíli hodnocení podle F. Hroníka uvedenými v předchozím odstavci. Navíc zdůrazňují, že úkolem hodnocení pracovníků je též identifikovat nerozpoznaný talent a schopnosti a také ovlivnit motivaci. (10, s. 217)

Hodnocení pracovníků může jako podstatná složka řízení pracovního výkonu též významně přispívat k udržování zaměstnanců. Je známým faktem, že náklady na získání a zaškolení pracovníka jsou podstatně vyšší než udržení si pracovníka stávajícího, samozřejmě pokud se jedná o pracovníka chtěného, pro organizaci přínosného. L.Branham uvádí, že „zatímco 75% vedoucích pracovníků říká, že udržování zaměstnanců je jejich hlavním problémem, jen 15% z nich je řadí mezi strategické priority svých společností.“ (4, s. 6) L. Branham dále pokračuje: „Namísto časových a finančních investic do inovace udržovacích strategií převzalo mnoho společností tzv. „mentalitu náhrady“ a utrácí stále více peněz než kdy předtím na nábory nových zaměstnanců, i přesto, že se fluktuace v jejich podniku dramaticky zvyšuje.“ (4, s. 6) Autor ve svém díle uvádí 24 postupů k udržení nejlepších zaměstnanců, přičemž řízení pracovního výkonu a v něm obsažené hodnocení pracovníků považuje za jeden z nich. Dokonce se jednotlivě zabývá některými složkami hodnocení pracovníků podrobněji, a to především aktivním přístupem k řízení pracovního výkonu, průběžným hodnocením, či profesionálním rozvojem zaměstnanců.

Y. F. Livian a L. Pražská rozdělili cíle hodnocení do tří skupin. Uvádějí, že hodnotící systém má několik cílů s okamžitým dopadem, které jsou realizovány v průběhu hodnotícího pohovoru, dále cíle dlouhodobé, které jsou realizovány jako výsledek

hodnotícího pohovoru, a v neposlední řadě má hodnotící systém také nepřímé (vedlejší) cíle. (21, s. 115 – 116)

Význam hodnocení pracovníků ve smyslu okamžitého dopadu je podle Y. F. Liviana a L. Pražské v následujícím:

- upřesnění informací spojených s pracovním místem a kvalitou práce podřízeného zaměstnance na tomto místě;
- vypracování bilance o stupni splnění pracovních cílů předcházejícího období a určení cílů pro rok následující;
- diskuze o možnostech a potřebách vývoje zaměstnance včetně případného přeložení či povýšení zaměstnance;
- identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. (21, s. 116)

Dlouhodobé cíle hodnotícího systému jsou realizovány jako výsledek hodnotícího pohovoru, přičemž tyto výsledky jsou používány jako:

- základ informací používaných nadřízenými a specialisty řízení lidských zdrojů při rozdělování ročních prémií, při rozhodování o individualizovaných prvcích odměňování anebo při rozhodování o ročním zvyšování platů;
- zdroj informací pro nadřízené a specialisty řízení lidských zdrojů při vypracování plánu školení zaměstnanců;
- kritérium pro eventuální rozhodnutí o novém popisu pracovního místa;
- základ při rozhodování nadřízeného a specialisty řízení lidských zdrojů o eventuálním převedení hodnoceného na jiné místo v rámci podniku – povýšení nebo přeložení;
- doporučení při hodnocení vedoucích pracovníků. Oceňování zaměstnance, který je vedoucím pracovníkem, zahrnuje i hodnocení kvality jeho procesu řízení spolupracovníků. Výsledky hodnocení jeho podřízených jsou v tomto směru používány jako důležitý zdroj informací. (21, s. 116)

Třetí skupinou cílů, kterou uvádějí Y. F. Livian a L. Pražská, jsou nepřímé nebo také vedlejší, cíle evaluačního systému. K nim zmínění autoři zařazují:

- dát k dispozici novému nástupci syntetickou informační bázi, která mu umožní rychle poznat své nové spolupracovníky;
- dát k dispozici oddělení řízení lidských zdrojů informační bázi, která mu umožní rychlé a účinné diagnostikování vztahů mezi jednotlivými členy řízení firmy;
- dát k dispozici oddělení řízení lidských zdrojů informační bázi, která mu umožní plánovité řízení lidských zdrojů, přičemž do této kategorie je také možno zařadit přehled o veškerých kompetencích jedinců firmy;

- umožnit zaměstnanci a jeho nadřízenému setkat se minimálně jednou za rok v podmínkách, které umožňují určitý odstup od každodenního tlaku pracovních povinností;
- předat spolupracovníkům informace a signály, které jsou nezbytné pro pochopení cílů a vývoje firmy a jejich konkrétní dopady na každodenní úkoly;
- umožnit vedoucímu pracovníkovi lépe pochopit motivaci spolupracovníků, za které je zodpovědný;
- snížit pocit dvojsmyslnosti nebo nejasností, který může existovat mezi nadřízeným a podřízeným, pokud jde o chápání různých rozhodnutí vedoucího;
- dát podnět manažerovi k novému chování, založenému na novém pojetí řízení lidských zdrojů, a ne pouze (jak je to zvykem) přistupovat k spolupracovníkům jako k vykonavatelům příkazů;
- disponovat informacemi, použitelnými v případě eventuálního zahájení disciplinárního řízení. (21, s. 115 – 116)

Výčet cílů hodnotícího systému uvedený výše podává téměř vyčerpávající přehled a jasně poukazuje na zásadní význam hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů. Přestože prakticky nelze stanovit hodnotu významu nebo pořadí důležitosti jednotlivých cílů, ráda bych zdůraznila jeden z uvedených cílů, a to identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a následné vypracování plánu školení zaměstnanců. Autoři upozorňují na důležitý faktor, který je však v praxi často opomíjený. Vzdělávací akce realizované jednotlivými organizacemi pro své zaměstnance totiž často paradoxně vůbec nevycházejí z potřeb pracovníků. Identifikace vzdělávacích potřeb a následné propojení se vzdělávacím systémem je tedy žádoucí a více než přínosné.

V neposlední řadě je třeba zmínit, že hodnocení pracovníků může být významným nástrojem pro stimulaci a motivaci pracovníků. V různých podobách zmiňují tento významný účel prakticky všichni autoři zabývající se tímto tématem. Petr a Magda Škrlovi např. uvádějí, že hodnocení pracovníků „pomáhá zlepšovat výkonnost a motivuje sestry tím, že jim poskytuje zpětnou vazbu.“ (31, s. 142) Manželé Škrlovi dále vysvětlují, že „každá vhodně předaná zpětná vazba, ať již jde o hodnocení formální nebo neformální, pomáhá sestře pochopit, čeho již dosáhla a co je třeba zlepšit, podporuje tím její iniciativu a motivuje ji k dosažení excelence, což má za následek efektivnější a produktivnější výkonnost. Tím získává celé oddělení.“ (31, s. 142)

S motivací souvisí i aktivizace pracovníků. Podle F. Hroníka může hodnocení „pomoci lidem, aby byli svými vlastními šéfy a vytyčili si vlastní cíle.“ (13, s. 24)

Průběžné i závěrečné hodnocení tak může významně podporovat vlastní iniciativu pracovníků v oblasti jejich profesionálního rozvoje.

Podstatu hodnocení pracovníků, tedy poskytnutí zpětné vazby zdůrazňuje i P. Yoder-Wise. Uvádí, že „poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon je jednou z největších odměn, kterou může organizace zaměstnanci dát.“ (36, s. 294) Zcela souhlasím s tím, že v mnoha případech je poskytnutí zpětné vazby, je-li provedeno vhodným způsobem, skutečně nenahraditelné a velmi motivující. V běžném provozu není často čas ani příležitost poděkovat sestrám za jejich náročnou práci a závěrečné hodnocení může být výborným nástrojem k vyslovení nejen kritiky, ale právě pochvaly a ocenění práce. Stejně tak pochvala v průběhu roku může znamenat velmi mnoho. Pokud např. sestra připraví edukační materiál pro pacienty a vrchní sestra ji za to pochválí, může to danou sestru velmi povzbudit a motivovat v další práci. Díky pochvale si totiž sestra může uvědomit, že si někdo všímá její práce a dokáže ji ocenit. Domnívám se, že není nic horšího než když jsou zaměstnanci přesvědčeni o zbytečnosti své práce a hlavní příčinou tohoto pocitu je přístup vedoucích pracovníků ke svým zaměstnancům..

Manželé Škrlovi zmiňují ještě další, zatím nezmíněnou, výhodu, kterou s sebou dobře prováděné hodnocení přináší, a to že „upřesňuje roli jednotlivých členů ošetřovatelského týmu.“ (31, s. 142) Upozorňují tak na vhodnost, nebo lépe řečeno nutnost provázání hodnocení s pracovními náplněmi pracovníků. Hodnocení by se samozřejmě mělo odvíjet od dané pracovní náplně konkrétního pracovníka, ale zároveň hodnocení umožňuje upravit, lépe specifikovat či jinak přehodnotit pracovní náplně či převést pracovníka na takovou pozici, která bude jemu i celé organizaci lépe vyhovovat, což zmiňovali i již citovaní Y. F. Livian a L. Pražská.

Na závěr této kapitoly bych ráda uvedla slova P. F. Druckera, který píše: „Lidé se „neřídí“. Úkolem je lidi vést. A cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince.“ (8, s. 76) Tato slova nijak neodporují teorii řízení lidských zdrojů, přestože je v názvu použito slova *řízení* nikoliv např. *vedení*. Sám P. F. Drucker používá výrazy *řídit* a *řízení lidí*. Důležitý je zde význam slov, jejich pochopení. Autor uvádí, že „zaměstnance je třeba stále více řídit jako partnery – a sama definice partnerského vztahu nám říká, že všichni partneři jsou si rovni. Definice partnerského vztahu nám rovněž říká, že partnerům nelze nic nařizovat. Je třeba je přesvědčit. Řízení lidí se tak stále ve větší míře stává „marketingovou záležitostí.“ A v marketingu nezačínáme otázkou: „Co chceme?“ Začínáme otázkou: „Co chce druhá strana? Jaké jsou její hodnoty? Jaké jsou její cíle? Co považuje za výsledky?“ (8, s. 76) A k řízení, respektive vedení lidí

v tomto smyslu, nám může být hodnocení pracovníků velmi užitečným, až nenahraditelným, nástrojem.

Z uvedeného přehledu cílů, úkolů, účelů, tedy významu hodnocení pracovníků vyplývá, že hodnocení pracovníků může mít význam obrovský, a to jak pro hodnotitele, tak pro pracovníka a samozřejmě pro organizaci jako takovou. Následující kapitola popisuje soubor podmínek, které jsou nezbytné k tomu, aby tomu tak skutečně bylo.

2.4. Podmínky efektivního systému hodnocení pracovníků

F. Hroník píše: „Pracovní hodnocení patří v řadě firem k nejméně milovaným aktivitám jak na straně nadřízených, tak i jejich podřízených. Z mnoha stran lze slyšet, že hodnocení nefunguje a je považováno za nutné zlo, které nepřináší patřičný efekt. Bez hodnocení pracovníků však výrazně omezujeme své možnosti ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků. Proto je třeba se zabývat tím, jak změnit systém hodnocení, aby se stal fungujícím.“ (13, s. 18)

K vytvoření efektivního systému hodnocení pracovníků, tedy takového systému, který bude naplňovat svůj účel a bude mít takový význam, jaký jsem uvedla v předchozí kapitole, je zapotřebí dodržet některé zásadní podmínky. Různí autoři uvádějí různé podmínky a předpoklady efektivního hodnocení pracovníků, nicméně v řadě z nich se shodují. V tabulce č. 1 uvádím souhrn podmínek, které považuji za důležité, přičemž jsem se nechala inspirovat různými autory a zkombinovala jejich myšlenky (viz sloupec zdroje). Většinu podmínek jsem dále upravila nebo rozvedla. Pořadí podmínek uvedených v tabulce není pořadím důležitosti, neboť zpravidla nelze určit, která z podmínek je důležitější a navíc v každé organizaci může být situace poněkud odlišná. Podmínky jsem proto seřadila abecedně, aby pořadí nesvádělo k určování méně či více důležité položky. Pořadová čísla tak slouží hlavně pro budoucí odkazování v dalším textu.

Tab. č. 1 Souhrn podmínek efektivního systému hodnocení pracovníků

Č.:	**Podmínka:**	**Zdroj:**
1.	Hodnocení je důležitou součástí a podkladem pro motivaci.	13, s. 18
2.	Hodnocení je prováděno kvalifikovanými a proškolenými manažery.	10, s. 217
3.	Hodnocení je přizpůsobeno poslání, cílům a filosofii organizace a je v souladu s firemní kulturou.	10, s. 217 13, s. 86

4.	Hodnocení je zaměřeno na vstup, proces i výstup (více viz další kapitola).	13, s. 20
5.	Hodnocení není zaměřeno pouze na oznámkování hodnoceného, ale na řešení problému.	13, s. 18
6.	Hodnocení není zaměřeno pouze na zhodnocení minulosti, ale zaměřuje se i na budoucnost.	13, s. 18
7.	Hodnocený sám formuluje a sdílí cíle, tedy se do procesu aktivně zapojuje.	13, s.19
8.	Hodnotící systém má důslednou a přesvědčivou podporu top managementu.	13, s. 86
9.	Je jasně stanoven účel systému hodnocení a nástroje hodnocení umožňují naplnění účelu hodnocení.	10, s. 220
10.	Kritéria hodnocení jsou odvozena od pracovní náplně a profesních standardů.	10, s. 227
11.	Opuštění systému papírového hodnocení „od stolu“ k hodnocení „tváří v tvář“.	13, s. 18
12.	Proces hodnocení je interaktivní, tzn. že je zde aktivní účast obou stran, hodnocený není jen pasivním objektem.	10, s. 219 13, s. 18
13.	Proces hodnocení je nepřetržitý, tzn. že není složen z pouhého jednoho pohovoru jednou ročně, ale skládá se z prakticky každodenně poskytované zpětné vazby a závěrečné roční hodnocení je jen logickým vyústěním celého procesu.	13, s . 86
14.	Sám hodnotící systém je pravidelně vyhodnocován.	13, s. 86
15.	Systém hodnocení byl vytvořen kvalifikovaným personálem / manažery	10, s. 217
16.	Systém hodnocení je v souladu s platnými právními a etickými normami.	10, s. 224
17.	Systém hodnocení je zároveň hodnotící a rozvíjející, je tedy navázán na systém odměňování a rozvoje.	13, s. 86
18.	Veškerý personál rozumí systému hodnocení a akceptuje ho.	10, s. 217
19.	Vlastní hodnocení pracovníků není administrativně náročné, respektive jeho administrativní náročnost je, pokud možno, co nejmenší a nezbytně nutná administrativa je vyvážena přínosem hodnocení.	13, s. 86

2.5. Proces hodnocení pracovníků

2.5.1. Způsob a frekvence hodnocení pracovníků

P. Yoder Wise uvádí, že „v ideálním případě je hodnocení prováděno průběžně, nikoliv na konci určeného období.“ (36, s. 294) Autorka ale vzápětí dodává, že „obvykle je prováděno ročně či po uplynutí pevně stanovené doby u nových zaměstnanců.“ (36, s. 294) Obě tvrzení si však v konečném důsledku nijak neodporují. Sama P. Yoder-Wise, podobně jako další autoři, dále popisuje, že existují dva základní typy hodnocení pracovníků, a to formální a neformální, neboli také závěrečné a průběžné. V ideálním případě se pak oba typy vhodně prolínají a doplňují.

Neformální hodnocení může být představováno už jen prostým pochválením jedince za jeho výkon, může to být poděkování od pacienta nebo člena jeho rodiny nebo slova vrchní sestry ve smyslu: „Děkuji vám všem za zvládnutí dnešního náročného dne“. (34, s. 295) Neformálním hodnocením tedy rozumíme, jak uvádí např. F. Hroník, „neplánované, situační hodnocení, např. pochvalu nebo výtku.“ (13, s. 54)

Formální hodnocení bývá nejčastěji synonymem pro hodnotící pohovor, při kterém „dochází k formálnímu setkání přímého nadřízeného a sestry a probírá se pracovní výkon a plánuje se do budoucna.“ (10, s. 224)

Frekvenci průběžných hodnocení nelze dost dobře stanovit, neboť je pochopitelně závislá na událostech, které se v průběhu roku uskuteční. Obecně lze doporučit, aby hodnotitelé byli všímaví ke všem, i zdánlivě nepodstatným událostem. A také, aby si nevšímali jen negativních událostí. Velmi často se totiž stává, že s výtkou či kritikou nešetříme, ale kladnou událost bereme jako samozřejmost a daný pracovník se pochvaly nezřídka vůbec nedočká. Je však třeba dát si pozor i na to, abychom nakonec nezůstali v prosinci stát nad čistým listem papíru, neboť nám žádná z událostí nepřišla hodna záznamu. Pro tento případ je vhodné stanovit si jasná pravidla pro obsah našich záznamů, tedy co budeme zaznamenávat, a také případnou maximální dobu mezi jednotlivými záznamy. Takže pokud bychom např. v průběhu jednoho měsíce samovolně nezaznamenali nějakou významnou událost, na konci měsíce bychom se měli zamyslet, zdali opravdu k ničemu nedošlo, ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu. A pokud bychom ani po pečlivém zhodnocení pracovníkova výkonu na nic nepřišli, je i toto důvod k záznamu, neboť pracovník tedy pracoval přesně dle našich požadavků, což je zajisté důvod minimálně k radosti.

U formálního hodnocení obecně platí, že „cyklus je kratší u výkonných lidí, zatímco u osob, které jsou v hierarchii postaveny výše, je cyklus delší. U výkonných pracovníků, pracovníků v poli, je ideální cyklus jednoměsíční až čtvrtletní.“ (13, s. 103) S tímto pravidlem lze souhlasit v případě organizací s relativně malým počtem pracovníků. Domnívám se, že ve velkých organizacích, jakými je např. většina nemocnic, by bylo dodržení tohoto pravidla kontraproduktivní. Pokud by např. vrchní sestra měla provádět každý měsíc hodnotící pohovor s každým ze svých 50 zaměstnanců, strávila by tím minimálně celý jeden týden. Přestože je hodnocení pracovníků velice důležitou součástí řízení pracovního výkonu, není možné, aby mu hodnotitel věnoval čtvrtinu svého pracovního času. Ani čtvrtletní hodnocení se v provozu zdravotnických zařízení nezdá být příliš vhodné. Za vhodnější považuji hodnocení pololetní nebo roční. Jak však správně upozorňuje F. Hroník, „přestože je jednoroční cyklus nejrozšířenější, neznamená ale, že se hodnocení provádí jedenkrát za rok. V daném cyklu probíhají průběžná, dílčí hodnocení.“ (13, s. 103)

Podobně uvádí i J. H. Donnelly a jeho spolupracovníci, že dlouhodobí zaměstnanci jsou hodnoceni zpravidla jednou ročně. Výjimku tvoří nově přijatí pracovníci, kteří by měli být hodnoceni častěji než ostatní zaměstnanci. (7, s. 564) Je dobré si uvědomit, že poskytnout zpětnou vazbu novému pracovníkovi až za jeden rok, by bylo velmi nezodpovědné jak vůči pracovníkovi samotnému, tak organizaci jako celku. Nově přijatý pracovník potřebuje zpětnou vazbu mnohem dříve a častěji, aby mohlo dojít ke vzájemnému sladění jeho cílů a cílů organizace. Hodnocení nově přijatých pracovníků je tak nedílnou součástí procesu zaškolování.

Poněkud odlišný názor zastává významný manažer L. Iacocca, který byl dlouhou dobu prezidentem společnosti Ford, později generálním ředitelem společnosti Chrysler. L. Iacocca si vybudoval čtvrtletní kontrolní systém, jehož smysl je prakticky totožný se soudobým pojetím hodnocení pracovníků. Ve svém životopise tento systém popisuje. Kromě jakési obhajoby právě čtvrtletního systému (nikoliv např. ročního) uvádí L. Iacocca také zdůvodnění cílů systému jako takového, přičemž tyto cíle dobře korespondují s významem hodnocení pracovníků uvedeným v kapitole 2.3. Je až obdivuhodné, jak dokonale vystihl L. Iacocca důležitost této složky řízení lidských zdrojů, a to již v sedmdesátých letech dvacátého století. L. Iacocca vyjmenovává pět důvodů, proč je jeho čtvrtletní kontrolní systém tak efektivní: „Za prvé, pomáhá lidem, aby byli svými vlastními šéfy a vytyčili si vlastní cíle. Za druhé, způsobuje, že lidé jsou produktivnější a poskytuje jim vlastní motivaci. Za třetí, pomáhá, aby nápady nezapadly. Čtvrtletní kontrola nutí manažery, aby zvážili, čeho dosáhli, co dále očekávají a jak to chtějí provést. Další

výhodou čtvrtletního kontrolního systému je to, že – hlavně ve velkých společnostech – nedopustí, aby byli lidé pohřbeni. Je velmi těžké zapadnout v organizaci, když jste každého čtvrt roku kontrolován svým nadřízeným a, nepřímo, jeho vedoucím a vedoucím jeho vedoucího. Tak se dobří pracovníci nepřehlédnou. A stejně důležité je, že se špatní pracovníci nemohou schovat. Konečně, a to je snad nejdůležitější, čtvrtletní kontrolní systém si vynutí dialog mezi pracovníkem a jeho šéfem. Když spolu pracovník a jeho vedoucí dobře nevycházejí, pak se alespoň čtyřikrát za rok musejí posadit a rozhodnout, co spolu podniknou v následujících měsících. Neexistuje žádný způsob, jak se této schůzce vyhnout, a postupem doby, jak se oba navzájem poznávají, se obvykle jejich vztahy zlepší.“ (16, s. 48 – 49)

Lze tedy shrnout, že pro větší zdravotnická zařízení jsou vhodná půlroční až roční formální hodnocení s tím, že v průběhu roku dochází dle potřeby k neformálním hodnocením, která se zabývají jak negativními, tak pozitivními událostmi. Nově přijaté pracovníky je potřeba hodnotit v kratších intervalech. Samozřejmě nelze nic namítat, spíše naopak, proti čtvrtletnímu hodnocení, které preferuje např. citovaný L. Iacocca. Záleží pak spíše na konkrétních podmínkách dané organizace, co pro ni bude nejvhodnější. A není neobvyklé, že postupem času může u organizace dojít i k přehodnocení názoru, kdy manažeři či pracovníci zjistí, že stávající systém jim nevyhovuje a bylo by vhodné frekvenci formálního hodnocení zvýšit nebo snížit.

V další kapitole se budu zabývat tím, co vlastně hodnotíme, přičemž ve všech dalších kapitolách se budu zabývat již jen formálním – závěrečným hodnocením.

2.5.2. Oblasti hodnocení

Podle F. Hroníka existují v zásadě tři oblasti hodnocení pracovníků. Aby hodnocení bylo efektivní, musí být zaměřeno na všechny tyto oblasti. Je ale samozřejmé, že podle povahy funkce bude dán větší důraz na jednu či dvě oblasti hodnocení. Zmíněnými oblastmi jsou vstup, proces a výstup. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá – jeho vědomosti a dovednosti, potenciál, způsobilost, praxe. Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k práci a jeho pracovního chování. Výstupy pak nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou zpravidla dobře měřitelné. (13, s. 20 – 21)

Podle časového horizontu se můžeme zaměřovat na minulost, přítomnost a nebo budoucnost.

Vychází nám tak devět oblastí, kterým se můžeme při hodnocení pracovníků věnovat. Můžeme hodnotit vstupy v minulosti (získané certifikáty, praxe), vstupy v přítomnosti (aktuální přínos) a vstupy v budoucnosti (potenciál pracovníka). Obdobně můžeme hodnotit po celé časové ose i proces a výstupy. (13, s. 54)

F. Hroník uvádí, že „je ideálem, když hodnocení pracovníků pokrývá všechny možné průniky oblastí hodnocení a časových horizontů.“ (13, s. 55) V zápětí ale dodává, že „tohoto ideálu však stěží dosáhneme v rámci jednoho hodnotícího cyklu, respektive by to bylo možné za neúměrně vysokých nákladů na takové hodnocení.“ (13, s. 55) Doporučila bych tedy zakomponovat do hodnocení pokud možno všech devět oblastí, ale s různou mírou intenzity v závislosti na konkrétních podmínkách. U nově příchozího pracovníka se budu zajisté soustředit na jiné oblasti než u stálého zaměstnance, obdobně jinými oblastmi se budu zabývat u staniční sestry na jednotce intenzivní péče a jinými u řadové sestry v ambulanci.

2.5.3. Metody hodnocení pracovníků

Na úvod této kapitoly bych ráda zmínila důležitou poznámku P. Yoder-Wise, která uvádí, že „typ nástroje, použitého k hodnocení, není tak důležitý jako to, jak je tento nástroj použitý.“ (36, s. 296) Sebelepší metoda nepřinese kýžený výsledek, pokud bude nesprávně použita. Je tedy velmi důležité zabývat se nejen výběrem vhodné metody hodnocení, ale i důkladným seznámením všech účastníků s jejími principy. Zejména hodnotitelé by měli být důkladně proškoleni jak hodnotící nástroj používat tak, aby byl skutečně efektivní a bylo využito všech jeho možných přínosů.

F. Hroník rozděluje metody hodnocení pracovníků na základní a doprovodné. Mezi základní metody řadí motivačně-hodnotící pohovor, MBO (= Management by Objectives, = řízení pomocí cílů) a BSC (= Balanced ScoreCard, = strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku). K doprovodným metodám F. Hroník zařazuje metodu klíčové události, Assessment Centre a Development Centre, 360° zpětnou vazbu, sociogram, manažerský audit, mystery shopping, hodnocení potenciálu, supervizi a intervizi. (13, s. 55 – 77)

P. Yoder-Wise rozděluje metody hodnocení pracovníků podle míry jejich strukturovanosti, respektive flexibility. Ke strukturovaným metodám řadí Forced Distribution Scale (rozmístění jedinců na stupnici – porovnávání výkonu osob), grafické hodnotící stupnice a číselné hodnotící stupnice. K flexibilním nástrojům používaným pro

hodnocení pracovníků P. Yoder-Wise řadí metodu BARS (= Behaviorally anchored rating scales, = stupnice zaměřená na chování), MBO a „peer review“ (hodnocení spolupracovníky). (36, s. 297 – 299)

S. P. Robbins a M. Coulter popisují celkem 7 metod hodnocení výkonu pracovníků, přičemž k výše uvedenému výčtu metod doplňují již jen hodnocení v podobě tzv. „písemné zprávy“. (28, s. 299)

Tabulka č. 2 zobrazuje přehled všech uvedených metod hodnocení pracovníků. Dále uvádím jejich stručný popis, přičemž více se zabývám těmi, které jsou většinou používané nebo je vhodné je používat ve zdravotnických zařízeních, zejména v nemocnicích.

Tab. č. 2 Přehled metod používaných k hodnocení pracovníků
(Seřazeno abecedně; zdroje: **13**, s. 55 – 77; **28**, s. 299; **36**, s. 297 – 299)

360° zpětná vazba (vícezdrojové hodnocení)
Assessment Centre a Development Centre
BSC (= Balanced ScoreCard, = strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku)
Forced Distribution Scale (rozmístění jedinců na stupnici – porovnávání výkonu osob)
Hodnocení pomocí stupnic (číselných, grafických, slovních)
Hodnocení potenciálu
Checklist
Manažerský audit
MBO (= Management by Objectives, = řízení pomocí cílů)
Metoda BARS (= Behaviorally anchored rating scales, = stupnice zaměřená na chování)
Metoda klíčové události (hodnocení na základě kritických případů)
Motivačně-hodnotící pohovor
Mystery shopping
Peer review (hodnocení spolupracovníky)
Písemná zpráva – volný popis
Sociogram
Supervize a intervize

Jak uvádí F. Hroník, „**motivačně-hodnotící pohovor** je součástí naprosté většiny hodnotících systémů. Jeho struktura může být mírně odlišná, v zásadě je zde část sebehodnocení a část hodnocení druhým. Hlavní výhodou motivačně-hodnotícího

pohovoru je to, že může pokrývat všechny oblasti (vstupy, procesy a výstupy) a všechny časové horizonty hodnocení (minulost, přítomnost a budoucnost).“ (13, s. 56) Domnívám se, že je skutečně důležité zakomponovat takovýto pohovor i tam, kde je hodnocení prováděno ještě pomocí dalších metod. Pohovor se tak v žádném případě nevylučuje s dalšími metodami, spíše naopak jim dodává na významu a může zvýšit jejich efekt. Další metody také často poskytují základ pro vedení pohovoru a pohovor se tak stává prostředkem komunikace výsledku hodnocení. Aby pohovor měl smysl, musí mít nějakou strukturu a tu právě poskytují další metody hodnocení. Např. hodnocení dle kritérií a podle číselné škály by jen strohým vyplněním na papíře pozbylo významu. Pohovor umožní další práci s tímto materiálem, čímž dojde mnohem pravděpodobněji k naplnění účelu celého hodnocení. Souhrnně řečeno, hodnotící pohovor by měl být jakousi nadstavbou a přirozeným zakončením procesu hodnocení, ať už bylo k vlastnímu hodnocení použito jakýchkoliv dalších metod.

Metoda řízení podle cílů (MBO) je primárně jednou z metod řízení pracovního výkonu, a to, jak napovídá sám název metody, podle stanovených cílů. Součástí této metody řízení pracovníků je pak pochopitelně i hodnocení splnění daných cílů. Jinými slovy, hodnocení pracovníků prováděné metodou MBO je možné tam, kde se pracuje systémem stanovování cílů a kontroly jejich plnění. Pokud bychom tuto metodu chtěli uplatnit i jinde, je nutné dodržet určitý postup. Je podle J. Koubka zapotřebí „stanovení (raději však dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník 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 k zlepšení, jsou-li potřebná a stanovení nových cílů.“ (19, s. 219) J. Koubek dále uvádí, že aby byla metoda úspěšná, je třeba splnit určité podmínky, nikoliv jen dodržet výše popsaný postup. Tyto podmínky jsou následující:

- Cíle musejí být kvantifikovatelné a měřitelné.
- Cíle, jejichž dosažení není měřitelné nebo alespoň ověřitelné, by měly být pokud možno vynechány.
- Cíle by měly být dosažitelné.
- Cíle by měly vyvolávat zaujetí, měly by být podnětné.
- Cíle by měly být formulovány písemně, jasně, stručně a jednoznačně.
- Při jejich stanovování a při zpracování plánů by měl být ponechán prostor pro součinnost pracovníků.

- Cíle a plán postupu musejí sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory o pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Tyto pravidelné rozhovory poskytují oběma stranám příležitost posoudit a projednat dosavadní postup plnění cílů a v případě potřeby i cíle upravit. (19, s. 219)

F. Hroník formuluje požadavky na cíle do známé pomůcky SMART či KARAT, respektive uvádí i opak – tedy cíle nevhodné, tzv. DUMB (hloupé). (13, s. 59 – 60). Vysvětlení zkratek je uvedeno v tabulce č. 3. F. Hroník zmiňuje ještě několik dalších pravidel pro stanovování cílů. Podle tohoto autora by měl být každý cíl formulován pozitivně – ve smyslu „čeho dosáhnu“, nikoli „co nechci, co neudělám“; u každého cíle by měl být zřejmý přínos – za každým cílem by mělo být čitelné „proč“, tedy smysl, význam; a v neposlední řadě by měl každý cíl být rozpracován do dílčích cílů nebo úkolů. (13, s. 59)

Tab. č. 3 Kritéria pro stanovení cílů práce (Zdroj: 13, s. 59 – 60)

SMART		**KARAT**		**DUMB**	
S	specific = specifický	**K**	konkrétní	**D**	defective = defektní, nedokonalý
M	measurable = měřitelný	**A**	ambiciózní	**U**	unrealistic = nerealistický
A	acceptable (achievable) = přijatelný (dosažitelný)	**R**	reálný	**M**	misdirected = nesprávně zaměřený
R	realistic (relevant) = realistický (relevantní)	**A**	akceptovatelný	**B**	bureaucratic = byrokratické
T	timed (time-framed) = termínovaný	**T**	termínovaný		

Jak uvádí J. Koubek i další autoři, řízení a hodnocení podle cílů je nejčastěji používáno a je vhodné zejména pro hodnocení manažerů a specialistů. Při hodnocení zdravotních sester bych tedy tuto metodu doporučila pro sestry manažerky, zejména pro hlavní a vrchní sestry. Pro řadové sestry je tato metoda jako celek spíše nevyhovující, ač je třeba konstatovat, že by mohlo být velmi užitečné zakomponovat některé její prvky i do sytému hodnocení řadových sester. Správné hodnocení sester manažerek i řadových sester totiž obsahuje i oblast zaměřenou na budoucnost a stanovení cílů. Postup a pravidla uvedená výše u metody MBO jsou naprosto vhodná i pro takovéto plánování a to byl i důvod, proč byly tyto oblasti podrobněji popsány.

Další metodou hodnocení pracovníků je **hodnocení na základě plnění norem**. Určitý problém představuje podle J. Koubka stanovení těchto norem. Jsou-li však dodržena určitá pravidla, za zásadní je přitom považována účast pracovníků při tvorbě norem, stává se hlavní výhodou metody to, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Obecně je třeba docílit toho, aby normy byly pracovníky považovány za spravedlivé a přiměřené. Tato metoda je používaná spíše ve výrobní sféře (např. pro hodnocení dělníků). (19, s. 221)

Hodnocení na základě plnění norem je v mnohém podobné metodě MBO, jelikož se v obou případech jedná o splnění daných cílů. Hlavní rozdíl tkví v tom, že při řízení a následném hodnocení metodou MBO jsou cíle a jejich plnění stanovovány individuálně a jsou formulovány tak, aby umožňovaly vhodný profesionální růst pracovníka. Normy, byť stanovené samotnými pracovníky, jsou vždy jakýmsi průměrem, jehož je třeba dosáhnout, aby byl pracovníkův výkon hodnocen uspokojivě. Normy jsou stanoveny spíše na základě cílů organizace (např. kolik výrobků je třeba vyrobit) s ohledem na možnosti pracovníků. Metoda MBO staví do první řady pracovníka, neboť předpokládá, že správně naplánované individuální cíle zajistí nejlepší výkon pracovníka a tím i prosperitu celé organizace. Obě metody jsou si tedy podobné, ale jejich princip a ústřední myšlenka je poněkud odlišný.

Písemná zpráva ve formě volného popisu je „metoda univerzální, bývá však považována za nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků.“ (19, s. 221) Jak uvádějí S. P. Robbins a M. Coulter, „písemná zpráva je technika pro hodnocení výkonu, kdy hodnotitel sepíše zprávu o silných a slabých stránkách zaměstnance, informace o výkonu v minulosti a o existujícím potenciálu; hodnotitel také může připojit náměty na zlepšení.“ (28, s. 299) J. Koubek dodává, že zpráva je sepsána „zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení,“ (19, s. 221) což může být výhodou nejen pro hodnotitele, ale i pro hodnoceného. Hodnotiteli takový seznam poskytuje jisté vodítko při psaní, hodnocenému poskytuje alespoň základní informace o tom, co je vlastně hodnoceno. J. Koubek upozorňuje i na negativní stránky této metody: „Problémem je to, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze tedy těžko porovnávat. Mnozí hodnotitelé také nepřihlížejí jen k současnému výkonu hodnocených, ale spíše k dlouhodobému (průměrnému) výkonu. Nezřídka je popis ovlivněn i osobním vztahem hodnotitele k hodnocenému, umožňuje číst mezi řádky apod.“ (19, s. 221) Co se týče uplatnění této metody ve zdravotnictví pro hodnocení zdravotních sester, považuji tuto metodu za nevhodnou pro hodnocení řadových sester, a to zejména z těch důvodů, které uvádí J. Koubek jako problematické stránky této metody. Případně by ji bylo možné využít jen jako doplněk jiné metody hodnocení pracovníků, a to ve formě

stručného slovního doplnění. U sester manažerek by již bylo možné uvažovat o jejím větším uplatnění, ale i zde bych doporučila použít ji spíše jako doplněk jiné metody. Pokud by byla tato metoda použita u sester manažerek samostatně, pak bych trvala alespoň na stanovení jasného seznamu položek hodnocení.

Metoda hodnocení kritických událostí (nebo také **hodnocení na základě kritických případů**) je metodou, která „zaměřuje pozornost hodnotitele na klíčové nebo kritické chování, na jehož základě lze oddělit efektivní a neefektivní výkon práce. Hodnotitel popíše, co zaměstnanec dělal a co bylo typicky efektivní a co neefektivní. Klíčovou podmínkou však je, že popis chování musí být konkrétní a nesmí obsahovat nějaké vágní charakteristiky osobnosti.“ (28, s. 299) Hlavní nevýhodou této metody je podle J. Koubka v podstatě přímo podstata této metody, tedy to, že „od hodnotitele vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně. To může být nudné a může to zabírat mnoho času. Také pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno. Může to vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Pracovník má dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený dělá nějaké poznámky.“ (19, s. 221)

Názoru J. Koubka protiřečí vyjádření F. Hroníka, který píše, že tato metoda „je velmi vhodnou metodou pro svou malou časovou a administrativní náročnost.“ (13, s. 62) Připouštím, že se tato metoda může vedoucím pracovníkům skutečně zdát časově i administrativně náročnou. Domnívám se ale, že po krátké době si každý hodnotitel najde tak efektivní způsob zápisu kritických případů, který bude plnit svůj účel, ale nebude časově ani administrativně náročný. Je to spíše otázka zvyku a vytvoření účelného systému.

I přes tyto případné nevýhody se ale, podle mého názoru, jedná o důležitou a mnohdy nepostradatelnou metodu hodnocení pracovníků. Je třeba si ale uvědomit, že se jedná, jak jsem již uvedla na začátku této kapitoly, o metodu doprovodnou, pomocnou. Nelze ji použít jako jediný způsob hodnocení pracovníků. Nicméně v kombinaci s další metodou nebo metodami je velmi užitečná. Zejména tam, kde se hodnocení pracovníků provádí za delší časový interval, např. jeden rok, je nezbytné tuto metodu použít pro zajištění pokud možno největší objektivity závěrečného hodnocení, neboť „spolehlivě brání efektu posledního měsíce a zároveň umožňuje uvědomit si, jestli některé události nejsou opakující se, ať už pozitivní nebo negativní.“ (13, s. 62) Jsem přesvědčena o tom, že by metoda klíčových událostí měla být nedílnou součástí systému hodnocení zdravotních sester.

Hodnocení pomocí stupnice je další, často užívanou metodou hodnocení pracovníků. Jak uvádí J. Koubek, „hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např.

množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.).“ (19, s. 221) Často bývají jednotlivé hodnocené oblasti dále rozpracovány do konkrétních otázek či kritérií. Jednotlivé otázky, kritéria či oblasti jsou pak hodnoceny pomocí hodnotící stupnice. J. Koubek popisuje tři druhy stupnic, a to číselnou, grafickou a slovní. A jak autor dodává, „lze samozřejmě použít i některou z kombinací uvedených typů posuzovací stupnice.“ (19, s. 222)

Metoda hodnocení pomocí stupnice je „univerzálně použitelná, dokonce i pro účely sebehodnocení, a hojně se v praxi používá. Má však i některé slabiny. Někdy hodnotitelé nejsou schopni porozumět slovnímu popisu [tedy kritériím, otázkám, oblastem, tedy tomu, co vlastně mají hodnotit] nebo jej interpretovat stejně, ať už je to způsobeno různou zkušeností, vzděláním či osobností hodnotitele. Problémem bývá i výběr jednotlivých kritérií hodnocení a popis úrovně, na jaké jsou pracovníkem plněna. Dosti často se totiž vyskytují formuláře zpracované podle jakéhosi univerzálního vzoru a z nich jsou přejata i kritéria málo vhodná pro posuzování pracovního výkonu na konkrétním pracovním místě. Naopak mohou být opomenuta kritéria, která pro vykonávání práce na daném pracovním místě mají mimořádný význam. Je-li však formulář používající hodnotící stupnice pečlivě připraven, jde o metodu, která bývá považována za nejvhodnější.“ (19, s. 222)

Podle mého názoru je pro oblast zdravotnictví, konkrétně pro hodnocení zdravotních sester, tato metoda skutečně velmi vhodná. Jelikož v mnoha zdravotnických zařízeních je hodnocení pracovníků (zdravotních sester) stále ještě relativně novou záležitostí, je tato metoda hodnocení vhodná zejména z toho důvodu, že poskytuje hodnotiteli i hodnocenému jasné vodítko pro hodnocení. Oproti např. volnému slovnímu popisu má hodnotitel daná kritéria, podle kterých pracovníka hodnotí. Daná kritéria a stupnice poskytují rovněž výborný podklad pro sebehodnocení. Je ale skutečně nezbytné, jak uvádí i citovaný J. Koubek, aby hodnocené oblasti odpovídaly náplni práce příslušného pracovníka, neboť používání univerzálních kritérií může být v mnoha případech nevhodné až kontraproduktivní. Názory na tento problém se někdy různí. Některé nemocnice dávají přednost jednomu formuláři pro celou nemocnici, tzn. že uklízečka i ředitel nemocnice jsou hodnoceny podle stejných kritérií. Jiná zařízení preferují odlišná kritéria. Přestože je asi možné (a praxe to dokazuje, např. nemocnice v Jablonci nad Nisou) používat jeden typ formuláře pro všechny zaměstnance, dávám osobně přednost rozlišení podle oborů a přizpůsobení konkrétním podmínkám. Není zajisté třeba mít zvláštní formulář pro uklízečku, jiný pro sanitáře, další pro ošetřovatelky atd. Myslím si, že je vhodné rozčlenit zaměstnance do skupin a těmto skupinám vypracovat i formuláře pro pracovní hodnocení odrážející jejich náplně práce. V nemocnicích by takovýmito skupinami mohly být

pomocný personál (ošetřovatelky, sanitáři), zdravotní sestry, lékaři, technický úsek, administrativa a vedení nemocnice. Každá z těchto skupin má totiž v organizaci jinou úlohu a tomu by mělo odpovídat i hodnocení pracovníků.

Při tvorbě hodnocení pomocí stupnice je důležité věnovat pozornost nejen hodnotícím kritériím, ale též výběru samotné stupnice neboli měřící škály. Stupnice lze rozdělit na stupnice se sudým a lichým počtem dílů, tedy takové, jenž mají, a takové, jenž nemají pomyslný střed.

Relativně malé rozlišení umožňuje stupnice trojdílná. Velmi často se stává, že při použití této stupnice obdrží většina hodnocených druhý, tedy prostřední stupeň značící průměr. Většina hodnotitelů totiž uvažuje tak, že hodnocený není přece až tak špatný, ale ani ne až tak výborný a středové ohodnocení jim připadá adekvátní.

Čtyřdílná stupnice je podle F. Hroníka „první ze stupnic, která nemá středovou hodnotu; přičemž ve skutečnosti má středová hodnota dvě varianty – nižší a vyšší střed.“ (13, s. 42) Autor dále upozorňuje, že „nejnižší hodnota je přidělována jen zřídka, méně než v 10% případů. Na dvě středové hodnoty připadá 65 – 75% a na nejvyšší hodnotu 15 – 25%. Většinou tedy čtyřdílná stupnice nepřináší větší diferenciaci než třídílná. Výjimkou je verbální a kombinovaná stupnice.“ (13, s. 42)

Pětidílná stupnice poskytuje již mnohem lepší diferenciaci a je v praxi často používaná. Má dvě základní varianty. Buď od jedné do pěti, přičemž bod 1 je považován za nejlepší a bod 5 za nejhorší výkon, tedy jako známky ve škole. Nebo jsou jednotlivá čísla považována za body a bod 5 je tak nejlepším výsledkem. Domnívám se, že je vhodnější druhá varianta, neboť podobnost první varianty se školním známkováním může v hodnocených pracovnících vyvolávat apriorní odpor. Tento problém bývá někdy vyřešen posunutím čísel „doleva“, tedy hodnocením od 0 do 4, respektive od 4 do 0, čímž nedochází k tak výrazné podobnosti se školním známkováním.

Další ze stupnic bez středové hodnoty je stupnice šestidílná. Obdobně jako u čtyřdílné stupnice je zde nejvýznamnější faktor při výběru právě nepřítomnost středové hodnoty. Tato stupnice zpravidla vyžaduje slovní komentář jednotlivých stupňů, aby bylo jednoznačné, co jednotlivá ohodnocení skutečně znamenají.

Velmi často užívaná a řadou autorů doporučovaná je sedmidílná stupnice. Tato stupnice nabízí dostatek stupňů pro diferenciaci, což je její základní předností. Jednotlivé stupně je vhodné, až nezbytné, doplnit slovním významem. Je také dobré poučit hodnotitele o způsobu hodnocení pomocí této stupnice, aby nedocházelo k tomu, že krajní hodnoty nebudou využívány a nedošlo tak k její redukci na pětidílnou stupnici.

Desetidílná a případně stodílná stupnice bývá v praxi málo využívaná. Přestože poskytuje výbornou diferenciaci, je zpravidla již příliš složitá na vyplnění. Její užití je proto spíše řídké, pouze ve specifických situacích, které takovouto diferenciaci vyžadují.

„**Checklist** je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano, nebo ne). Formulací může být někdy i značné množství. Odpovědi zpravidla vyhodnocuje specialista v personálním útvaru a při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha. Metoda vyžaduje důkladnou přípravu. Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace. Obtížnější je i proškolení hodnotitelů. Bývá též zatížena subjektivismem hodnotitele a otázky mohou být různými hodnotiteli různě interpretovány.“ (19, s. 223)

Pro hodnocení zdravotních sester mi tato metoda připadá pro svou časovou náročnost i pro své nároky na hodnotitele nepříliš vhodná. Myslím si, že pokud bychom porovnali přínosy této metody s jejími nároky a negativy, dospěli bychom k závěru, že hodnocení pomocí stupnic je ve srovnání s touto metodou vhodnější.

Další metodou hodnocení pracovníků je **metoda BARS**, což je zkratkou anglického výrazu Behaviorally Anchored Rating Scales, tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Jde vlastně o určitou obdobu checklistu či hodnotící stupnice, ale není zde takové zaměření na výsledky práce, nýbrž na přístup k práci, dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu, tedy na pracovní chování. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce. Stupnice se zpracovává pro každý úkol vykonávaný na pracovním místě, přičemž stupnice (bývají 5 až 7 bodové) jsou doplněny slovním popisem sloužícím jako vodítko pro hodnotitele. (19, s. 223)

Klasifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s osobami zařazenými na jednotlivá pracovní místa. Tento fakt je zároveň hlavní výhodou této metody, neboť společnou přípravou hodnotící stupnice se zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Také to, že popisy chování vycházejí ze skutečnosti a zkušeností pracovníků i manažerů, významně přispívá ke kladnému přijetí metody jednotlivými pracovníky a zvyšuje efekt celého hodnocení. Nejzávažnější nevýhody této metody jsou její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy a nutnost vypracování specifických formulářů pro všechna pracovní místa. (19, s. 223)

P. Yoder-Wise zdůrazňuje další výhody metody BARS, a to ve smyslu prevence sporů (pracovníci rozumí hodnotící škále, neboť se podíleli na její přípravě), dále je větší pravděpodobnost, že pracovníci porozumí významu celého hodnocení a zejména významu jednotlivých kritérií a také lépe pochopí, co je od nich při výkonu jejich práce vlastně požadováno. I tato autorka uvádí jako hlavní stinnou stránku této metody náročnost vytvoření hodnotících stupnic specifických pro jednotlivé pozice, nicméně zdůrazňuje, že tato metoda poskytuje vedoucímu pracovníkovi konkrétní informace o pracovním výkonu daného pracovníka s rizikem minimálního subjektivního zkreslení, což považuje za velmi přínosné. (36, s. 298)

Metoda BARS může být velmi užitečným nástrojem i pro hodnocení pracovníků ve zdravotnictví, včetně zdravotních sester. V současné době je v řadě zdravotnických zařízení hodnocení pracovníků považováno spíše za nezbytnou formalitu. Účast řadových zdravotních sester při tvorbě podkladů pro metodu BARS na konkrétním pracovišti by tak mohlo významně přispět k pochopení významu hodnocení pracovníků obecně, k uvědomění si, jaké jsou klíčové požadavky jejich pracoviště a za co tedy budou hodnoceny atd. Sestrám manažerkám by mohla tato metoda významně pomoci zejména při problémech se zajišťováním objektivity hodnocení, neboť jasně formulovaná kritéria i jednotlivé stupně na stupnici by měly umožnit objektivnější hodnocení. Jsem však realistka a domnívám se, že v současné době je ve většině zdravotnických organizací nereálné tuto metodu zavést. Myslím si, že postupem času k ní řada zdravotnických zařízení dospěje, ale v tuto chvíli je reálné zavést spíše poněkud obecnější hodnocení pomocí klasických stupnic (tak, jak již bylo uvedeno výše), přičemž je možné, že časem samotní zdravotníci dospějí k závěru, že tyto klasické stupnice jsou příliš obecné a pro řádné hodnocení by bylo třeba přesně definovaných kritérií. V současné době je též v řadě organizací hodnocení jako takové teprve zaváděno, řada sester vůbec neví, k čemu může sloužit, natož aby se podílela na jeho tvorbě. Postupem času je ale možné, a i pravděpodobné, že se mnoho sester bude chtít aktivně zúčastnit tohoto procesu. A pak to bude, podle mého názoru, ta správná chvíle pro tvorbu a zavedení metody BARS.

Metody založené na porovnávání pracovníků a vytváření pořadí pracovníků jsou další možností, jak hodnotit výkon pracovníka. Je důležité říci, že tyto metody rozhodně patří k metodám pomocným a nelze je použít jako jedinou metodu pro hodnocení pracovníků. Podle J. Koubka jich lze využít pro účely vytváření soutěživého prostředí, motivování pracovníků a zlepšování výkonu uvnitř pracovní skupiny. (19, s. 224) Užití této metody je ale důležité vždy velmi pečlivě zvážit. Jak uvádí P. Yoder-Wise, „forced distribution scale [rozmístění jedinců na stupnici] může také podlamovat morální a

skupinovou soudržnost, stejně tak jako potlačovat kreativitu nebo jedinečnost zaměstnanců.“ (36, s. 297)

J. Koubek popisuje tři nejčastější typy těchto porovnávajících metod. Za prvé je to metoda střídavého porovnávání, kdy hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu. Poté vybírá toho nejhoršího a zapíše jej na konec nového seznamu. Ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího a nový seznam podle pořadí výkonu se tak zaplňuje od konců ke středu. (19, s. 224)

Druhým typem je párové srovnávání, při kterém hodnotitel porovnává každého pracovníka s každým pracovníkem a u každého páru označí lepšího pracovníka. Poté, co je porovnán každý s každým, sečte se skóre každého pracovníka. Ten, který získal nejvíce bodů (tzn. byl označen za lepšího v nejvíce párech) je označen za nejlepšího pracovníka, obdobně může být vyhlášen nejhorší pracovník. Problém nastává, jestliže je pracovníků velké množství, pak je metoda poněkud neobratná. (19, s. 224)

Posledním typem je tzv. povinné rozdělení, kdy hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby křivka rozdělení četnosti pracovníků se co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení, tedy Gaussově křivce. (19, s. 224) Hodnotitel má vlastně jakýsi schematický diagram, do kterého zařadí každého pracovníka, kterého hodnotí. (36, s. 297) Vybere nejlepšího a nejhoršího pracovníka, dále určité procento nejlepších a nejhorších na druhém, třetím a dalších stupních a mezi nimi je největší procento průměrných pracovníků. Pracovník tak může být zařazen např. mezi 10% nejlepších pracovníků. Takovýto pracovník by měl být podle P. Yoder-Wise teoreticky spokojen se svým hodnocením. Ve skutečnosti se však často cítí přesně opačně, neboť vidí, kolik pracovníků je hodnoceno výše a je tak považováno za lepší pracovníky. (36, s. 297)

Metody porovnávání pracovníků jsou podle mého názoru dobře použitelné spíše v komerční sféře, např. u obchodních zástupců, kde je zcela na místě podněcovat jistou míru rivality a snahu dostat se co nejvýše. Domnívám se, že použití těchto metod u zdravotních sester, kde základem práce je práce v týmu, není příliš vhodné. Maximálně bych volila alternativu ocenění nejlepší sestry za určitý čin v konkrétním období, ale zavedení metody tak, jak bylo popsáno výše, bych nedoporučovala.

Assessment centre je metoda používaná nejen pro hodnocení pracovního výkonu, ale i pro výběr a vzdělávání pracovníků. F. Hroník definuje Assessment centre jako „časově ohraničenou multisituační zkoušku, která probíhá za účasti nejméně tří interních a externích pozorovatelů – hodnotitelů mimo chod („nanečisto“, off-line) a nemá

jednoznačný správný výsledek. Multisituačností rozumíme situace, které umožňují opakované zhodnocení individuální a skupinové práce druhými a sebeposouzení.“ (14, s. 46) Assessment centre je metodou časově, personálně i finančně náročnou. Zpravidla se koná celý den, někdy i několik dní. Vyžaduje vzdělání a pečlivou přípravu hodnotitelů. Pro vlastní průběh se užívá řady metod. Jak uvádí F. Hroník, „mezi nejrozšířenější metody užívané v rámci assessment center patří skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody.“ (13, s. 63)

Vzhledem k náročnosti metody není vhodné, a zpravidla ani možné, její masové užití, např. pro všechny řadové sestry, kterých bývá ve větších nemocnicích několik set. Je ale možné tuto metodu použít pro sestry manažerky a zcela jistě pro top management nemocnice.

Často se lze setkat také s termínem *Development centre*. V naprosté většině případů jsou termíny *development* a *assessment centre* zaměnitelné, nicméně pokud bychom byli exaktní, tak *development centre* je více zaměřeno na rozvoj celé skupiny pracovníků i jedinců samotných, což vyplývá ze samotného názvu metody (*development* znamená v anglickém jazyce rozvoj, vývoj).

V této souvislosti bych ráda upozornila, že se v odborné literatuře vyskytuje značná nejednotnost také v chápání rozdílů významu slov *evaluation* a *assessment*. Pro některé autory představují tyto výrazy synonyma, pro jiné jsou to dva zcela odlišné pojmy. Avšak ani skupina autorů, kteří vidí ve zmíněných slovech rozdíl, není dále jednotná. Každý z autorů přikládá slovům trochu jiný význam. *Evaluation,* podle F. Hroníka, znamená závěrečné, souhrnné, konečné hodnocení, které je jakýmsi ohlédnutím a je tedy orientováno k tomu, co se již událo, zatímco *assessment* se především orientuje k predikci a zabývá se zhodnocením možných důsledků, promítá zhodnocení do různých kontextů apod. (14, s. XII) Toto je však pouze jedno chápání významu uvedených slov, jiní autoři mohou zastávat jiný, často i značně odlišný, názor.

Další metodou z balíčku nástrojů pro hodnocení pracovníků je **hodnocení spolupracovníky neboli „peer review“**. P. Yoder-Wise zmiňuje, že „sestry mají sklon chovat se v přítomnosti spolupracovníků přirozeně, což může být dobrým základem pro efektivní hodnocení. Je však důležité držet se pravidla hodnotit skutečně výkon jednotlivce a nesklouznout k subjektivnímu hodnocení založenému na osobním (ne)přátelství. Pracovníci si musí důvěřovat a respektovat jeden druhého, aby mělo hodnocení smysl. Tato metoda by neměla být použita tam, kde se vedoucí pracovník snaží aplikovat různé strategie teambuildingu nebo tam, kde je tým výrazně nestabilní a pracovníci se vzájemně nemají rádi.“ (36, s. 299)

V oblasti hodnocení zdravotních sester bych metodu peer review volila spíše jako doplňkovou metodu k nějakému jinému základnímu systému, přičemž její smysl bych viděla zejména ve zvýšení míry objektivity hodnocení. Pracovníci mohou svého kolegu vidět úplně jinak než vedoucí pracovník a než i pracovník sám sebe a společná diskuze může vést k ujasnění si některých stanovisek. V neposlední řadě může pracovníkovi přinést mnoho zajímavých podnětů, neboť získá zpětnou vazbu od těch, se kterými denně pracuje v nejužším kontaktu. Je však třeba upozornit, že všichni pracovníci (jak hodnotitelé tak hodnocený) musí dodržovat jasně daná pravidla, aby hodnotící proces nesklouzl k osobním potyčkám a nemístnému napadání jednotlivých pracovníků.

360° zpětná vazba bývá též nazývána **vícezdrojovým hodnocením**. Podstatou metody je, že podle stejných kritérií je hodnocený hodnocen různými lidmi. (13, s. 66) V tomto ohledu je metoda podobná assessment (development) centre, ale zásadní rozdíl je v tom, že zde je hodnocený hodnocen v přirozených podmínkách, za běžného provozu, nikoliv v modelových situacích. F. Hroník uvádí 7 základních skupin hodnotitelů: sám hodnocený (tedy sebehodnocení), hodnocení nadřízeným (možno mít i více nadřízených – přímého i např. n + 1), hodnocení kolegy (je zde možno mít více kolegů, kteří jsou kategorizováni do dvou skupin – „laskaví“ a „kritičtí, nároční“), hodnocení podřízenými (opět možno mít více podřízených v několika kategoriích), hodnocení zákazníkem, hodnocení dodavatelem a hodnocení „žolíkem“ (jeden či více lidí, kteří jsou vybráni samotným hodnoceným a obvykle dotyčného znají „jinak“, např. bývalý kolega, manžel, přítel). Systém tedy umožňuje poměrně dynamické sestavy respondentů. Při některé zpětné vazbě se může účastnit 15 hodnotitelů, při jiné 6. V případě většího počtu respondentů jedné kategorie je možné další členění na podkategorie – můžeme rozlišovat interního a externího zákazníka apod. (13, s. 66 – 67)

Jak zdůrazňuje i již citovaný F. Hroník, je v současné době tato metoda prakticky nemyslitelná bez elektronické podpory, která umožňuje administraci a vyhodnocení. Vlastní forma této zpětné vazby je zpravidla pomocí dotazníku. Výstupy pro hodnoceného mohou být zcela anonymní, částečně anonymní nebo zcela odkryté. (13, s. 66 – 67)

Podle F. Hroníka je základní výhodou 360° zpětné vazby „koncentrovanost informací a jejich setříděnost. Za běžných podmínek hodnocený není schopen absolvovat hodinové zpětné vazby s desítkou lidí a odnést si utříděné informace. Takto koncentrované a setříděné informace jsou velmi dobrým podkladem pro formulování velmi konkrétně zacíleného rozvojového plánu.“ (13, s. 68) Je však třeba říci, že se jedná o metodu náročnou, a to pro obě strany. Hodnocený musí být připraven přijmout výsledek hodnocení, což nemusí být snadné. Hodnotitelé musí být proškoleni jak hodnotit, jaká

dodržovat pravidla. Toto samozřejmě platí obecně pro všechny metody, ale u hodnocení pomocí 360° zpětné vazby jsou tyto principy zcela zásadní.

Přestože by mohlo být pro každou zdravotní sestru toto hodnocení velmi přínosné (hodnocení by se mohli účastnit vrchní sestra, staniční sestra, různé kolegyně, podřízení pracovníci – tedy např. sanitáři, dále pacienti jako zástupci zákazníků atd.), není podle mne reálné ho v praxi zavést. A to z důvodů časových, organizačních, finančních i „lidských“ (ne každá sestra je připravena přijmout takto komplexní zpětnou vazbu a ne každý tým sester je schopen takovouto vazbu poskytnout).

Další metodou hodnocení pracovníků může být **sociogram**. F. Hroník vysvětluje, že „zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby. Každý účastník sociogramu může vidět své postavení ve srovnání s druhými, respektive sebehodnocení a hodnocení druhými.“ (13, s. 70) Autor dále uvádí, že existují „dvě formy sociogramu, takzvaný klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru.“ (13, s. 70)

Klasický sociogram používá několik jednoduchých otázek, a to buď přímých (např. Kdo je vám nejvíce sympatický? Kdo je vám nejméně sympatický? Kdo má u vás největší autoritu? atd.) nebo projekčních (např. S kým byste se vydal na náročnou cestu do hor? S kým byste chtěl sedět u stolu? apod.). „Administrace klasického sociogramu trvá okolo 10 minut. Výstupem je grafické znázornění sítě vztahů a určení sociometrické pozice. Klasický sociogram umožňuje definovat, kdo má ke komu blíže, kdo jsou ti, kteří spolu mluví apod.“ (31, s. 70)

U sociogramu na bázi sémantického výběru „účastníci přidělují jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami (např. sympaťák x protiva), a jednotlivým jménům účastníků symboly, které si vybírají ze seznamu. Vzniká tak síť příbuzných a vzdálených voleb. Sociogram na bázi sémantického výběru vyžaduje elektronické zpracování, oproti klasickému sociogramu má jednu velkou výhodu – není zde nucená kladná ani záporná volba – všichni mohou vyjít „nemastně-neslaně“, pakliže tomu tak je i v realitě.“ (13, s. 71)

Metodu sociogramu bych volila jako pomocnou metodu zejména tam, kde potřebujeme zjistit vzájemné vztahy pracovníků. Pokud např. na některém z oddělení nemocnice neustále dochází k interpersonálním konfliktům, může být tato metoda vhodným nástrojem k identifikaci zdroje problémů. Metodu bych tedy používala spíše „ad hoc“, tedy v případě potřeby, nebo tam, kde jsme se rozhodli začít pracovat s týmem jako takovým a potřebujeme poznat jeho strukturu.

Manažerský audit je podle F. Hroníka „zaměřen takřka výhradně na hodnocení vstupů a na přítomnost; nejsou však výjimky, kdy součástí manažerského auditu je jakýsi

inventář výstupů či „knihovna MBO“. Obvykle manažerský audit obsahuje kompetenční pohovor či takzvané hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení. Někdy obsahuje zkrácenou formu 360° zpětné vazby, ve které je nadřízený, podřízený a kolega (do 4 osob). Tím manažerský audit přesahuje až do hodnocení procesu. Manažerský audit je individuální metodou, ale vykazuje řadu podobných charakteristik s Development Centrem či 360° zpětnou vazbou. Především jde o mnohostranné a vícezdrojové hodnocení.“ (13, s. 72)

„Validita výsledků manažerského auditu je velmi závislá na osobě auditora, zejména jeho zkušenostech. Auditoři při hloubkovém rozhovoru obvykle působí ve dvojici. Jeden z dvojice vede rozhovor a zapisuje obsah, druhý si všímá více procesu (toho, co je za slovy) a jen zřídka vstupuje do rozhovoru. Auditor, který vede rozhovor, musí mít za sebou manažerskou praxi. Další osoba vyhodnocuje business esej a další osoby se podílí na vyhodnocení dalších metod. Takto je zabezpečena vícestrannost hodnocení.“ (13, s. 73)

„Manažerský audit se obvykle využívá u vyšších manažerských pozic. Zejména se jedná o situace, kdy posuzovaný manažer působí na druhé jako individualita a svá rozhodnutí předává jednotlivým osobám. [...] Manažerský audit je vhodné provádět jednou za 2 – 3 roky. Obvykle se provádí v sériích, aby bylo možno vyhodnotit auditovanou skupinu jako celek.“ (13, s. 73) Tato metoda je tedy, jak již bylo uvedeno výše, používaná zejména u vyšších manažerských pozic, v případě zdravotních sester bychom do této skupiny mohli zařadit zejména hlavní sestry nemocnic, případně vrchní sestry jednotlivých oddělení.

Metoda nazvaná „**Mystery shopping**“ je metodou použitelnou tam, kde pracovník přichází do bezprostředního kontaktu se zákazníkem (klientem, pacientem). Pracovník nezná osobu hodnotitele a neví, že je hodnocen, neboť hodnotitel (externí pracovník najatý k tomuto účelu) vystupuje v roli běžného zákazníka. Je tedy možné posoudit chování a výkon pracovníka při styku se zákazníky, přičemž je důležité, aby hodnotitel měl jasně stanovený postup a pravidla hodnocení. Metoda může být velmi přínosná, ale na druhou stranu „je třeba být obezřetný. Vyvozovat z náhodného mystery shoppingu dalekosáhlé závěry může zapříčinit řadu nedorozumění a poškození. Proto je třeba, aby byl připraven pozorovací plán.“ (13, s. 74)

Tato metoda je často používaná v komerční sféře, např. u zaměstnanců různých obchodů. Je možné její použití i ve sféře zdravotnictví, přičemž lépe realizovatelná by tato metoda byla spíše v ambulantní sféře než na odděleních lůžkové péče.

Další metodou, doplňující základní hodnocení pracovníků, je **hodnocení potenciálu**. F. Hroník uvádí, že „často hodnotíme potenciál velmi nepřímo, například na základě výsledků v Development Centru soudíme na potenciál. To je poněkud troufalé, protože

pozorované a hodnocené chování v Development Centre vyjadřuje spíše aktuální výkon, než předpoklad budoucího výkonu. Proto je třeba mít relativně samostatné metody pro hodnocení potenciálu.“ (13, s. 75)

F. Hroník definuje potenciál jako trojsložkový, skládající se z kognitivních předpokladů, flexibility a zaujetí (centrality). Autor vysvětluje: „Abych měl potenciál, potřebuji určitou úroveň rozumových předpokladů. [...] Avšak být chytrý nestačí. Abych mohl své rozumové předpoklady uplatnit, potřebuji mít vhodné postoje. Potřebuji být otevřený světu, druhým lidem a příležitostem. Potřebuji být flexibilní. Nestačí mi však, abych byl chytrý a flexibilní. To, co dělám, mě musí i bavit. Potřebuji se umět na něco zacílit a nadchnout se tím. Teprve když mám tuto emocionální složku na potřebné úrovni, uplatním i předchozí.“ (13, s. 75)

„Hodnocení potenciálu provádíme u vybrané skupiny pracovníků, nejčastěji při výběru do programu Talents managementu. Je tedy zřejmé, že hodnocení potenciálu bude užíváno v rámci hodnocení pracovníků spíše výjimečně. Naopak poměrně často je vyžadováno při zadání Development Centre. Tak je možné srovnávat výkon v Development Centre s potenciálem. Taktéž je poměrně časté srovnání hodnoty potenciálu se souborem jednoznačně měřitelných výstupů. Vhodným nástrojem pro měření potenciálu jsou metody e-psycho®.“ (13, s. 76)

F. Hroník uvádí také **supervizi a intervizi** jako jednu z metod hodnocení pracovníků. Sám však dodává, že „supervizní a intervizní setkání jsou více metodami rozvoje než hodnocení.“ (13, s. 76) K metodám sloužícím pro hodnocení pracovníků je zařazuje z toho důvodu, že podstatou supervize je reflexe a zpětná vazba a může docházet k přenosu znalostí a dovedností. Přestože považuji supervizi za významnou součást péče o zaměstnance, nebudu se jí dále zabývat, neboť se skutečně nejedná o klasickou metodu hodnocení pracovníků.

K základním metodám hodnocení pracovníků zařadil F. Hroník ještě metodu **BSC (Balanced Scorecard)**. BSC představuje strategický řídící systém, který je hojně používán v obchodních, průmyslových, státních i neziskových organizacích po celém světě. Tento systém umožňuje sladění podnikových aktivit s vizí a strategií organizace, zlepšení interní i externí komunikace a monitorování výkonu organizace s ohledem na stanovené strategické cíle. (1)

Metodu BSC zavedli R. Kaplan a D. Norton právě jako metodu hodnocení pracovního výkonu, která umožňovala začlenit do hodnocení vedle hodnocení splnění

tradičních finančních cílů i další kritéria poskytující manažerům a výkonným pracovníkům více vyvážený pohled na výkon organizace. (1)

Balanced Scorecard v doslovném překladu znamená vyvážená výsledková listina a základním cílem této listiny je vyvážení všech požadavků na uspokojení různých zájmových skupin (stakeholders). Termín vyvážení vyjadřuje, že cílem podniku je uspokojovat nejen své akcionáře, ale také ostatní zájmové skupiny, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé, distributoři, zákazníci a další. Termínem scorecard pak autoři BSC rozumí sadu kritérií, která dávají vrcholovému managementu rychlý a jasný přehled o výkonu organizace. BSC bere v potaz jak budoucnost, tak také současnost podniku a snaží se tyto dva zorné úhly vzájemně vyvažovat. (3)

Metoda BSC, ač původně koncipovaná zejména pro měření a hodnocení výkonu, tak v současnosti představuje komplexní řídící systém. Její použití pouze pro účel hodnocení pracovníků je již nevhodné, až nemožné, neboť principy metody vyžadují propojení a návaznost všech složek organizace. Hodnocení pomocí metody BSC je tedy uplatňováno tam, kde je organizace jako taková řízena metodou BSC. Neznám příklad žádné nemocnice v naší zemi, jež by metodu používala. Domnívám se však, že se jedná o metodu perspektivní, která si v budoucnosti zajisté najde své místo i na poli českého zdravotnictví. V zahraničí, např. ve Spojených státech amerických, se již takové nemocnice vyskytují.

2.5.4. Průběh procesu hodnocení

Proces hodnocení se skládá ze tří hlavních fází: z plánování, z pohovoru a z využití výsledků. Příprava na pohovor je velmi důležitá, přičemž připravovat by se měl jak hodnocený, tak hodnotitel/é. Kroky, jež musí podstoupit obě strany před tím, než se sejdou za účelem hodnocení, přehledně ukazuje tabulka č. 4.

Tab. č. 4 Příprava na hodnotící pohovor (Zdroj: 10, s. 225)

Kroky hodnotitele:	Kroky hodnoceného:
Zaznamenává si pravidelná pozorování výkonu sestry v různých situacích souvisejících s pracovním zařazením a profesními standardy.	Každý den plní požadavky vyplývající z pracovního zařazení a stanovených profesních standardů.
Ověřuje si interpretaci významných	Dokumentuje konkrétní výsledky péče o

událostí (nežádoucí události), které se sestry týkaly.	pacienta, které odrážejí plánované ošetřovatelské intervence.

V případě potřeby nabízí radu a podporu, cituje požadavky vyplývající z pracovní náplně a profesních standardů.	V případě pochybností žádá o vyjasnění požadavků, pracovních povinností a profesních standardů.
Když se přiblíží čas formálního hodnocení, naplánuje spolu se sestrou datum a čas.	Shrne, čeho v hodnoceném období dosáhla.
Znovu si pročte poslední hodnotící zprávu a zaznamenané průběžné poznámky týkající se dané sestry.	Připraví si seznam aktivit, které by mu/jí mohly pomoci v dalším profesionálním rozvoji a vytýčí si cíle na následující období.
Vyplní písemný hodnotící formulář.	Sepíše si oblasti, které by s hodnotitelem rád/a prodiskutovala (organizační věci, nápady na změny, nespokojenost apod.)
Vybere vhodné místo pro uskutečnění hodnotícího pohovoru.	Vyplní hodnotící formulář – sebehodnocení.

Jak je patrné z uvedené tabulky č. 4, přípravu na hodnotící pohovor je nutno chápat komplexně, nikoliv jako pouhé vyplnění formuláře, které je až posledním krokem této fáze. Z uvedených kroků považuji za důležité podrobněji se zmínit o třech uvedených složkách přípravy, a to o průběžných poznámkách hodnotitele, sebehodnocení hodnoceného a místu pohovoru.

„Průběžné záznamy vedené o jednotlivých pracovnících popisují stručně a výstižně jak pozitivní, tak negativní události.“ (36, s. 295) Průběžné záznamy jsou pro závěrečné hodnocení velmi důležité, neboť umožňují vnést do hodnocení více objektivity. Bez nich by snadno mohlo docházet k situacím, že závěrečné hodnocení bude odrážet pracovníkův výkon pouze za nejbližší období. Provádí-li se hodnocení jednou ročně, je skutečně málo pravděpodobné, že si sestra manažerka, zejména má-li na starost větší počet řadových sester, bude pamatovat události jednotlivých zaměstnanců z ledna či února daného roku. Bez průběžných záznamů by pak závěrečné hodnocení mohlo snadno odrážet pracovníkovo příkladné chování v posledním měsíci, bez ohledu na jeho výkon v předchozím období, či naopak čerstvá chyba či zhoršení chování v posledních měsících by mohlo zastínit příkladné chování v prvních měsících roku. Ideálním způsobem těchto záznamů je založení čistého listu papíru do složky každého zaměstnance a v případě, že

dojde v průběhu roku k jakékoliv významné události, ať už se jedná o výtku či pochvalu, zaznamená ji hodnotitel na tento arch.

F. Hroník upozorňuje, že „v hodnotících systémech společnosti lze spatřovat stále větší důraz na přípravu hodnoceného, aby se aktivně mohl podílet na výstupech z hodnotícího pohovoru.“ (13, s. 102) Aktivní příprava hodnoceného zahrnuje i zmíněné sebehodnocení, které je v naší společnosti stále ještě málo užívané a často negativně přijímané. J. H. Donnelly se svými spolupracovníky uvádí, že „hlavním argumentem pro tento přístup je to, že zlepšuje pracovníkovo chápání pracovního výkonu, zvyšuje osobní angažovanost zaměstnance, protože mu umožňuje podílet se na procesu hodnocení, a zmenšuje nepřátelství mezi nadřízeným a podřízeným v souvislosti s hodnocením.“ (7, s. 564) V současnosti je tedy sebehodnocení nutno chápat jako nedílnou součást hodnotícího pohovoru, neboť umožňuje aktivní zapojení hodnoceného a uskutečnění dialogu v průběhu pohovoru.

Dostatek pozornosti je vhodné věnovat i místu konání hodnotícího pohovoru. Jak píše F. Hroník, „v zásadě lze vést hodnotící pohovor v prostorách, kde je „doma“ hodnotitel, kde je „doma“ hodnocený a na neutrální půdě, přičemž každé místo konání má své výhody a nevýhody.“ (13, s. 104). Tyto výhody a nevýhody jsem shrnula do tabulky č. 5. Je patrné, že za nejvýhodnější místo lze považovat neutrální půdu, neboť toto prostředí skýtá nejvíce výhod s minimem negativ. Takovýmto prostředím může v případě větších zdravotnických zařízení být menší zasedací místnost, kterou si lze na patřičnou dobu rezervovat.

Tab. č. 5 Výhody a nevýhody jednotlivých míst konání hodnotícího pohovoru
(Zdroj: 13, s. 104)

Místo konání:	**Výhody:**	**Nevýhody:**
Na půdě hodnotitele	➢ umožňuje lepší přípravu (rozsazení) a servis (občerstvení, tisk formulářů apod.)	➢ formalizace vztahu hodnotitel – hodnocený (hodnocený je povolán ke svému nadřízenému)
Na půdě hodnoceného	➢ hodnocený není stresován neznámým prostředím, je „doma“ ➢ zdůraznění zájmu o pracovníka (hodnotitel přichází za ním)	➢ časté rušení dalšími spolupracovníky či běžným provozem ➢ ne každé pracovní místo je vhodně zařízené pro vedení hodnotícího pohovoru
Na neutrální půdě	➢ zdůraznění rovnosti obou stran (oba přichází ke společné diskusi)	➢ neosobní prostředí, kde nikdo není „doma“

	➢ eliminace vyrušení třetí osobou ➢ zachování možnosti přípravy i servisu	

Poté, co jsme věnovali dostatečnou pozornost fázi přípravy, nastává okamžik vlastního hodnotícího pohovoru. I pro tuto fázi existuje několik pravidel, kterými je vhodné se řídit, aby rozhovor proběhl k oboustranné spokojenosti a splnil svůj účel.

Jedno z prvních pravidel zní: „Zajistěte uvolněnou, ale profesionální atmosféru.“ (36, s. 300) Tento požadavek úzce souvisí s tím, jak jsme se věnovali přípravě rozhovoru. Pokud je setkání dobře naplánované, tzn. že oba účastníci jsou na něj připraveni, znají přibližný průběh a cíl setkání, byla vhodně zvolena doba a místo setkání, pak je velká šance, že se rozhovor uskuteční právě v pohodové, ale zároveň profesionální atmosféře.

Dále je třeba zmínit, že „nikdy není vhodné hovořit o někom jiném nebo dovolit, aby pohovor sklouzl k situaci, kdy se oba navzájem obviňují a hodnocený se stává hodnotitelem.“ (10, s. 225) Hodnotitel by se měl ujmout role facilitátora, který samozřejmě respektuje názory a projevy hodnoceného, ale který je zároveň umí v případě potřeby usměrnit tak, aby byla zachována pravidla slušného chování a nedošlo k výraznému odchýlení od smyslu setkání.

Do hodnotícího pohovoru rovněž nepatří „vtipkování, plané řeči a diskuze o vzájemných společenských zájmech.“ (10, s. 226) Tato témata jen snižují důležitost procesu a znesnadňují naplnění jeho účelu.

Dalším obecným pravidlem, kterého by se měl hodnotitel držet, je pravidlo, že by měl být skutečně dobrým posluchačem toho, co mu hodnocený říká, a že by všechny otázky měl zodpovědět maximálně upřímně, zdůrazňuje P. Yoder-Wise. (36, s. 301)

V průběhu celého pohovoru je nezbytné snažit se maximálně respektovat názory obou stran a konstruktivně hledat cesty ke shodě. Direktivní přístup není na místě. Naopak, povzbuzení a zvyšování sebevědomí pracovníka je nutnou součástí každého pohovoru.

M. E. Grohar-Murray a H. R. DiCroce, P. Yoder-Wise, F. Hroník a řada dalších výslovně poukazují na nutnost podložit svá tvrzení důkazy či příklady. K tomuto účelu jsou více než vhodné záznamy pořízené v průběhu roku. Hodnocení se tak stává konkrétnější a objektivnější. Nevýznamný není ani fakt, že pokud je hodnocení postaveno na konkrétních důkazech, je, zejména v případě kritiky a výtek, pracovníky lépe přijímáno.

Nedílnou součástí hodnotícího pohovoru je zaměření na budoucnost, minimálně v rozsahu stanovení plánů, cílů a perspektiv pro další období. „Očekávané cíle zaměstnance pro příští období jsou stanoveny zvlášť jak hodnotící manažerkou, tak pracovníkem, ale prodiskutovány a upřesněny jsou právě během formálního hodnocení.“

(31, s. 143) Cíle by měly splňovat kritéria „SMART“, tedy být konkrétní, měřitelné, akceptovatelné, reálné a dosažitelné v příslušném časovém období. Zformulování cílů podle těchto kritérií může pomoci oběma stranám lépe si uvědomit, co vlastně cíle znamenají a co bude jejich splnění vyžadovat (např. uvolnění na kurz, předání pravomoci apod.).

Ze setkání za účelem hodnocení by oba zúčastnění měli odcházet v přátelské atmosféře. Všechny nejasnosti a nesrovnalosti by měly být vyjasněny, všechny otázky zodpovězeny. Účelem hodnocení není pracovníka zkritizovat, ale najít příčiny chyb a možnosti jejich nápravy a vyzdvihnout silné stránky a ty dále rozvíjet. Jen setkání vedené v tomto duchu může být přínosné.

Využití výsledků hodnocení je třetí, neméně důležitou součástí celého procesu. Pokud by jediným výstupem procesu hodnocení bylo vyplnění hodnotícího formuláře, pak by takovéto hodnocení bylo právem považováno za zbytečnou a unavující formalitu. Pokud tedy chceme mít v organizaci motivované a profesionálně zdatné a dále se vzdělávající pracovníky, nemůžeme se této fázi procesu hodnocení vyhnout a po uskutečnění hodnotících pohovorů musíme přejít k následujícím krokům:

- Zhodnotit celý proces hodnocení – zda splnil svůj účel, zda došlo k nějakým neplánovaným událostem či problémům, zda jsme se dopustili nějakých chyb a jak se jim budeme příště snažit vyhnout.

  F. Hroník uvádí, že „hodnotící systém je třeba koncipovat střednědobě. Po dobu tří let by neměl doznat zásadních změn. Zároveň potřebuje mít v sobě zabudovanou schopnost reagovat na změnu a potřeby, které se vyskytnou. Proto musí být každý cyklus hodnocení podroben zhodnocení, nakolik jednotlivé části hodnocení podporují cíle hodnocení. Především je třeba hlídat, aby se z hodnocení nestala byrokratická záležitost. Hodnocení musí být stále živé.“ (13, s. 88)
- Zaznamenat významné názory a nápady získané od pracovníků – např. návrhy organizačních změn, a uvést, jak se s nimi bude dále nakládat.
- Sladit plán školících akcí s potřebami a cíli pracovníků.
- Navázat výsledky hodnocení na systém odměn.
- Sledovat plnění stanovených cílů a plánů a pomáhat pracovníkům v jejich dosažení.

Ráda bych se ještě zastavila u návaznosti výsledků hodnocení na systém odměn. Mnoho řadových pracovníků, ale i manažerů si pod pojmem odměna představí pouze odměnu peněžní, případně některé z jejích ekvivalentů. M. Armstrong poukazuje na princip tzv. celkové odměny a uvádí: „Pojetí celkové odměny je holistickým, celostním

přístupem: nespoléhá se na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce. Cílem je maximalizovat souhrnný dopad širokého okruhu různých podob odměňování na motivaci, oddanost a angažovanost v práci.“ (2, s. 520) M. Armstrong stručně vysvětluje, že celková odměna představuje vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení (2, s. 520), a vtipně dodává, že „pojetí celkové odměny v podstatě říká, že odměňování lidí je něčím více, než jejich zasypávání penězi.“ (2, s. 521) Jinými slovy, je třeba si uvědomit, že peníze skutečně nejsou jedinou formou odměny, kterou může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytnout. Ba co více, poslední výzkumy ukazují, že peníze sice hrají významnou roli, ale neméně významnými se stávají další faktory, jako jsou možnost vzdělání a rozvoje a pracovní prostředí.

Model celkové odměny podle M. Armstronga, jenž je znázorněn na obrázku č. 3., tedy ukazuje, že portfolio odměn je značně široké. Finanční odměna není jedinou možnou odměnou. Na druhou stranu ji ale nelze ani podceňovat. Zaměstnanci musí mít pocit, že jim finanční odměna za jejich práci umožňuje žít spokojený život a že zohledňuje faktory, jako je délka a náročnost kvalifikační přípravy, zkušenosti a skutečně vynaložené pracovní úsilí. Finanční odměna by také měla korespondovat se společenskou prestiží a potřebností vykonávané profese. V neposlední řadě by měla být v relaci s odměnami pracovníků na podobných pozicích v podobných typech zařízení.

Obr. č. 3 Model celkové odměny (Zdroj: 2, s. 522)

2.6. Legislativa vztahující se k hodnocení pracovníků

Jako každá činnost jedince či organizace, tak i provádění hodnocení pracovníků musí být v souladu s platnou legislativou.

Zákoník práce nařizuje: „Zaměstnavatel je povinen projednat s odborovou organizací, mimo jiného, i systém odměňování a hodnocení zaměstnanců.“ (39, § 287, odst. 2, písm. d)

Vyhláška k zákonu o sociálních službách se již zaměřuje na oblast hodnocení pracovníků podrobněji, a to zcela v souladu s principy moderního způsobu hodnocení pracovníků. Uvádí se v ní, že „poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace a podle tohoto postupu poskytovatel postupuje.“ (35, příloha č. 2, bod 10)

Z vyhlášky týkající se pracovníků bankovní sféry vybírám následující výňatek: „Představenstvo zajistí stanovení zásad řízení lidských zdrojů včetně zásad pro výběr, odměňování, hodnocení a motivování zaměstnanců. Součástí zásad je též požadavek, aby veškeré činnosti prováděli kvalifikovaní zaměstnanci s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi.“ (34, § 15, odst.3)

Tématu hodnocení pracovníků se poměrně podrobně věnuje i zákon o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech, který vymezuje i některá zásadní kritéria hodnocení, dále určuje, kdo hodnocení provádí a jakým způsobem, k jakému účelu hodnocení slouží i jak se s ním dále nakládá. (38, § 195 a § 196)

Z uvedeného je patrné, že některé profese mají oblast hodnocení pracovníků poměrně dobře ošetřenu i legislativně. Pro oblast zdravotnictví však připadá v úvahu jen zmíněný Zákoník práce, který však neuvádí žádná konkrétní opatření pro provádění hodnocení pracovníků. Jen tolik, že je tento systém zapotřebí projednat s odborovou organizací, což je podle mého názoru velmi nedostačující. Navíc existuje řada zdravotnických subjektů, ve kterých není zřízena žádná odborová organizace. Pro tyto subjekty pak zůstává hodnocení pracovníků legislativně zcela neošetřeno.

Domnívám se, že konkrétní systém hodnocení by měl zajisté být plně v kompetenci dané organizace. Zároveň by však mělo být v legislativě zakotveno, že hodnocení pracovníků je nedílnou součástí řízení pracovního výkonu každého jednotlivce, dále vymezení hlavních účelů hodnocení, způsob provádění hodnocení, případně jaká zásadní kritéria by měla být pro danou profesi naplněna.

I přesto, že hodnocení pracovníků není zákonem nařízeno, bývá, naštěstí, běžnou součástí řízení lidských zdrojů a tím i jednou z částí osobní složky zaměstnance. A. Chládková a P. Bukovjan upozorňují, že „při nakládání s osobními údaji je třeba důsledně dodržovat zákon o ochraně osobních údajů.“ (15, s. 62) Z tohoto zákona vybírám důležitý aspekt, a tím je souhlas subjektu se zpracováním a archivací osobních údajů. (37, §5 a §9 a §11) Domnívám se, že každý formulář hodnocení pracovníků by měl tento výslovný souhlas obsahovat. Nový pracovník sice většinou podepisuje souhlas se zpracováním a archivací jeho osobních údajů, ale tento souhlas se vztahuje na zákonem dané formality. Tedy na takové dokumenty, jejichž pořízení a uchovávání je ze zákona nezbytné. Z výše uvedeného je patrné, že hodnocení pracovníků není legislativně vhodně upraveno a souhlas s uložením tohoto dokumentu by proto měl být jeho nedílnou součástí. Problém je samozřejmě možné vyřešit i zhotovením samostatného formuláře pro souhlas pracovníka, přičemž výhodou tohoto postupu je možnost vyplnit jej pouze na začátku pracovního poměru (je-li v něm uvedeno, že pracovník souhlasí s každoročním založením svého hodnocení do osobního spisu zaměstnance).

2.7. Implementace systému hodnocení pracovníků do praxe

2.7.1. Obecné principy vedení procesu změny

Podle Z. Pitry je „organizační změna primárně reakcí firmy na změnu podmínek v jejím okolí – především na změnu podmínek na trhu (trzích), kde firma působí. Ale ani v případě, že podmínky okolí jsou relativně stabilní, se žádná firma nemůže dále rozvíjet, aniž by měnila uspořádání svého vnitřního prostředí, když dochází ke změně charakteru jejích vlastních zdrojů.“ (25, s. 45) Jinými slovy, změna je v současné době skutečně nedílnou součástí života každé organizace. A přestože si to řada zdravotnických organizací stále nepřipouští, nebo spíše nechce připustit, i ony se musí naučit pružně reagovat na změny na trhu, i když se nejedná o klasický trh ve smyslu prodeje a nákupu zboží. A je důležité si uvědomit, že potenciální zákazník zdravotnických organizací – tedy pacient, nebo také klient – se během několika málo posledních let výrazně změnil. Současný pacient je vzdělanější, má vyšší sebevědomí, aktivně se zajímá o svůj zdravotní stav, žádá vysvětlení, pokládá otázky atd. Klasický paternalistický vztah zdravotníků a pacientů je tedy nadále zcela nepřijatelný a jedinou možnou alternativou je partnerský, rovnoprávný vztah obou stran. Obdobně je v souladu s nejnovějšími poznatky z oblasti řízení lidských

zdrojů nezbytné, aby manažeři jednali se svými pracovníky jako s tím nejcennějším, co mají, neboť jak jsem již uvedla, lidské zdroje jsou skutečně klíčovým zdrojem jakékoliv organizace.

Toto vše a ještě mnoho dalších faktorů vede k tomu, že dnešní organizace, a samozřejmě nejen organizace, jsou prakticky denně vystaveny nějaké změně. N. Russel-Jones například uvádí, že „změna je všude kolem nás a vždycky bude.“ (29, s. 5) Důležité přitom je to, jak lidé ke změně přistupují. N. Russel-Jones pokračuje: „Existují dva přístupy, jak na změnu nahlížet. Reaktivně – tj. reagovat na události, až když přijdou; je to většinou příliš pozdě. Proaktivně – tj. změnu plánovat a snažit se být vždy o krok napřed, aby vás nemohlo nic zaskočit. A samozřejmě existuje ještě jeden přístup – změnu ignorovat a doufat, že ji přečkáte bez úhony.“ (29, s. 5) Třetí případ není třeba ani komentovat, neboť je asi všem jasné, že takovýto přístup nemůže vést k úspěchu organizace. Ale ani první případ, tedy reaktivní jednání, nebývá zcela ideální. Možná umožní organizaci takzvaně přežít, ale rozhodně nepovede k jejímu rozvoji. Proaktivní jednání by tedy mělo být snahou všech dobrých manažerů.

Přestože se řada manažerů rozhodne pro proaktivní jednání a nebo tak činí, aniž by si to uvědomovali, neznamená to ještě vítězství. Rozhodnout se pro změnu je sice velice důležité a chvályhodné, ale stejně zásadní je vlastní změnu naplánovat, neboť bez patřičného plánování bychom změnu vlastně odsoudili k záhubě. Z. Pitra k tomu dodává: „čím větší je rozsah organizační změny (jaký počet útvarů a kolik pracovníků jí bude zasaženo), tím větší pozornost musí být věnována její přípravě.“ (25, s. 136)

J. P. Kotter tvrdí, že „do jisté míry je každá změna nevyhnutelně provázena určitými následky. Kdykoli se lidské společenství musí přizpůsobit měnícím se podmínkám, vždy jde o bolestný proces. Ale zbytečnému plýtvání a strastem, jichž jsme byli v uplynulých letech svědky, je možné se vyhnout.“ (17, s. 12) Ve své knize dále uvádí osm nejčastějších chyb, jichž se manažeři dopouštějí při snaze o změnu, ať už se týká čehokoliv. Jelikož jsem po přečtení knihy dospěla k závěru, že s autorem musím jen souhlasit a že jeho myšlenky jsou vskutku pravdivé a hlavně přínosné, uvádím níže stručný přehled oněch osmi chyb. Domnívám se totiž, že těchto chyb se lze velmi snadno dopustit i při zavádění nového systému hodnocení pracovníků, kterého se týká právě tato magisterská práce.

J. P. Kotter rozpracovává tzv. osmibodový proces změny. Tento proces vychází z osmi nejčastějších chyb a vlastně popisuje, jak se těmto chybám vyhnout. V následujícím textu uvádím jednotlivá doporučení rovnou u příslušných chyb.

Za první zásadní chybu považuje J. P. Kotter „přílišné sebeuspokojení a aroganci“ (17, s. 12) a doplňuje: „Kdyby dnešní společnosti nebyly tolik spokojeny samy se sebou,

nebyl by tento problém tak důležitý. Ale opak je pravdou.“ (17 s. 13.) J. P. Kotter dále uvádí výstižná tvrzení, se kterými se lze bohužel skutečně mnohdy setkat, a to: „Ano, máme své problémy, ale nejsou tak strašné a já dělám svou práci dobře,“ nebo „Samozřejmě, že máme velké problémy, ale ty jsou všude“. (17, s. 13) Je tedy velmi důležité, přesvědčit lidi, kterých se změna bude týkat, o naléhavosti této změny. Pokud totiž lidé nebudou sami cítit, že je zapotřebí udělat změnu, pak je v podstatě pochopitelné, že se jí budou bránit, nebudou spolupracovat a všemožně se budou snažit udržet svůj současný stav, neboť je to pro ně pohodlnější a v dané chvíli zdánlivě lepší. Arogance uvedená v názvu této první chyby s již napsaným souvisí. Pokud se budou manažeři snažit prosadit změnu silou, je možné, že se jim to i podaří, ale zpravidla za obrovského úsilí a vydání velkých zdrojů a zcela jistě ne s takovým efektem, jako kdyby pro svůj záměr získali příslušné pracovníky.

„Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici, která by změny prosazovala“ (17, s. 14) je druhá chyba, kterou J. P. Kotter uvádí. Autor zdůrazňuje, že „sami jednotlivci, ať jsou jakkoli schopní či charismatičtí, nikdy nemají všechny vlastnosti potřebné k překonání tradice a přetrvávající lhostejnosti, nejde-li o malý podnik. Slabá seskupení jsou obvykle ještě méně efektivní.“ (17, s. 14) J. P. Kotter také vysvětluje, že pokud by se i bez vytvoření dostatečně silné koalice podařilo změnu nějakým způsobem odstartovat, tak zpravidla by posléze začaly působit síly vedoucí proti této změně a její dlouhodobější trvání by bylo vážně ohroženo. Za silnou koalici lze podle J. P. Kottera považovat takovou, kde jsou zastoupeni lidé s významnými formálními funkcemi, lidé mající informace, lidé se zkušenostmi, lidé s dobrou reputací, lidé s kontakty a v neposlední řadě lidé se schopností vést. (17, s. 14) V případě zavádění nového systému hodnocení zdravotních sester v nemocnici bych za takovou koalici považovala tým složený z ředitele nemocnice, hlavní sestry, zástupce personálního oddělení, zástupce ekonomického úseku, několika zainteresovaných sester manažerek (tj. vrchních či staničních sester) a v neposlední řadě též několika řadových sester. Při výběru jak sester manažerek, tak řadových sester bychom měli brát ohled nejen na jejich zainteresovanost a zájem o danou problematiku, ale též na jejich pozici v nemocnici jako takové, tedy jak jsou ostatními přijímány. Není třeba dodávat, že bychom měli upřednostnit sestry mající přirozenou autoritu mezi ostatními, neboť nám mohou významně pomoci při přesvědčení lidí o naléhavosti změny.

Za další zásadní chybu je J. P. Kotterem považováno „podcenění síly vize.“ (17, s. 15) „Vize hraje v procesu efektivních změn klíčovou roli. Pomáhá řídit, regulovat a inspirovat jednání velkého množství lidí. Bez příslušné vize se může transformační proces lehce rozmělnit do řady zmatených, vzájemně si odporujících a časově náročných projektů,

které se ubírají špatným směrem nebo nikam nevedou.“ (17, s. 15) Bohužel se s touto chybou lze skutečně velmi často setkat. Vezmu-li příklad ze zdravotnického zařízení, tak např. řada nemocnic vytváří nejrůznější standardní postupy ošetřovatelské péče. Mnozí zaměstnanci si ale často nejsou vůbec vědomi (neplatí to samozřejmě o všech a ve všech organizacích), k čemu tyto postupy slouží, jaký je jejich hlavní účel. Přitom je možné, že i taková zdánlivá maličkost, jakou je formulace vize (např. zkvalitnění péče o pacienty) a uvedení, že standardní postupy jsou právě prostředkem k naplnění této vize (tedy nástrojem, jak zajistit pacientům kvalitní péči), by mohla výrazně přispět k celkovému přijetí změny, v tomto případě zavedení standardních postupů do běžné praxe. Je tedy nutné jasně formulovat vizi. Ale pozor! Přestože se na první pohled může zdát, že zformulovat vizi, tedy to, kam vlastně směřujeme, je jednoduché, pravdou je pravý opak. J. P. Kotter upozorňuje, že „ačkoli vize bývá určitým způsobem elegantně jednoduchá, údaje a procesy vedoucí k jejímu vytvoření jsou obvykle všechno jiné, jen ne snadné.“ (17, s. 86) J. P. Kotter dále popisuje proces, který vede k vytvoření účinné vize, přičemž zdůrazňuje následující aspekty. První návrh, který často pochází od jednoho člověka, je postupně upraven skupinou lidí, přičemž důležitou roli hraje týmová spolupráce. Dále je důležité zapojit do procesu jak hlavu, tak srdce. Důležité je počítat s tím, že celý proces zabere spoustu času a že různé změny a úpravy jsou zcela přirozené, ba dokonce nezbytné. A pak teprve je zde konečný výsledek. „Výsledkem procesu je formulace vytyčující směr do budoucnosti, která je žádoucí, uskutečnitelná, jednoznačná, flexibilní a vysvětlitelná maximálně v pěti minutách.“ (17, s. 87)

Čtvrtá chyba navazuje na předchozí, a je to nedostatečná komunikace vize a podcenění důležitosti komunikace. J. P. Kotter upozorňuje na důležitý faktor v procesu komunikace, a to ten, že „komunikace probíhá jak slovy, tak činy.“ (17, s. 17) Každý z nás byl ve svém životě zajisté nejednou svědkem situace, kdy např. vedoucí pracovník požadoval po svých zaměstnancích určité chování, ale sám se tak nechoval. Obdobně rozpor verbální a neverbální komunikace bývá častý a může být dalším zdrojem nedůvěry v řečené. Pro úspěch jakékoliv změny je tedy životně důležité komunikovat! Zároveň je nutné dodat, že je zapotřebí komunikovat vhodným způsobem. To znamená, že musí být v souladu naše verbální a neverbální projevy a zároveň toto vše musí korespondovat s našimi činy, neboť „právě činy jsou všeobecně tou nejsilnější formou komunikace“ (17, s. 17). Pokud se manažer vnitřně ztotožní s plánovanou změnou, vytvořenou vizi pojme „za svou“, bude ji považovat za samozřejmou budoucnost a všechny jeho projevy a především činy budou v souladu s tímto pojetím, pak je takováto komunikace mnohem efektivnější než série nudných přednášek na téma budoucnosti organizace. A co víc, je to

ta nejpřirozenější cesta, jak na svou stranu získat co největší počet stoupenců, často i z řad původních odpůrců změny.

Pokud dovolíme překážkám, aby zablokovaly novou vizi, dopouštíme se podle J. P. Kottera další osudové chyby. „Občas existují tyto překážky pouze v myslích lidí. Pak jde o to přesvědčit je, že žádné skutečné externí bariéry neexistují. V mnoha případech jsou však tyto bariéry skutečné.“ (17, s. 18) A pak záleží na tom, jak se k nim manažeři postaví, zdali čelem nebo zády. Pro řadu manažerů může být tato fáze jakousi zkouškou ohněm. Ti, kteří mají skutečný zájem na provedení změny, zpravidla mají i snahu překonat překážky a nalézt konstruktivní řešení. Bohužel je ale i řada manažerů, kteří v této fázi sklouznou do jakéhosi pomyslného tábora odpůrců změny a s tvrzením: „No jo, vždyť ono to vlastně nejde,“ od změny upustí. Aby těch, kteří od změny upustí, nebo kterým překážky výrazně zkomplikují proces vedení změny, bylo co nejméně, je důležité si uvědomit, které překážky bývají ty nejčastější. Znalost překážek nám pak může pomoci se jim vyhnout nebo je konstruktivně vyřešit.

Jednou z takovýchto překážek může být organizační struktura. Přestože mohou být někteří jedinci skutečně odhodlaní změnu podpořit, může jim nevhodná organizační struktura, která je v nesouladu se zaváděnou změnou, natolik ztrpčovat život až skutečně bránit ve vykonání úkolu, že se zde proces zavádění něčeho nového musí skoro nevyhnutelně zastavit. Je tedy nutné se přinejmenším zamyslet nad tím, jestli současná organizační struktura vůbec umožňuje provedení změny a pokud ne, tak se tím aktivně zabývat. Další významnou překážkou může být nedostatek zkušeností příslušných jedinců. Pokud deleguji pravomoci na člověka s nedostatkem zkušeností či nevhodnými vzorci chování či jednání, pak nemohu očekávat kladný výsledek. Je tedy nezbytné poskytnout potřebný výcvik. Ale i zde je třeba zvažovat a před vysláním pracovníka na jakýkoliv výcvik přemýšlet. J. P. Kotter píše: „Lidé projdou výcvikem, který není dostatečný, není zaměřený přesně na to, co je třeba, nebo neprobíhá ve vhodnou dobu. Po lidech se chce, aby zvyklosti budované po několik let nebo desetiletí změnili na základě pětidenního školení.“ (17, s. 113) Je tedy nezbytné lidi proškolit a zajistit jim výcvik, ale musí to být ten správný typ. Tedy takový, aby jeho rozsah i struktura přesně odpovídaly potřebám pracovníků.

Je samozřejmé, že transformační proces trvá dlouho, někdy i mnoho let. Pokud bychom však čekali s jakýmkoliv oceněním až na opravdový konec procesu, lidé by zpravidla začali být netrpěliví a začala by se ztrácet motivace v procesu pokračovat. Lidi je však potřeba udržet stále aktivní, a tak je nutné vyzdvihovat i úspěšné zakončení jednotlivých dílčích etap. „Většina lidí nebude pokračovat v pochodu na dlouhou trať,

pokud v průběhu šesti až osmnácti měsíců neuvidí, že dosavadní postup přináší očekávané výsledky“ (17, s. 19), uvádí J. P. Kotter a upozorňuje tak na nutnost vytváření tzv. krátkodobých vítězství, respektive poukazuje na další častou chybu manažerů, a tou je právě neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství. J. P. Kotter dodává: „V úspěšných transformačních procesech manažeři aktivně hledají způsoby, jak sledovat jasná zlepšení výkonnosti, zařazují cíle ročního plánovacího systému, tyto cíle plní a odměňují lidi, kteří se na jejich splnění podíleli, projevem uznání, povýšením nebo finanční odměnou.“ (17, s. 19)

V podstatě druhým pólem předchozí chyby je „příliš časné vyhlášení vítězství.“ (17, s. 20) Jak jsem již uvedla, je životně důležité oslavovat i dílčí úspěchy v procesu změny, ale je třeba být velmi opatrný s vyhlášením konečného vítězství. Pokud bychom konstatovali, že cíle bylo dosaženo, příliš brzy, mohlo by se stát, že za několik let by nebyla po našich transformačních snahách patrná jediná stopa. Vysvětlení je jednoduché. Aby totiž jakákoliv změna byla dlouhodobá, je zapotřebí změnit nejen formální strukturu, způsob vyplňování formulářů apod., ale je zapotřebí změnit postoje dotyčných pracovníků a zajistit, aby se pro ně nový způsob práce stal samozřejmostí. A to může trvat mnohem déle. Změny ve vnějším chování mohou být viditelné relativně brzy. Ale aby toto chování bylo v souladu s postoji pracovníků a bylo tak samozřejmé a automatické, vyžaduje mnohem delší čas. Zajímavá je jistá ironie ve smyslu osob, které mají tendenci tuto chybu udělat. „Tento problém často způsobují společně idealisté vyvolávající změny a jejich odpůrci, kteří sledují vlastní cíle. Ve svém nadšení postupujícího vývoje to iniciátoři změn s „oslavami“ přeženou. Pak se k nim připojí odpůrci, kteří rychle vycítí příležitost podkopat celý projekt. Po oslavě vítězství se na ni odpůrci odvolávají jako na důkaz toho, že válka skončila a šiky by měly být rozpuštěny. Unavené jednotky se nechají přesvědčit, že vyhrály. Jakmile se jednou pěšáci ocitnou doma, nemají už chuť vydat se znovu na frontu. Brzy nato se proces změn zastaví a překonané tradice se plíživě vracejí zpátky.“ (17, s. 21)

Poslední, osmá chyba v procesu vedení změny velice úzce souvisí s předchozí. J. P. Kotter tuto chybu označil jako „zanedbání pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.“ (17, s. 21) Autor dále velice výstižně píše, že „v konečném důsledku je změna trvalá teprve tehdy, když se stane způsobem, jakým „se u nás věci dělají“, a pronikne do krve pracovní jednotky nebo podniku.“ (17, s. 21)

Osmibodový proces změny odvozený z osmi nejčastějších chyb při zavádění změny jsem shrnula do tabulky č. 6.

Tab. č. 6 Osmibodový proces změny odvozený z osmi nejčastějších chyb (Zdroj: 17, s. 12 – 161)

	Chyba:	**Úspěšný proces změny:**
1.	Přílišné sebeuspokojení a arogance.	Vyvolejte vědomí naléhavosti uskutečnění změny!
2.	Neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila	Sestavte dostatečně silnou koalici prosazující změny!
3.	Podcenění síly vize.	Vytvořte dobrou vizi a strategii!
4.	Nedostatečná komunikace vize. Desetinásobné (nebo sto- či tisícinásobné) podcenění důležitosti komunikace.	Svou vizi komunikujte se všemi v organizaci!
5.	Dovolit překážkám, aby zablokovaly novou vizi.	Předvídejte překážky a postavte se jim čelem! Posilte pravomoci pracovníků!
6.	Neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství.	Vytvářejte krátkodobá vítězství!
7.	Příliš časné vyhlášení vítězství.	Využijte výsledky a podporujte další změny!
8.	Zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.	Dbejte na zakotvení nových přístupů do podnikové kultury!

N. Russel-Jones uvádí ve své knize Management změny užitečnou pomůcku, jejíž jednotlivé části významně korespondují s výše uvedenými chybami a z nich odvozenými radami popsanými J. P. Kotterem. Tato pomůcka tkví ve slově *success*, které v anglickém jazyce znamená úspěch. (29, s. 34) Každé z písmen tohoto slova je prvním písmenem důležité zásady, kterou je vhodné dodržet pro úspěšný proces změny. Blíže viz tabulka č. 7.

Tab. č. 7 Podmínky úspěchu realizace změny (Zdroj: 29, s. 34)

S	Shared vision	Sdílená vize
U	Understand the organisation	Porozumění organizaci
C	Cultural alignment	Soulad s podnikovou kulturou
C	Communication	Komunikace
E	Experienced help where necessary	Pomoc zkušených lidí v případě potřeby
S	Strong leadership	Silné vedení
S	Stakeholder buy-in	Získání všech, kterých se změna týká

Zásady uvedené v tabulce č. 7 významně korespondují s osmi kroky vedení procesu změny podle J. P. Kottera. Snad jen co se týče podnikové (firemní, organizační) kultury, zabývá se jí N. Russel-Jones poněkud více a již na samém začátku změny zdůrazňuje nutnost analýzy firemní kultury.

Asi nejjednodušší, ale zároveň nejvýstižnější definice firemní kultury je následující: „Podniková kultura je způsob, jakým se věci v dané společnosti dělají.“ (29, s. 45) Nebo také „co je přijatelné a co ne“ nebo „zjevná i skrytá pravidla, zvyky a normy chování.“ (29, s. 45) A pokud pronikneme do tajů těchto pravidel, zvyků a norem, umožní nám to mnohem hladší průběh celého procesu změny. V podstatě se jedná o základ celého plánování, neboť efektivní komunikaci můžeme naplánovat jen tehdy, známe-li prostředí, se kterým chceme komunikovat. Obdobně, silnou koalici, která bude mít respekt ostatních, vytvoříme jen při znalosti daného prostředí. Znalost místních podmínek nám může také pomoci vystihnout správnou chvíli pro vyhlášení krátkodobých vítězství.

J. P. Kotter výše uvedené jen potvrzuje a dodává, že je důležité si uvědomit, kdy a jak budeme s organizační kulturou pracovat. J. P. Kotter uvádí, že „kulturní změna přichází nakonec, ne na začátku.“ (17, s. 159) Je tedy mylné se domnívat, že nejdříve změníme kulturu a pak nám všechno půjde lépe. „Podniková kultura není něco, s čím můžeme snadno hýbat. Snaha uchopit ji a vytvarovat do nové podoby nemá nikdy šanci na úspěch, protože kulturu nemůžete uchopit. Kultura se mění až poté, co změníte jednání lidí, až nové způsoby chování jsou po nějakou dobu pro skupinu přínosem a až lidé jasně uvidí souvislost mezi novými aktivitami a zlepšením výkonnosti. Proto k největším změnám v kultuře dochází ve fázi 8, ne ve fázi 1. To neznamená, že by v počátečních fázích transformačního procesu nebylo důležité věnovat pozornost otázkám souvisejícím s kulturou. Čím lépe rozumíte kultuře tím snadněji přijdete na to, jak zvyšovat vědomí naléhavosti, jak vytvořit koalici, jak zformovat vizi a tak dále.“ (17, s. 159 – 160)

Podniková kultura je tedy „něco“, co je zapotřebí brát v úvahu po celou dobu transformačního procesu. Je ale zároveň velmi důležité vědět kdy a jak s tímto fenoménem pracovat. Stručně bychom mohli shrnout, že na počátku je podniková kultura základem, ze kterého plánujeme další postup a který musíme brát vždy v úvahu. Ke konci procesu se snažíme, aby se změny staly trvalou součástí této kultury.

2.7.2. Zavádění nového systému hodnocení pracovníků

Jak jsem již uvedla, hodnocení pracovníků je významně propojeno s dalšími personálními činnostmi. A to jak v tom smyslu, že hodnocení využívá jiných personálních činností, tak ve smyslu, že na hodnocení navazují další činnosti. Např. analýza pracovních míst poskytuje v podobě popisu a specifikace pracovního místa pro hodnocení pracovníků nenahraditelnou základnu. Na druhé straně lze výsledky hodnocení pracovníků použít k redesignu jednotlivých pracovních míst, zejména pak ke zlepšování pracovních podmínek a vůbec k odstraňování faktorů negativně ovlivňujících pracovní výkon pracovníka, ale nezávislých na pracovníkovi samém. Výsledků hodnocení může být také využito např. při personálním plánování, dále může být hodnocení pracovníků užitečné pro posuzování efektivnosti získávání a výběru pracovníků, výsledky hodnocení jsou důležitým podkladem pro identifikaci potřeb vzdělávání a rozvoje pracovníků, stejně tak je hodnocení pracovníků důležité pro oblast odměňování. Pokud jde o rozmísťování pracovníků, je hodnocení nejdůležitějším podkladem pro rozhodování o povýšení, převedení na jinou práci, přeřazení na nižší funkci, propuštění či penzionování. Hodnocení pracovníků samozřejmě ovlivňuje oblast pracovních vztahů. Pokud je hodnocení pracovníků zásadové, spravedlivé, podložené objektivními kritérii a objektivně zjištěnými informacemi a v souladu se zákony, je i pro pracovníky přijatelné jako argument pro personální rozhodnutí. (19, s. 218 – 219)

Z ilustrativního přehledu uvedeného v předchozím odstavci, a i z dalších kapitol této magisterské práce, by tedy mělo být zřejmé, že systém hodnocení pracovníků rozhodně není systémem izolovaným a, co je v tuto chvíli podstatné, nelze ho tedy ani izolovaně změnit! Respektive je možné ho změnit, ale vždy tak, aby byl buď v souladu s ostatními součástmi řízení pracovního výkonu, nebo je nutné částečně či úplně změnit i další složky celého systému řízení pracovního výkonu, respektive řízení lidských zdrojů. Pro představu uvádím několik jednoduchých příkladů.

Pokud jsou při hodnocení pracovníků zjištěny nejrůznější potřeby dalšího vzdělávání a rozvoje, je nutné, aby nezůstalo pouze u soupisu těchto potřeb. Jinými slovy, aby výsledek hodnocení byl převeden do praxe a byly tedy zajištěny nebo umožněny takové vzdělávací akce, které přesně korespondují se zjištěnými potřebami.

Obdobně není možné, aby byl systém hodnocení pracovníků oddělen od systému odměňování. Odměna by vždy měla odrážet pracovní výkon pracovníka a ten by mělo nejlépe postihovat právě hodnocení pracovníků. Přitom odměnou je třeba chápat nejen finanční ocenění, ale i další formy odměn, tak jak bylo uvedeno v kapitole 2.5.3.

Stejně tak stanovování individuálních cílů v rámci plánování profesionálního rozvoje pracovníka není možné oddělit od poslání a cílů celé organizace i dílčího pracovního úseku, ba naopak, je třeba, aby cíle jednotlivého pracovníka vycházeli jak z jeho individuálních potřeb, tak z cílů celé organizace a naplnění cílů tak přinášelo užitek všem zúčastněným.

Takto bychom mohli ještě dlouho pokračovat. Po důkladnějším zamyšlení bychom nakonec zjistili, že specifičnost zavádění nového systému hodnocení pracovníků výrazně souvisí s jednotlivými úkoly a cíli tohoto systému, uvedenými v kapitole 2.3. Podstatné je, že hodnocení pracovníků samo o sobě nemá žádný význam, nebo jen výrazně omezený. Ale ve spojení s ostatními personálními činnostmi, tj. jako součást systému řízení pracovního výkonu a tedy jako součást řízení lidských zdrojů, má význam obrovský a nelze ho ničím nahradit. A platí to i obráceně, řada personálních činností by byla výrazně ochuzena nebo nebyla zcela plnohodnotná, kdyby nebyla prováděna v souvislosti s hodnocením pracovníků.

Na závěr této kapitoly a zároveň na závěr teoretické části své magisterské práce jsem proto sestavila tabulku zobrazující význam hodnocení pracovníků. Přestože jsem ho podrobně popsala v již zmíněné kapitole 2.3., domnívám se, že přehledný souhrn, uvedený v příloze č. 2, může být na závěr tohoto tématu velmi praktickým ukončením, které nám všem připomene důležitost této personální činnosti. A již určitě netřeba dodávat, že proto, aby byl tento význam nejen teorií, ale i praxí, je nutné brát při tvorbě systému hodnocení v úvahu všechny složky systému řízení pracovního výkonu, které jsou často uvedeny přímo u jednotlivých cílů a úkolů hodnocení pracovníků.

Přála bych všem manažerům i řadovým pracovníkům, aby hodnocení pracovníků v jejich organizacích skutečně mělo takový význam, jenž je uveden v příloze č. 2, bylo důležitou a smysluplnou aktivitou v systému řízení lidských zdrojů a bylo tedy ku prospěchu všech zúčastněných.

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Nemocnice Most

Historie současného komplexu budov Nemocnice Most sahá do 70. let 20. století. Záměr vybudovat novou nemocnici byl diskutován již v poválečných letech, protože výstavba dalších budov v původním areálu byla problematická vzhledem ke geologickým důsledkům důlní činnosti. Definitivní podnět ke stavbě nové nemocnice s poliklinikou dalo rozhodnutí vlády z roku 1964, kdy se rozhodlo o likvidaci starého Mostu a výstavbě nového. Účelem stavby nové nemocnice bylo vyklidit území staré nemocnice určené k demolici, soustředit rozptýlená zdravotnická zařízení v okrese a docílit celkového zkvalitnění péče. Původně měla být postavena také nemocnice v sousedním Litvínově, ale po přehodnocení sítě zdravotnických zařízení bylo upuštěno od stavby dvou nemocnic a kapacita mostecké nemocnice byla rozšířena na 1300 lůžek. Stavba byla zahájena v roce 1967. Do provozu byla nemocnice uvedena v roce 1975, o dva roky později byl dokončen pavilon infekčního oddělení, budova zdravotnické školy a ubytovny. V roce 1992 byla dostavěna budova diagnostiky. (12)

1. ledna 1992 se Nemocnice Most (dále jen NM) stala příspěvkovou organizací. Zřizovatelem byl Ústecký kraj. (42) V průběhu roku 2007 se postupně připravovala další změna statutu nemocnice a 1.9.2007 se NM stala součástí akciové společnosti Krajská zdravotní. Tato akciová společnost vznikla transformací pěti nemocnic do jednoho celku, přičemž jednotlivé nemocnice se staly jejími odštěpnými závody. Jediným akcionářem společnosti je Ústecký kraj.

Pacientům je poskytována péče v uceleném komplexu budov na 26 odděleních. 1400 zaměstnanců zajišťuje ročně péči 30 000 hospitalizovaných pacientů na 787 lůžkách. Téměř 250 000 pacientů je ročně ošetřeno v ambulancích a odborných poradnách. (12)

V roce 2005 proběhl v nemocnici certifikační audit Českou společností pro jakost, na jehož základě nemocnice obdržela certifikát shody systému managementu jakosti s požadavky normy ČSN EN ISO 9001-2001 pro tato oddělení: vedení nemocnice, transfuzní stanice, klinická biochemie a toxikologie, klinická hematologie, patologie, radiodiagnostika a mikrobiologie. (12) Na přelomu roku 2006/2007 získalo 8 oddělení NM akreditaci Ministerstva zdravotnictví České republiky pro specializační vzdělávání nebo zaměření odborné praxe.

3.2. Současný systém hodnocení pracovníků v Nemocnici Most

Hodnocení pracovníků bylo v Nemocnici Most zavedeno v květnu roku 2005, a to Příkazem ředitele č. 10/2005. Tento devítistránkový dokument nese název Řízení lidských zdrojů a uvádí stručnou metodiku stanovení potřeb lidských zdrojů, výběr a přijímání pracovníků, zvyšování kvalifikace pracovníků, ukončení pracovního poměru a již zmíněné hodnocení pracovníků. Přílohou příkazu ředitele je dvoustránkový formulář s názvem Hodnocení zaměstnance (zde příloha č. 3). (27)

Systém hodnocení pracovníků v NM je stejný pro všechny pracovníky, tzn. že nejsou rozlišeny jednotlivé kategorie pracovníků a používá se stejného postupu a formuláře pro všechny zaměstnance.

Hlavní sestra NM mi při našem rozhovoru sdělila, že jí současný formulář pro hodnocení pracovníků nevyhovuje a že si na tento formulář stěžuje i velké množství sester manažerek. Já sama mám s tímto formulářem a celým systémem hodnocení pracovníků v NM osobní zkušenost a souhlasím s názorem hlavní sestry i dalších sester, že se jedná o nepříliš zdařený hodnotící systém. Také při provádění diagnostiky organizace na jaře roku 2007 jsem při dotazníkovém šetření na jednom oddělení nemocnice zjistila, že je hodnotící systém pro většinu pracovníků zcela nevyhovující, přičemž do tohoto výzkumného šetření byly zapojeny nejen zdravotní sestry, ale i lékaři. (40)

Na základě těchto informací jsem se rozhodla pro téma své magisterské práce a praktickou část práce uskutečnila právě v Nemocnici Most.

3.3. Výzkum

Podnětem k mojí výzkumné činnosti byly informace uvedené v předchozí kapitole, tedy že stávající systém hodnocení pracovníků v NM velké většině pracovníků nevyhovuje. Informace sice jasně poukazovaly na to, že hodnotící systém v NM není úplně správný, ale nevěděla jsem, kde je hlavní problém. Rozhodla jsem se tedy pro uskutečnění výzkumu, jehož cílem bylo zjistit příčinu nespokojenosti se stávajícím systémem hodnocení a na základě těchto zjištění navrhnout nový systém.

Zjistit názor všech kategorií pracovníků nemocnice by přesahovalo možnosti magisterské práce, a proto jsme se s hlavní sestrou NM dohodly, že výzkumné šetření

zacílím pouze na zdravotní sestry[1]. Tato profesní skupina je mi jednak velmi blízká, neboť jsem sama zdravotní sestra jednoho z oddělení NM, a jednak se jedná o největší profesní skupinu v nemocnici. V NM pracuje téměř 650 zdravotních sester.

Na počátku výzkumu jsme se s hlavní sestrou dohodly, že návrh nového systému pro hodnocení pracovníků, vycházející z mého výzkumného šetření, bude předložen řediteli NM ke schválení. Byla jsem ujištěna, že i kdyby nedošlo ke schválení ředitelem NM, nebyla by má práce zbytečná, neboť hlavní sestra by nově vytvořený systém dala k dispozici vrchním sestrám NM a doporučila k používání nad rámec povinného hodnocení. Jinými slovy, nově vytvořený systém by vrchní sestry mohly používat např. k hodnocení sester v častějších intervalech než je zavedené povinné roční hodnocení nebo by mohl sloužit jako doplněk stávajícího systému, více respektující potřeby pracovníků.

Svoji výzkumnou práci jsem rozdělila do tří etap. V první etapě jsem prostudovala dokumentaci vztahující se k tématu. Dalším krokem mého výzkumu byl kvalitativní výzkum, následovaný výzkumem kvantitativním.

3.3.1. Studium dokumentace

Dokumentace vztahující se k problematice hodnocení pracovníků v NM zahrnuje především již zmíněný příkaz ředitele NM č. 10/2005, jehož součástí je i část věnovaná hodnocení pracovníků. Tato část zahrnuje 16 řádků jakéhosi metodického pokynu a přílohu ve formě formuláře pro hodnocení pracovníků. Na následujících řádcích bych ráda vyjádřila svůj názor na obě tyto části. Nejprve se budu věnovat metodickému pokynu.

Troufám si tvrdit, že i kdyby uvedených 16 řádků bylo dokonale výstižných, nemohou obsáhnout metodiku hodnocení pracovníků tak, aby měla nějaký smysl. Navíc obsah stati uvádí buď velmi obecné pokyny nebo se naopak věnuje pouze jednomu specifickému aspektu hodnocení a ten pak obsáhleji popisuje na úkor ostatního (např. pokyny při negativním hodnocení pracovníka).

Obsahově je část příkazu ředitele věnovaná hodnocení pracovníků velmi nesourodá, nesystematická a prakticky málo využitelná. Jediným jasným požadavkem je požadavek

[1] Pod pojmem zdravotní sestra je v celé magisterské práci myšlen tzv. střední zdravotnický pracovník mající kvalifikaci podle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, tedy zdravotní sestra (žena i muž) a dále zdravotnický laborant (opět žena i muž).

frekvence, a to 1x ročně, a dále nutnost provést o hodnocení záznam do předtištěného formuláře.

K obsahu pokynů bych měla i několik konkrétních připomínek. Za prvé, příkaz uvádí: „Hodnocení pracovníků musí být projednáno s pracovníkem.“ (27, s. 7) Domnívám se, že se jedná minimálně o nešťastnou formulaci, neboť podporuje, bohužel i v současné době stále ještě často používaný, pasivní přístup pracovníka. Tedy, že hodnocení provede vedoucí pracovník a daného pracovníka s ním pouze seznámí. Za druhé, je zde uvedeno: „Hodnocení musí být nezávislé na hodnocení předchozím.“ (27 s. 7) Autor pokynu se tímto chtěl zřejmě vyvarovat opisování hodnocení z předešlých let bez nového pohledu na zaměstnance. Bohužel je ale tento pokyn možné pochopit (a často se tak i děje), že se hodnocení z předchozích let nemá vůbec použít, a to ani tam, kde by to mělo smysl (např. pro následné porovnání a určení toho, kde se pracovník zlepšil a kde případně zhoršil).

Pokyny pro hodnocení pracovníků obsahují i vcelku chvályhodně definovaný cíl: „Účelem hodnocení zaměstnance je pravidelně prováděným vyhodnocením umožnit zpětný pohled na rozvoj a profesionální růst zaměstnance.“ (27, s. 7) Bohužel však chybí doporučení návaznosti na budoucí kroky, respektive stanovení plánu aktivit na další období v souvislosti se zjištěnými fakty.

Dále bych ráda vyjádřila svůj názor na samotný formulář pro hodnocení zaměstnance. Za prvé si myslím, že nebyla vhodně zvolena číselná škála pro hodnocení jednotlivých kritérií. Jedná se o škálu 1 až 5, přičemž číslo jedna znamená nejlepší výkon a stupeň 5 výkon nejhorší. Je zde tedy značná podobnost se školním známkováním, což, podle mne, vyvolává negativní postoje mnoha hodnocených pracovníků a narušuje smysl hodnocení. Smyslem nemá být potrestání viníků, ale nalezení případných slabých stránek a hledání řešení.

Formulář hodnocení zaměstnance (viz příloha č. 3) obsahuje 26 oblastí, které jsou u pracovníka hodnoceny. Vedle názvu oblasti jsou pak uvedeny konkrétní činnosti k hodnocení. U většiny oblastí je uvedena pouze jedna činnost, u dvou oblastí jsou uvedeny dvě činnosti a u jedné tři činnosti k hodnocení. V některých případech jsou tato kritéria jednoznačná a oblast i popsané činnosti k hodnocení jsou zcela v souladu. Příkladem je např. oblast „komunikace“, ve které je pak zvlášť hodnocena „komunikace ve vztahu k nadřízeným“, dále „ve vztahu ke spolupracovníkům“ a „ve vztahu k podřízeným“. Některé oblasti jsou však formulovány velmi nejednoznačně, nesrozumitelně či velmi obecně. Například jedna z oblastí je nazvána „kvalita“ a konkrétní činnost k hodnocení „přesnost a důslednost v práci“. Podle mého názoru je oblast kvality mnohem širší a zdaleka neplatí, že pokud je někdo přesný a důsledný, že je to záruka kvalitně vykonané práce. Je zde podle mého názoru ještě mnohem více faktorů, které určují kvalitu výsledné

práce. Obdobně je v oblasti „spolehlivost“ uvedeno kritérium „schopnost konat práci s minimálním dohledem“. Podle mého názoru jsou spolehlivost a samostatnost zcela odlišné vlastnosti a v takto formulovaném kritériu nakonec není jasné, co je vlastně hodnoceno.

Domnívám se také, že 26 uvedených oblastí je seřazeno nelogicky za sebou a je jich příliš velký počet. Myslím si, že by (kromě změny formulace, na kterou jsem upozorňovala v předchozím odstavci) bylo vhodnější, kdyby byly oblasti nebo kritéria rozčleněny do skupin pro lepší přehlednost.

Formulář hodnocení zaměstnance obsahuje i pole pro celkové hodnocení zaměstnance, doporučení a navržená opatření. Vzhledem k tomu, že neexistuje metodický pokyn k vyplňování tohoto pole (respektive stávající stať v příkazu ředitele se tímto nezabývá), bývá tato část hodnocení pojata hodnotiteli velmi odlišně, řada z nich ji i vynechává.

Pro mne velice zajímavou částí formuláře je část upravující souhlas pracovníka s hodnocením. Obsahuje totiž kromě položek pro souhlas a nesouhlas také variantu „nesouhlasím a chci provést sebehodnocení, které předložím do:“. Tato formulace mne velmi zarazila, neboť jenom potvrzuje pasivní účast hodnoceného v procesu hodnocení a sebehodnocení doporučuje jenom v případě nesouhlasu pracovníka. Toto zcela odporuje moderně pojatému procesu hodnocení pracovníků, které je založeno na aktivní přípravě a následné vzájemné diskuzi obou stran.

Měla jsem možnost vidět i vyplněné formuláře pracovníků NM, a to při některých rozhovorech s vrchními sestrami. Některé sestry mi sdělily, že mají tendenci hodnotit většinu pracovníků ve většině kritérií číslem 3. Je zde tedy tendence k přiřazení průměrné hodnoty a snaha vyhnout se krajním hodnotám. Jiné sestry jsou zase ovlivněny pětibodovou škálou připomínající školní známkování a mají sklon dát hodnoceným „dobré známky“ bez ohledu na skutečný výkon. Ukázka vyplněných formulářů tato slova sester manažerek potvrzovala.

Prostudováním příslušné části příkazu ředitele a formuláře pro hodnocení pracovníků jsem tedy došla k následujícímu závěru:

- stať v příkazu ředitele NM č. 10/2005 věnovaná hodnocení pracovníků nepodává potřebné informace ke správnému provádění hodnocení pracovníků v NM a některé poskytnuté informace jsou navíc zavádějící a neodpovídající moderně pojatému hodnocení pracovníků;
- pětibodová hodnotící škála je nevyhovující, zejména pro svoji podobnost se školním známkováním;
- kritéria pro hodnocení jsou seřazena nepřehledně a často spolu nekorelují popsané oblasti a hodnocené činnosti, nebo jsou dokonce v rozporu;

- pracovník není primárně vyzván k sebehodnocení, které je považováno až za záložní řešení při nesouhlasu pracovníka.

Domnívám se, že již na základě uvedeného je možné konstatovat, že existují jasné důkazy pro to, že stávající systém hodnocení pracovníků v NM není vyhovující. Výše popsané je však pouze mým subjektivním názorem. Návrh nového systému včetně nového formuláře ale není možné opřít pouze o jeden subjektivní názor, neboť i kdyby tento návrh respektoval všechny poznatky moderního managementu z oblasti hodnocení pracovníků, velmi pravděpodobně by nebyl úplně vyhovující z důvodu nerespektování specifických potřeb a problémů dané organizace. Proto jsem se rozhodla provést výzkumné šetření u již zmíněné populace zdravotní sester NM.

3.3.2. Kvalitativní výzkum

3.3.2.1. Účel výzkumu a výzkumná otázka

Bylo by zajisté velice zajímavé osobně hovořit se všemi sestrami NM a dozvědět se, jak vnímají systém hodnocení pracovníků, jak jsou s ním spokojeny, jaké jsou jejich názory na tuto oblast či jaké vidí problémy. Vzhledem k počtu zdravotních sester v NM nebylo toto reálné. Rozhodla jsem se tedy, že uskutečním kvantitativní výzkum, jehož principy umožňují zkoumat pouze část populace – vybraný vzorek, přičemž výsledky je možné vztáhnout, při dodržení správného postupu, na celou populaci.

Zjednodušeně se dá říci, že kvantitativní výzkum není nic jiného než testování hypotéz. Na počátku výzkumu je tedy nutné tyto hypotézy stanovit. Přestože jsem měla nějaké prvotní hypotézy, jež bych mohla ověřovat, považovala jsem za zodpovědnější postup formou sekvenčního výzkumu, tedy proniknutí do problému pomocí kvalitativního výzkumu a závěry z kvalitativního výzkumu použít jako základ pro sestavení hypotéz výzkumu kvantitativního.

Účelem kvalitativního výzkumu tedy bylo mé seznámení se s procesem hodnocení pracovníků v NM ve smyslu hlubšího porozumění než mi poskytlo studium dokumentace, neboť jsem hovořila přímo s těmi, kterých se systém týká, tedy těmi, kteří vystupují buď v pozici hodnotitele nebo hodnoceného pracovníka.

Výzkumnou otázku pro svůj kvalitativní výzkum jsem zformulovala následovně: „Jak sestry NM vnímají současný systém hodnocení pracovníků?“

Jelikož je takto formulovaná otázka příliš obecná, stanovila jsem si ještě další 4 podotázky. Za prvé: „Jakým způsobem probíhá hodnocení sester v NM?“ Domnívám se totiž, že abych mohla pochopit příčiny spokojenosti a nespokojenosti sester se systémem, musela jsem vědět, jak takové hodnocení vůbec probíhá.

Jelikož je vyplnění formuláře nedílnou součástí hodnocení a současně častou příčinou nespokojenosti, stanovila jsem si druhou podotázku v podobě: „Jak se sestrám pracuje se současným formulářem pro hodnocení pracovníků?“

„Jaké jsou problémy a překážky, se kterými se sestry setkávají,“ byla další otázka, na kterou jsem se snažila najít odpověď.

V neposlední řadě mne zajímalo, zda hodnocení vůbec plní svůj účel, zdali má takový význam, jaký může mít a jaký jsem uváděla v teoretické části své práce.

3.3.2.2. Metoda kvalitativního výzkumu

Z portfolia kvalitativních výzkumných metod jsem si pro svůj výzkum vybrala metodu polostrukturovaného rozhovoru, neboli rozhovoru pomocí návodu, jak uvádí např. J. Hendl (11, s. 174) Potřebovala jsem zjistit určité informace, ale nebylo nutné přesně dodržet pořadí otázek či jejich formulaci. Zvolený typ rozhovoru tak měl zajistit získání potřebných dat a zároveň umožnit přátelskou atmosféru. Možnost přizpůsobení rozhovoru situaci umožnila získání dalších významných dat, která by v případě strukturovaného dotazování nebyla zaznamenána.

Po uskutečnění prvních rozhovorů jsem svoji připravenou strukturu rozhovoru doplnila o další otázky, které mne napadly při prvních rozhovorech a které jsem považovala za důležité zjistit i u dalších informantů. Finální podoba otázek pro rozhovory se sestrami manažerkami je uvedena v příloze č. 6, otázky pro rozhovory s řadovými sestrami jsou uvedeny v příloze č. 7.

Kromě přípravy zmíněných otázek pro rozhovory jsem si stanovila postup pro zahájení každého rozhovoru, který uvádím v příloze č. 4

V souladu s postupy kvalitativního výzkumu jsem informantům ponechala prostor pro volné vyjádření po formulaci připravené základní otázky, formulace otázek jsem též volně upravovala podle situace, někdy jsem pozměnila i pořadí otázek, neboť informant sám začal hovořit o dalším tématu, a často jsem kladla doplňující otázky, které mi umožňovaly lepší pochopení řečeného.

3.3.2.3. Účastníci kvalitativního výzkumu

Jak jsem již zmínila, můj výzkum se týkal pouze zdravotních sester, nikoliv všech pracovníků NM.

V průběhu prosince 2007 až března 2008 jsem provedla celkem 25 rozhovorů se sestrami NM, přičemž jsem si stanovila dvě základní skupiny informantů, a to sestry manažerky a řadové sestry. Skupinu sester manažerek tvořilo 8 vrchních sester a 5 staničních sester. Řadových sester bylo celkem 12.

Po formulaci výzkumné otázky a stanovení metody výzkumu pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsem se rozhodla použít pro analýzu dat metodu grounded theory, do českého jazyka překládanou většinou jako zakotvená teorie, a od toho byl odvozen i výběr vzorku. Na počátku výzkumu jsem pro účely tzv. otevřeného kódování, které je první fází metody zakotvené teorie, potřebovala získat co nejvíce různých dat. Počet informantů jsem proto neměla stanovený dopředu. Odhadovala jsem přibližně 10 rozhovorů v každé skupině, tedy celkem asi 20 rozhovorů. Toto se ukázalo jako dobrý odhad, neboť nakonec jsem uskutečnila již zmíněných 25 rozhovorů.

Svůj výběr osob jsem provedla následovně. První osobou, se kterou jsem vedla rozhovor byla řadová sestra, s níž se dobře znám a která byla ochotna účastnit se výzkumu. Na základě analýzy rozhovoru s touto kolegyní jsem získala dva náměty na další osoby, jejichž názor by mohl být zajímavý. Obě kolegyně byly ochotné podílet se na výzkumu a tak jsem s nimi uskutečnila další individuální rozhovory. Náměty na některé další kolegyně ze skupiny řadových sester jsem získala od sester manažerek, se kterými jsem vedla rozhovory. Ostatní zúčastněné sestry byly osloveny na základě průběžné analýzy dat a dvě poslední sestry byly náhodně vybrané.

Rozhovory se sestrami manažerkami jsem zahájila rozhovorem s vrchní sestrou oddělení, na kterém pracuji. Následně jsem od hlavní sestry nemocnice dostala kontakty a doporučení na 5 vrchních sester. U těchto sester se hlavní sestra domnívala, že by informace získané od nich mohly být přínosné pro účel výzkumu. Jednu vrchní sestru jsem oslovila na základě doporučení jiné vrchní sestry a jednu jsem oslovila z vlastní iniciativy. Dvě staniční sestry byly osloveny na doporučení již dotázaných účastníků výzkumu, dvě staniční sestry se aktivně zajímaly o téma mé práce a samy nabídly spolupráci a jednu sestru jsem oslovila na základě již zpracovaných dat.

Oslovování dalších sester jsem ukončila ve chvíli, kdy se mi neobjevovaly další informace a spíše se jen potvrzovala fakta získaná z předchozích rozhovorů. V průběhu analýzy mne samozřejmě napadaly ještě další otázky, které jsem si nechala zodpovědět

dalšími vybranými kolegyněmi. Jednalo se ale spíše u vyjasnění si některých informací než o klasické výzkumné rozhovory, proto jsem tyto účastníky výzkumu nezapočítala do výčtu zkoumaných osob, přestože jejich účast byla pro mne přínosná.

Důležitým účastníkem výzkumu byla též hlavní sestra NM. S ní jsem uskutečnila několik rozhovorů, přičemž rozhovory se týkaly vícero oblastí. Za prvé to byly organizační záležitosti týkající se mého výzkumu a poskytnutí informací a podkladů pro zajištění výzkumné práce (seznam oddělení, kontakty na vedoucí pracovníky, popisy práce apod.). Dalším okruhem, který jsme s hlavní sestrou diskutovaly, bylo využití výsledků výzkumů a vývoj názorů top managementu NM v oblasti hodnocení pracovníků. Dále jsem získala cenné informace o způsobu provádění hodnocení pracovníků na jednom z oddělení nemocnice v době, kdy současná hlavní sestra byla vrchní sestrou tohoto oddělení. V neposlední řadě jsme diskutovali o již proběhlých krocích uskutečněných na poli hodnocení pracovníků a o představě hlavní sestry, jak by toto hodnocení mělo vypadat.

Rozhovory s hlavní sestrou jsem nenahrávala na diktafon, dělala jsem si pouze písemné poznámky. Osobní kontakt s hlavní sestrou byl doplněn ještě e-mailovou korespondencí a telefonickými hovory.

3.3.2.4. Průběh výzkumu a zpracování dat

Podařilo se mi uskutečnit rozhovory se všemi kolegyněmi, které jsem oslovila. Žádná z kolegyň spolupráci neodmítla.

Se všemi sestrami, se kterými jsem vedla rozhovor, byl na začátku sepsán souhlas s účastí ve výzkumu (viz příloha č. 5). Připravený formulář jsme vždy sepsaly ve dvou kopiích, jednu jsem si ponechala, jednu jsem předala dotazované sestře. Na formuláři měly sestry uveden i kontakt na mne pro případné dotazy a další spolupráci. Dvě ze sester tohoto využily a později mne kontaktovaly. S jednou sestrou jsem záležitost vyřešila telefonicky, s druhou jsme si domluvily další osobní schůzku, na které jsem od sestry obdržela další informace týkající se výzkumného problému.

Souhlas s nahráváním rozhovoru na diktafon jsem získala u většiny sester. Pouze ve třech případech jsem diktafon nepoužila. Ve dvou z těchto případů to bylo mé rozhodnutí, neboť jsem to v dané situaci považovala za nevhodné. V jednom případě sestra s nahráváním na diktafon nesouhlasila. Nahrávání většiny rozhovorů na diktafon bylo velice přínosné, jak pro vedení samotných rozhovorů (nedocházelo k rušení a zdržování v důsledku zapisování poznámek), tak pro následnou analýzu dat. Nesouhlas sestry

s nahráváním jsem vyřešila zápisem poznámek v průběhu rozhovoru a jejich následným doplněním ihned po skončení rozhovoru, kdy jsem si byla schopna vybavit co možná nejvíce detailů ze setkání. Podobně jsem vyřešila i dva zmíněné případy, kdy jsem se pro vynechání nahrávání rozhovoru na diktafon rozhodla ze své vlastní vůle.

Z 25 uskutečněných rozhovorů jich tedy bylo celkem 22 nahráno na diktafon. Z těchto nahrávek jsem u 15 rozhovorů provedla doslovnou transkripci, tedy úplný přepis rozhovoru. U zbylých 7 rozhovorů jsem se rozhodla již jen pro částečnou transkripci vybraných pasáží a jen heslovitý zápis zbylých částí rozhovoru.

Místa konání rozhovorů byla různá. Většina rozhovorů se uskutečnila v prostředí nemocnice (v kancelářích vrchních sester, v odpočinkových místnostech řadových sester, v jídelně nebo v jiných klidných místnostech nemocnice). Několik rozhovorů jsem uskutečnila při návštěvě kolegyň u nich doma a dva rozhovory byly vedeny v restauračním zařízení.

Mohu tedy souhrnně konstatovat, že postup mého kvalitativního výzkumu proběhl prakticky podle mého plánu bez větších obtíží.

3.3.2.5. Analýza dat a výsledky výzkumu

Analýzu dat jsem prováděla průběžně. Po každém uskutečněném rozhovoru jsem data přepsala a začala analyzovat. Toto se mi ukázalo jako správný postup, jenž je ostatně doporučován i v řadě odborných publikací zabývajících se kvalitativním výzkumem. Analýzy provedených rozhovorů mi pomáhaly při provádění dalších rozhovorů, zejména ve smyslu tvorby dalších otázek a zaměření rozhovorů.

Jak jsem již zmínila, rozhodla jsem se při svém kvalitativním výzkumu postupovat metodou zakotvené teorie. Snažila jsem se proto dodržet principy této metody i při analýze dat. V první fázi jsem prováděla tzv. otevřené kódování. V souladu s postupem, jenž uvádějí A. Strauss a J. Corbinová, jsem v první fázi prováděla tzv. konceptualizaci údajů. Tato činnost znamená rozbor věty či odstavce a přidělení jména reprezentujícího daný jev, myšlenku, případ nebo událost. (30, s. 43 – 51) Při takovéto analýze dat jsem zvolila postup řádek po řádku. Postupně jsem pročítala jednotlivé přepisy rozhovorů, zkoumala jednotlivé větné úseky, někdy i jednotlivá slova, a přiřazovala jim vhodné názvy. Vymyslet název pro některé pojmy bylo relativně lehké, pro jiné to bylo obtížnější. Výjimečně se název pojmu shodoval se slovem uvedeným přímo v rozhovoru – bylo to zejména tam, kde

jsem cítila, že je zapotřebí věnovat se přímo tomuto slovu a že nelze toto slovo nahradit obecnějším termínem.

První rozhovor tohoto výzkumu a jeho analýzu jsem prováděla v rámci předmětu Kvalitativní výzkum II. v prosinci 2007. Splnění studijních povinností tohoto předmětu spočívalo, kromě jiného, právě v uskutečnění jednoho rozhovoru a jeho analýze pomocí zakotvené teorie. Bylo výslovně stanoveno, že je možné se věnovat i rozhovoru, který nakonec bude součástí naší magisterské práce. Tohoto jsem využila a nyní mohu konstatovat, že se mi tento krok velice vyplatil. Mohla jsem totiž s vyučující a s kolegy a kolegyněmi prodiskutovat průběh mého prvního kvalitativního výzkumu pomocí zakotvené teorie a získat tak cennou zpětnou vazbu, což mi významně pomohlo při dalším postupu ve výzkumu. Seminární práce z tohoto předmětu (41) tedy představovala takový můj odrazový můstek na poli analýzy pomocí zakotvené teorie.

Musím zmínit, že při tvoření prvních pojmů, zejména při analýze prvního rozhovoru, jsem měla tendenci tvořit kategorie. Vytvářela jsem příliš obecné pojmy a snažila jsem se rovnou příliš zobecňovat a rovnou hledat souvislosti. Později jsem přišla na to, že tím ztrácím určité bohatství obsažené v pojmech a začala se jimi zabývat podrobněji, čímž se postupně začaly vynořovat další a další pojmy. Přestože jsem i nadále občas přemýšlela nad souvislostmi ve smyslu kategorií, už jsem se nebála zapsat pojem, který se mi v tu chvíli zrovna „nehodil do žádné škatulky“. Z tohoto posunu jsem subjektivně pociťovala velkou radost, neboť mi to pomohlo pokročit ve své práci.

Jak jsem již zmínila, už při vytváření pojmů mne napadaly některé obecnější kategorie. Nicméně vlastní tvorbě kategorií jsem se věnovala až poté, co jsem rozhovor několikrát prošla s cílem určit pojmy. Podobné pojmy jsem seskupovala s podobnými, prováděla jsem tedy tzv. kategorizaci. Jevům reprezentovaným určitou kategorií jsem přiřadila také pojmové označení, ovšem toto označení již bylo abstraktnější než jména pojmů, které byly v této kategorii seskupeny. Tímto postupem jsem vytvořila první kategorie. Jak jsem uskutečňovala další a další rozhovory a prováděla jejich analýzy, přibývaly další kategorie nebo jsem kategorie různě slučovala nebo naopak rozdělila.

Následně jsem se snažila kategorie rozvinout ve smyslu jejich vlastností a ty pak následně rozložit do jednotlivých dimenzí. Musím říci, že se mi potvrdilo přesně to, co uvádí A. Strauss a J. Corbinová, a to, že během analýzy často nacházíme vlastnosti v jejich dimenzionální formě, nebo nalézáme konkrétní vlastnosti, které jsou vlastní pouze danému výskytu jevu. Ty pak ukazují na obecné vlastnosti. (30, s. 50) Abych uvedla příklad, v textu jsem našla pojmy sebehodnocení, hodnocení kolegyní a hodnocení vedoucím

pracovníkem. Později jsem tyto pojmy určila jako dimenze vlastnosti nazvané „pozice hodnotitele“ v kategorii „hodnotitel“.

Kategorie jsem neustále upravovala, pozměňovala, doplňovala jejich vlastnosti a podobně s nimi pracovala do té doby, než jsem je považovala za vyhovující. Jelikož jsem uskutečňovala rozhovory se dvěma skupinami osob, s řadovými sestrami a sestrami manažerkami, prováděla jsem původně i analýzu rozhovorů odděleně. S přibývajícími daty se mi tento způsob práce ukázal jako nevyhovující, zejména pro svoji narůstající nepřehlednost. Proto jsem obě skupiny dat spojila a tam, kde bylo třeba odlišit původ dat, jsem příslušné skupiny označila (např. pozice hodnotitele pro řadové sestry a pozice hodnotitele pro sestry manažerky).

Konečnou podobu kategorií s jejich vlastnostmi a dimenzemi jsem tedy měla hotovou až po uskutečnění posledního rozhovoru. Tento finální stav je uveden v příloze č. 8

Jelikož můj kvalitativní výzkum sloužil jako základ pro následný výzkum kvantitativní, představují hypotézy kvantitativního výzkumu uvedené v kapitole 3.3.3.2. vlastně souhrn výsledků kvalitativního výzkumu. Výsledky otevřeného kódování mi totiž významně pomohly k zorientování se v problematice hodnocení sester v NM, zejména mne nasměrovaly na problematické oblasti nebo upozornily na některé nesrovnalosti, odlišnosti apod.

Po dokončení otevřeného kódování jsem již neprováděla analýzu ve smyslu axiálního a selektivního kódování, tak jak ji popisují A. Strauss a J. Corbinová, neboť výsledky tohoto otevřeného kódování mi umožnily lepší zacílení kvantitativního výzkumu, respektive formulaci hypotéz, což byl hlavní účel kvalitativního výzkumu. V následném kvantitativním výzkumu jsem tyto hypotézy ověřovala, abych zjistila, zdali se skutečně jedná o názor všech sester NM, nebo zdali to byl názor specifický pouze pro sestry, se kterými jsem zrovna vedla rozhovory.

Jsem přesvědčena o tom, že i přes svou velkou časovou náročnost byl kvalitativní výzkum pro mou výslednou práci velice přínosný. Jen díky němu jsem byla schopna zacílit následný kvantitativní výzkum skutečně tam, kde bylo zapotřebí.

3.3.3. Kvantitativní výzkum

3.3.3.1. Účel výzkumu a výzkumný problém

Uskutečnění kvalitativního výzkumu mi velice pomohlo zorientovat se v tom, jak se v NM provádí hodnocení pracovníků a jaké jsou časté problémy s ním spojené. Jelikož cílem magisterské práce bylo navrhnout nový systém hodnocení pracovníků, který by byl použitý pro všechny sestry NM, bylo by velice troufalé a nezodpovědné zobecnit závěry z kvalitativního výzkumu na populaci všech sester v nemocnici. Velice snadno by mohlo dojít k situaci, že to, co považovali za špatné anebo naopak dobré účastníci kvalitativního výzkumu, by nemuselo platit pro ostatní sestry v NM. Proto jsem se rozhodla pro uskutečnění kvantitativního výzkumu, jenž zahrnoval reprezentativní vzorek sester NM a mohl tak lépe zachytit situaci v celé nemocnici. Výzkumnou otázku i hypotézy jsem však zformulovala na základě provedeného kvalitativního výzkumu, jenž mi, jak jsem již uvedla, poskytl nenahraditelný základ. Dalo by se říci, že výsledky kvalitativního výzkumu jsem následně převedla do hypotéz výzkumu kvantitativního. Tímto postupem jsem zajistila ověření jejich platnosti pro celou nemocnici.

Kvantitativním výzkumem jsem chtěla zjistit následující čtyři okruhy informací:

1. Jakým způsobem se provádí hodnocení sester na jednotlivých odděleních NM?
   (Zdali se provádějí hodnotící pohovory, kdo se jich účastní, jaká je příprava účastníků na tyto pohovory, zda se používá sebehodnocení pracovníka, zda se vedoucí sestry vzdělávají v této oblasti, zda se mezi sebou liší jednotlivá oddělení, jaký význam přikládají sestry hodnocení pracovníků atd.)
2. Jak jsou sestry spokojené s tímto průběhem?
3. Jaké jsou hlavní problémy spojené s hodnocením sester v NM?
4. Jak by podle názoru sester mělo vypadat dobré hodnocení?

Cílem kvantitativního výzkumu bylo, na základě výsledků obsahující odpovědi na výše uvedené otázky, navrhnout nový systém hodnocení pracovníků, jenž by lépe vyhovoval všem zúčastněným, byl v souladu s moderním pojetím řízení lidských zdrojů a respektoval platnou legislativu.

3.3.3.2. Hypotézy

Obecné hypotézy mého kvantitativního výzkumu byly tyto:

- Sestry NM jsou se stávajícím systémem hodnocení pracovníků nespokojené.
- Přestože sestry považují hodnocení pracovníků obecně za významnou personální činnost, hodnocení v NM považují za zbytečné.
- Hodnocení probíhá na různých odděleních NM značně odlišně, přičemž aktivní účast řadových sester je na většině oddělení malá.
- Sestry manažerky by byly spokojené, pokud by byly zajištěny tyto podmínky: všem sestrám je vysvětlen smysl a průběh hodnocení pracovníků; existuje metodický pokyn k hodnocení pracovníků; formulář pro hodnocení pracovníků je srozumitelný, jednoznačný, přehledný, dobře členěný, snadno vyplnitelný, vhodný pro profesi sestry; je možné provázat hodnocení pracovníků s dalšími činnostmi, zejména s odměňováním pracovníků.
- Řadové sestry by byly spokojené za těchto podmínek: je zajištěna objektivita hodnocení; řadové sestry jsou aktivním účastníkem procesu hodnocení; existuje návaznost na další personální činnosti, zejména odměňování; hodnocení je přikládán patřičný význam (není bagatelizováno); formulář pro hodnocení pracovníků je srozumitelný, jednoznačný, přehledný, dobře členěný, snadno vyplnitelný, vhodný pro profesi sestry.

Uvedené obecné hypotézy jsem rozpracovala do **pracovních hypotéz** a ty poté testovala v dotaznících. Pro přehlednost, ale i pro snazší následné zpracování jsem si hypotézy rozdělila do skupin podle hlavních témat. Původní rozdělení podle kategorií sester (řadové a manažerky) jsem při práci opustila, neboť se ukázalo jako nevhodné. Při tvorbě dotazníků jsem si kategorie sester vyznačila barevně (zde již vynecháno) a ponechala rozdělení podle témat, což se mi ukázalo jako plně vyhovující.

Pracovní hypotézy tedy tvrdily následující:

Spokojenost

1. Sestry manažerky i sestry řadové jsou se současným systémem hodnocení pracovníků nespokojené.
2. Hlavním důvodem nespokojenosti sester manažerek se současným systémem hodnocení pracovníků je chybějící návaznost a nevhodný formulář pro hodnocení pracovníků.

3. Hlavním důvodem nespokojenosti řadových sester se současným systémem hodnocení pracovníků je chybějící návaznost a nedostatečná objektivita při hodnocení.

Význam

4. Sestry manažerky přikládají hodnocení pracovníků větší význam než řadové sestry.
5. Největší význam přikládají hodnocení pracovníků sestry z klinických oddělení, poté následují sestry z centralizovaných pracovišť a nejmenší význam přikládají hodnocení pracovníků sestry z diagnostických a pomocných oddělení.
6. Čím vyšší má sestra vzdělání, tím větší význam přikládá hodnocení pracovníků.
7. Pokud sestra manažerka považuje hodnocení pracovníků za důležité (= přikládá mu význam), dělala by ho i v případě, že by toto hodnocení nebylo povinné.
8. Sestry manažerky znají význam hodnocení pracovníků lépe než sestry řadové.

Význam v NM

9. Všechny sestry považují hodnocení pracovníků v NM za zbytečné, neboť chybí návaznost na další personální činnosti (zejména systém odměňování).

Seznámení s hodnocením

10. Seznámení sester manažerek se současným systémem hodnocení bylo nedostatečné.
11. Sestry manažerky považují za ideální způsob jejich seznámení s novým systémem hodnocení pracovníků podrobný metodický pokyn k hodnocení pracovníků a poradu nebo seminář zacílený na toto téma.
12. Sestry manažerky by uvítaly vysvětlení významu hodnocení pracovníků všem sestrám nemocnice. Vysvětlení by měl provést nadřízený pracovník.
13. Řadové sestry nejsou seznámeny se smyslem provádění hodnocení pracovníků.
14. Řadové sestry jsou nespokojeny se způsobem seznámení s hodnotícím formulářem.

Zájem sester manažerek o hodnocení pracovníků

15. Mladší sestry manažerky se o téma hodnocení pracovníků zajímají více, než sestry starší.
16. Pokud se sestra manažerka více zajímá o hodnocení pracovníků, je toto promítnuto do způsobu její přípravy.
17. Pokud se sestra manažerka aktivně zajímá o hodnocení pracovníků, jsou řadové sestry na takovém oddělení s průběhem hodnocení spokojenější.

Příprava na hodnocení

18. Většina sester manažerek se na pohovor připravuje pouhým vyplněním formuláře pro hodnocení pracovníků.
19. Řadové sestry se na většině oddělení na pohovor nijak nepřipravují.
20. Většina sester manažerek si o pracovnících nezaznamenává poznámky v průběhu roku.
21. Většina sester manažerek vyplňuje současný formulář pro hodnocení pracovníků ručně, protože v počítači je vyplnění současného formuláře obtížné.

Průběh hodnocení

22. Průběh hodnocení na jednotlivých odděleních NM se významně liší.
23. Hodnocení pracovníků na většině oddělení NM probíhá bez aktivní účasti hodnoceného (tj. hodnocení provede nadřízený a hodnocená osoba je s ním pouze seznámena).
24. Na většině oddělení NM se neprovádí sebehodnocení pracovníků, přestože ho řadové sestry považují za důležitou součást hodnocení.
25. Pokud hodnocení probíhá bez aktivní účasti hodnoceného, vede to k jeho nespokojenosti.
26. Většina sester manažerek nevyužívá prvky zajišťující větší objektivitu hodnocení.
27. Řadové sestry považují hodnocení pracovníků v NM za neobjektivní.
28. Většina pohovorů se koná v kancelářích vrchních sester, což řadovým sestrám nevyhovuje.
29. Řadové sestry nejsou spokojeny s množstvím času věnovaného pohovoru, neboť je příliš krátký.
30. Řadové sestry jsou spokojeny s frekvencí provádění hodnocení (tj. jedenkrát ročně).

Formulář pro hodnocení

31. Sestry považují současnou škálu pro hodnocení pracovníků za nevhodnou.
32. Sestry považují za nejvhodnější takovou škálu pro hodnocení, která nepřipomíná školní známkování, tedy škálu bodovou (např. 1 – 5, kde 5 = nejlepší výkon).
33. Kritéria v hodnotícím formuláři považují sestry manažerky i sestry řadové za nesrozumitelná, mnohoznačná, nevhodná pro profesi sestry nebo laboranta, diskriminující, příliš podrobná, složitá, nepřehledná a špatně rozčleněná.
34. Sestry manažerky se domnívají, že by formuláře pro hodnocení pracovníků měly být upraveny pro jednotlivé kategorie pracovníků.

3.3.3.3. Cílová populace a výběr vzorku

Stejně jako kvalitativní výzkum, tak i výzkum kvantitativní jsem prováděla u největší profesní kategorie v NM, a to u zdravotních sester. Z praktických důvodů byla cílová populace rozdělena na dvě subpopulace, jež jsem nazvala populací A a B. Populaci A představovaly zdravotní sestry NM ve vedoucí pozici (tj. vrchní a staniční sestry), populace B byla tvořena řadovými sestrami NM.

Nemocnice Most má celkem 26 oddělení a pracuje zde celkem 636 zdravotních sester. Z tohoto celkového počtu zdravotních sester je 25 vrchních sester, 31 staničních nebo úsekových sester a 580 řadových sester.[2]

Pro účely svého kvantitativního výzkumu jsem vytvořila dva vzorky. Vzorek A reprezentoval populaci A, tedy populaci sester manažerek. Vzorek B reprezentoval populaci B, tedy populaci řadových sester.

Vzorek A představoval tzv. totální vzorek, byla tedy zkoumána celá populace A, tedy všech (tj. 25) vrchních sester a všech (tj. 31) staničních sester, celkem tedy 56 sester manažerek.

Vzorek B byl vytvořen náhodným stratifikovaným výběrem z populace B, a to z toho důvodu, abych zajistila získání názorů skutečně všech sester ze všech typů oddělení nemocnice. Tento typ výběru spočívá v tom, že populace je rozdělena do skupin homogenních vzhledem k nějakému jasnému kritériu a jedinci jsou vybíráni do vzorku náhodně z těchto skupin. Výhodou tohoto způsobu výběru vzorku je i to, že klesá směrodatná odchylka, právě díky větší homogennosti vzorku. (6, s. 107) Jednotlivými skupinami, tzv. straty, se mi tedy stala jednotlivá oddělení nebo stanice nemocnice, jejichž popis uvádím v následujícím odstavci.

NM má celkem 26 oddělení. Tato oddělení lze rozdělit na klinická oddělení (chirurgické, interní, gynekologické, oční apod.), laboratorní a další diagnostická oddělení (hematologie, biochemie, radiodiagnostické oddělení apod.) a konečně centralizovaná pracoviště (centrální operační sály, centrální sterilizace, centrální příjem pacientů apod.). Klinických oddělení je celkem 14, laboratorních a diagnostických 8 a centralizovaných 4. Většina klinických oddělení se dále dělí na dvě či více stanic. Celkem je v NM 29 stanic a 4 oddělení jsou jednostanicová, což znamená celkem 33 úseků klinické péče. Laboratorní a diagnostická oddělení se již dále nedělí a jejich konečný počet je tedy 8. Z centralizovaných pracovišť se dále dělí pouze jedno, a to na dvě stanice, čímž získáváme

[2] Stav k 31.3.2008.

celkový počet 5 centralizovaných pracovišť. Toto přirozené rozdělení nemocnice na celkem 46 úseků mi posloužilo jako strata ve stratifikovaném náhodném výběru. Velkou výhodou využití uvedeného rozdělení je i to, že na každém takovémto úseku vždy existuje snadno dostupný seznam pracovníků a lze tak snadno provést náhodný výběr.

Na každém z uvedených úseků NM pracuje průměrně 13 řadových sester, přičemž jejich počet kolísá od 2 do 25. Tyto krajní hodnoty jsou ale skutečně výjimečné a většina úseků disponuje 9 – 13 sestrami.

Výběr vzorku na každém úseku byl proveden náhodně, přičemž bylo osloveno vždy po 3 sestrách tam, kde celkový počet sester nepřesáhl 15 sester, a po 4 sestrách tam, kde byl celkový počet sester 16 a více. Vzorek řadových sester tak zahrnoval řadové sestry ze všech oddělení nemocnice a obsahoval celkem 139 řadových sester.

3.3.3.4. Metoda sběru dat

Pro sběr dat jsem zvolila metodu dotazníkového šetření, přičemž dotazník byl jiný pro vedoucí sestry, tj. pro vzorek A (viz příloha č. 9) a jiný pro řadové sestry, tj. vzorek B (viz příloha č. 10).

Zvažovala jsem několik způsobů distribuce dotazníků. Po zvážení všech možností jsem zvolila osobní návštěvu každé vrchní sestry NM. Při této návštěvě, jež byla předem ohlášená hlavní sestrou NM, jsem se vrchním sestrám představila, vysvětlila účel výzkumu a poučila je o způsobu distribuce a vyplňování dotazníků. Každá vrchní sestra ode mne obdržela příslušný počet dotazníků pro sestry manažerky (tj. pro ni samotnou a pro všechny staniční sestry na jejím oddělení) a pro příslušný počet řadových sester. S každou vrchní sestrou jsem prodiskutovala postup náhodného výběru vzorku, často jsme přímo provedly výběr.

Řadové sestry byly následně vrchní, respektive staniční sestrou požádány o vyplnění dotazníku. Vyplněný dotazník odevzdávaly v zalepené obálce zpět vrchní sestře. Vrchní sestry pak odevzdaly všechny dotazníky ze svého oddělení do sběrného boxu u vrchní sestry Anesteziologicko-resuscitačního oddělení (dále jen ARO). Vrchní sestra ARO měla u sebe seznam oddělení i s počty rozdaných dotazníků a mohla tak kontrolovat stav návratnosti dotazníků. Po 10 dnech od rozdání dotazníků jsem vrchní sestry oddělení, ze kterých jsem ještě neměla zpět vyplněné dotazníky, kontaktovala a požádala o spolupráci. Následující týden jsem si z NM odnesla poslední dotazníky.

3.3.3.5. Zpracování dat

Celkem jsem rozdala 195 dotazníků, z toho 56 bylo určeno sestrám manažerkám a 139 řadovým sestrám. Od sester manažerek se vrátilo 53 dotazníků, z toho dva byly nevyplněné. Použitelných pro zpracování tedy bylo 51 dotazníků. Celková návratnost tedy byla 95%, návratnost pro zpracování použitelných dotazníků u sester manažerek činila 91%. Od řadových sester se vrátilo 131 dotazníků, 8 jich bylo nevyplněných. Z toho vyplývá, že pro zpracování jich bylo použitelných 123. Celková návratnost tedy byla 94%, návratnost pro zpracování použitelných dotazníků u řadových sester činila 88%.

Dva dotazníky se vrátily neoznačené názvem oddělení, nicméně vzhledem k systému odevzdávání dotazníků bylo možné spolehlivě určit oddělení, ze kterého tyto dotazníky pocházely, a zařadit je tak do analýzy.

Po obdržení všech dotazníků jsem je roztřídila podle názvu oddělení a dále podle pozice sestry (sestra manažerka nebo řadová sestra). Jelikož byly zhotoveny dva odlišné dotazníky pro každou kategorii sester, zapisovala jsem získaná data do dvou různých datových matic. Pro účely zpracování některých hypotéz jsem pak následně obě matice spojila (tam, kde sestry odpovídaly na stejné otázky a byl zvolen stejný kódovací klíč). Z datových matic jsem vytvořila jednoduché tabulky pro zobrazení výsledků hypotéz I. stupně. Pro ověření hypotéz II. stupně, tj. hypotéz se dvěma proměnnými, jsem vytvořila kontingenční tabulky nebo grafy, případně obojí. Konkrétní výsledky tohoto kvantitativního výzkumu popisuji v následující kapitole.

3.3.3.6. Výsledky výzkumu

CELKOVÁ SPOKOJENOST. První hypotéza mého kvantitativního výzkumu předpokládala celkovou nespokojenost všech sester NM se současným systémem hodnocení pracovníků. Vezmu-li v úvahu odpovědi všech sester bez rozlišení podle jejich pozice, tak 59% sester zvolilo odpovědi vyjadřující spíše spokojenost, 41% spíše nespokojenost. 11 sester na tuto otázku neodpovědělo a nebylo proto zahrnuto do uvedeného výsledku. Je tedy patrné, že v takto pojatém vzorku se hypotéza nepotvrdila, neboť převažovala spokojenost se systémem, byť se nejednalo o významnou převahu.

Za významné však považuji zjištění, jež je zobrazeno v tab. č. 8, že existuje významný rozdíl mezi řadovými sestrami a sestrami manažerkami. Zatímco ve skupině řadových sester je pouze čtvrtina nespokojená, u sester manažerek je to přesně obráceně.

Z tabulky č. 8 je zjevné, že se výrazně neliší názor staničních a vrchních sester, že tedy skupina sester manažerek je poměrně jednotná. U staničních sester je oproti vrchním sestrám patrná ještě o něco větší nespokojenost.

Vzhledem ke zjištěným rozdílům daným pozicí sester, platí formulovaná hypotéza o nespokojenosti sester pouze pro skupinu sester manažerek, neboť tato skupina je se systémem hodnocení pracovníků výrazně nespokojená. U řadových sester toto neplatí, neboť převážná většina je spokojena. Domnívám se, že důvodem tohoto rozdílu může být vnímání významu hodnocení pracovníků. Jelikož řadové sestry nepřikládají hodnocení pracovníků takový význam (více viz text dále a tab. č. 9), příliš se nezabývají ani systémem jako takovým, tedy zda je hodnocení dobré či špatné, zda se vyskytují nějaké problémy, zda je vhodný formulář atd.

Tab. č. 8 Celková spokojenost sester se systémem hodnocení pracovníků v NM, podle pozice, procenta, N = 163

Vyjádření celkové spokojenosti	Pozice sestry			Celkový součet
	řadová	staniční	vrchní	
1	4%	13%	13%	7%
2	1%	13%	8%	4%
3	7%	13%	21%	10%
4	3%	21%	13%	7%
5	10%	25%	21%	13%
Nespokojenost (∑1 až 5)	**25%**	**83%**	**75%**	**41%**
6	4%	0%	0%	3%
7	4%	0%	8%	4%
8	10%	4%	4%	9%
9	23%	13%	4%	18%
10	33%	0%	8%	25%
Spokojenost (∑6 až 10	**75%**	**17%**	**25%**	**59%**

Pozn.: 1 = zcela nespokojen, 10 = zcela spokojen

VÝZNAM. Další hypotézy kvantitativního výzkumu se týkaly obecného významu hodnocení pracovníků, konkrétně zdali sestry přikládají hodnocení pracovníků nějaký význam, zdali vůbec znají význam hodnocení a jak je tento stav ovlivněn pozicí sester, typem oddělení, na kterém sestry pracují nebo vzděláním sester.

Z výzkumu vyplynulo, že zhruba polovina všech sester považuje hodnocení za významné (54%), druhá část (46%) je přesvědčena o opaku. Názory jsou tedy téměř vyrovnané. Pokud však rozdělíme výsledky podle pozic sester, vyskytují se zde již značné rozdíly. Ve skupině řadových sester přetrvává i nadále rozdělení zhruba na poloviny, s mírnou převahou záporných odpovědí. 53% řadových sester nepřikládá hodnocení význam, 47% ano. U staničních sester je rozložení podobné, ale poměr odpovědí se již obrátil – 52% staničních sester odpovědělo kladně, 48% záporně. Významně odlišnou skupinou z tohoto hlediska je skupina vrchních sester, kde záporně odpovědělo pouze 12%. Zbylých 88% vrchních sester považuje hodnocení za významné. Blíže viz tabulka č. 9.

Tab. č. 9 Vnímání významu hodnocení pracovníků podle pozice sestry, všechny sestry, procenta, N = 174

Má hodnocení pracovníků nějaký význam?	Pozice sestry			Celkový součet
	řadová	staniční	vrchní	
Rozhodně ne	3%	7%	0%	3%
Spíše ne	50%	41%	12%	43%
Celkem ne	**53%**	**48%**	**12%**	**46%**
Spíše ano	33%	41%	46%	36%
Rozhodně ano	14%	11%	42%	18%
Celkem ano	**47%**	**52%**	**88%**	**64%**
Celkový součet	100%	100%	100%	100%

Bylo tedy potvrzeno, že sestry manažerky, a to zejména vrchní sestry, skutečně přikládají hodnocení pracovníků větší význam, než sestry řadové. Skupina řadových sester se tak stává významnou skupinou z hlediska nutnosti poučení o významu hodnocení pracovníků.

Na základě kvalitativních rozhovorů jsem se domnívala, že sestry z klinických oddělení přikládají hodnocení pracovníků největší význam, poté následuje skupina sester z centralizovaných pracovišť a nejmenší význam přikládají hodnocení pracovníků sestry z diagnostických a pomocných oddělení. Z rozhovorů totiž vyplývalo, že čím více sestra přichází do přímého kontaktu s pacientem, tím více potřebuje zpětnou vazbu od svého hodnoceného, k čemuž může docházet právě při hodnocení pracovníků.

Rozdíl mezi sestrami z klinických oddělení a z pomocných a diagnostických odděleních však nebyl téměř žádný, procentuální zastoupení názorů pro a proti se lišilo

pouhým jedním procentem. Odlišné výsledky vykázala skupina sester z centralizovaných pracovišť, kde negativní názor vyjádřilo 30% a pozitivní 69% sester, viz též tab. č. 10.

Tab. č. 10 – Vnímání významu hodnocení pracovníků podle typu pracoviště, všechny sestry, procenta, N = 174

Má hodnocení pracovníků nějaký význam?	Typ oddělení			Celkový součet
	klinické	centralizované	pomocné nebo diagnostické	
Rozhodně ne	5%	0%	0%	3%
Spíše ne	44%	30%	48%	43%
Negativní odpovědi (rozhodně ne a spíše ne)	**49%**	**30%**	**48%**	**46%**
Spíše ano	38%	30%	28%	36%
Rozhodně ano	13%	39%	24%	18%
Pozitivní odpovědi (spíše ano a rozhodně ano)	**51%**	**69%**	**52%**	**54%**
Celkový součet	100%	100%	100%	100%

Nejvíce odpovědí „rozhodně ano“ se vyskytlo ve skupině sester z centralizovaných pracovišť. Naopak odpovědi „rozhodně ne“ se vyskytly pouze ve skupině sester z klinických oddělení, nicméně i zde se jednalo o spíše výjimečné odpovědi. Záporné odpovědi, tedy že hodnocení nemá význam, tak byly představovány především odpovědí „spíše ne“. Tato odpověď byla nejčastější u sester z pomocných a diagnostických oddělení.

Lze tedy konstatovat, že názor sester na hodnocení pracovníků je takřka vyrovnaný, jen mírně převažují názory ve prospěch pozitivních odpovědí, tedy že hodnocení pracovníků má nějaký význam. Tato převaha pozitivních odpovědí byla zapříčiněna zejména skupinou sester z centralizovaných pracovišť. U dalších dvou typů pracovišť nebyly prokázány rozdíly. Hypotéza tedy potvrzena nebyla.

Konečně jsem předpokládala, že čím vyšší má sestra vzdělání, tím větší význam přikládá hodnocení pracovníků. U sester manažerek jsem výzkumem zjistila, že pouze 14% sester manažerek nemá další vzdělání kromě základní kvalifikace, zbylých 86% absolvovalo buď specializační vzdělání (naprostá většina) nebo vyšší nebo vysokou školu. U této kategorie sester tedy nebylo možné ověřit platnost hypotézy, neboť skupina se vyznačovala velkou homogenností v oblasti vzdělání.

U řadových sester byla situace odlišná. Ze 123 řadových sester mělo 59% sester střední zdravotnickou školu a 41% střední zdravotnickou školu a k tomu ještě další vzdělání (nejčastěji specializační studium). Hypotéza se však u této skupiny nepotvrdila, neboť odpovědi obou skupin byly takřka vyrovnané. Na otázku, zda má hodnocení pracovníků nějaký význam, odpověděly sestry mající střední zdravotnickou školu v 53% případech záporně (tedy „určitě ne“ nebo „spíše ne“), ve 47% případech kladně („spíše ano“ nebo „rozhodně ano“). Sestry s vyšším vzděláním (tedy specializačním studiem, vyšší a nebo vysokou školou) uvedly zápornou odpověď v 52% případů a kladnou odpověď ve 48% případů. Viz tab. č. 11.

Z uvedeného vyplývá, že vzdělání řadových sester neovlivňuje jejich vnímání důležitosti hodnocení pracovníků. Zhruba polovina sester se domnívá, že hodnocení význam nemá, druhá polovina považuje hodnocení za významné, a to bez ohledu na jejich vzdělání.

Tab. č. 11 – Vnímání významu hodnocení pracovníků podle vzdělání, řadové sestry, procenta, N = 123

Má hodnocení pracovníků nějaký význam?	Vzdělání		Celkový součet
	pouze SZŠ	vyšší vzdělání	
Rozhodně nebo spíše ne	53%	52%	53%
Spíše až rozhodně ano	47%	48%	47%
Celkový součet	100%	100%	100%

Zajímavé výsledky přinesly i odpovědi na otázku, zdali by sestry manažerky prováděly hodnocení pracovníků i tehdy, pokud by bylo dobrovolné (tzn. pokud by nebylo nařízeno příkazem ředitele). Předpokládala jsem, že ty sestry, jež obecně vidí v hodnocení pracovníků nějaký smysl a jsou si vědomy významu, který může hodnocení pracovníků mít, by hodnocení prováděly i dobrovolně.

Přestože 6 sester manažerek zvolilo u této otázky variantu „nevím“, z odpovědí zbylých 45 sester manažerek, znázorněných v tab. č. 12 na následující straně, je zřejmé, že tato hypotéza byla správná. Ve skupině sester manažerek, které přikládají hodnocení pracovníků nějaký význam, by 19 sester hodnocení provádělo i tehdy, pokud by bylo dobrovolné, 10 sester by hodnocení spíše neprovádělo. Ve skupině sester považující hodnocení pracovníků za nevýznamné až bezvýznamné, by v případě dobrovolnosti tuto činnost prováděly pouze 2 sestry, 14 sester by hodnocení neprovádělo. Pokud jsou si tedy sestry manažerky vědomy významu hodnocení pracovníků, prováděly by ho i v případě, že by nebylo žádným předpisem nařízeno.

Tab. č. 12 Dobrovolné provádění hodnocení pracovníků, sestry manažerky, absolutní četnost, N = 45

Prováděla byste hodnocení pracovníků i tehdy, pokud by bylo zcela dobrovolné?	Sestry považující hodnocení za nevýznamné	Sestry považující hodnocení za významné	Celkový součet
Ano	2	19	17
Ne	14	10	28
Celkový součet	16	29	45

Ve svém výzkumu jsem se zabývala i otázkou, zdali sestry vůbec znají význam hodnocení pracovníků. Sestry byly prostřednictvím dotazníku vyzvány, aby uvedly tři základní účely hodnocení pracovníků. Pokyn k vyplnění této otázky dostaly sestry, které odpověděly na otázku významu hodnocení pracovníků kladně, tedy celkem 64% dotázaných sester (47% ze skupiny řadových sester, 52% ze skupiny staničních a 88% ze skupiny vrchních sester), viz též již zmíněná tab. č. 9.

Z této skupiny sester vyplnily alespoň jeden účel hodnocení všechny vrchní i staniční sestry, ze skupiny řadových sester nechala jedna sestra toto pole nevyplněné. Pole naopak vyplnilo i několik sester (8 řadových, 3 staniční a 1 vrchní sestra), které uváděly, že hodnocení pracovníků spíše význam nemá. Po zhodnocení odpovědí byly i tyto odpovědi zahrnuty do analýzy. Celkem tak alespoň jeden účel hodnocení uvedlo 104 sester. Přesný počet odpovědí znázorňuje tab. č. 13. Uvedený vzorek 104 sester vygeneroval celkem 31 různých účelů hodnocení pracovníků. Jelikož sestry vypisovaly až tři různé účely, bylo celkových odpovědí 283.

Tab. č. 13 Vyplnění volných polí pro účel hodnocení, všechny sestry, absolutní četnost, N = 104

Počet vypsaných účelů hodnocení	Pozice			Celkový součet
	řadová	staniční	vrchní	
3	47	12	21	80
2	13	5	1	19
1	5	0	0	5
Celkový součet	65	17	22	104

Celkem 44% všech sester vyjádřilo za hlavní účel hodnocení pracovníků zlepšení kvality práce hodnoceného a s tím související zlepšení kvality péče poskytované pacientům. Nejvíce psaly tuto myšlenku sestry řadové, ze skupiny vrchním sester to byla necelá třetina. Dalším významným účelem je podle sester NM motivace pracovníků, kterou zmínilo 41% sester. 29% sester pak uvedlo, že hodnocení pracovníků může sloužit jako podklad pro finanční ohodnocení. Pro polovinu vrchních sester je podstatné také zhodnocení pracovníkových schopností a výkonu. V této kategorii je však již značná nejednotnost mezi skupinami sester, neboť staniční sestry tuto možnost zmínily jen v 35% a u řadových sester to bylo jen 15%. Pro řadové a staniční sestry je dalším důležitým účelem hodnocení také vyvarování se dalším chybám při práci. Třetina staničních sester zmiňuje též podnět k dalšímu vzdělávání pracovníka. 23% vrchních sester uvedlo, že hodnocení pracovníků obecně otevírá prostor pro komunikaci a pro sdělení informací, na které není běžně čas, a že již jen samotný pohovor je významnou událostí. Vrchní sestry také často zmiňovaly možnost získání zpětné vazby, rozvoj osobnosti – profesionální růst a zhodnocení a následné využití pracovníkova potenciálu. U 18% staničních sester a 9% řadových sester se vyskytl názor, že hodnocení pracovníků umožňuje zamyšlení se nad sebou a svou prací. V neposlední řadě uváděly zejména staniční sestry také možnost zlepšení interpersonálních vztahů a zhodnocení postavení pracovníka v pracovním kolektivu.

Tabulka č. 14 na následující straně zobrazuje 13 nejčastěji uvedených názorů. Ostatní názory se vyskytly v méně než 10% případů. Všech 31 sestrami vypsaných účelů hodnocení bylo relevantních. Nevyskytly se nesmyslné formulace. Odlišné procentuální zastoupení jednotlivých účelů, dané pozicí sester, je zcela pochopitelné, neboť pro každou kategorii je zajisté důležitější něco jiného, což vyplývá z náplní práce těchto pracovníků.

Hypotézu tvrdící, že sestry manažerky znají význam hodnocení lépe než sestry řadové, tedy nebylo možné ověřit, neboť všechny odpovědi byly správné a v souladu s moderními teoretickými poznatky. Zajímavé však bylo množství účelů hodnocení pracovníků, které byly sestry schopny vygenerovat. Přepokládala jsem, že se budou neustále opakovat stejné názory, případně že odlišný názor bude „dílem“ vždy pouze nějakého jedince. Přestože se v tabulce č. 14 neuvedené názory vyskytly v méně jak 10%, jejich výskyt nebyl až tak ojedinělý! Pouze dva názory byly vypsány vždy pouze jednou sestrou, u ostatních se jednalo minimálně o 4 sestry, ale častěji i více.

Tab. č. 14 Třináct nejčastěji zmiňovaných účelů hodnocení pracovníků, všechny sestry, procenta, N = 104, možné až 3 odpovědi → součet není 100%

Účel hodnocení pracovníků	Pozice			Celkový součet
	řadové	staniční	vrchní	
Zlepšení kvality práce hodnoceného a kvality poskytované péče	48%	47%	32%	44%
Motivace pracovníka	45%	29%	41%	41%
Podklad pro finanční ohodnocení	26%	29%	36%	29%
Zhodnocení pracovníkových schopností a výkonu	15%	35%	50%	26%
Prevence dalších chyb	20%	18%	5%	16%
Podnět k dalšímu vzdělávání hodnoceného	11%	29%	9%	13%
Prostor pro komunikaci	6%	6%	23%	10%
Zamyšlení se nad sebou a svou prací	9%	18%	5%	10%
Rozvoj osobnosti, profesionální růst	6%	6%	14%	8%
Zlepšení interpersonálních vztahů na pracovišti	8%	12%	5%	8%
Zhodnocení a následné využití pracovníkova potenciálu	3%	6%	14%	6%
Poskytnutí zpětné vazby	3%	0%	14%	5%
Zhodnocení postavení v týmu, kolektivu	5%	12%	0%	5%

VÝZNAM HODNOCENÍ V NM. Všechny sestry, se kterými jsem hovořila při kvalitativních rozhovorech, si stěžovaly, že hodnocení nemá v NM žádnou návaznost, zejména na systém odměňování pracovníků, a tudíž je zbytečné. V kvantitativním výzkumu jsem tedy tuto hypotézu ověřovala na reprezentativním vzorku sester a došla prakticky ke stejnému závěru a tedy ověření hypotézy.

Pouze 13% sester se domnívá, že hodnocení pracovníků v NM má velký smysl, 45% je přesvědčeno o malém smyslu hodnocení v NM a 42% sester se domnívá, že hodnocení v NM nemá dokonce žádný smysl. Tento názor není ovlivněn ani pozicí sestry (řadové, staniční i vrchní sestry se zde shodují), ani typem oddělení, vzděláním, či věkem. Tabulka č. 15 zobrazuje rozlišení podle pozice a samozřejmě celkový souhrn.

Tab. č. 15 Smysl hodnocení pracovníků v NM, všechny sestry, procenta, N = 174

Jaký smysl má hodnocení pracovníků v NM?	Pozice sestry			Celkový součet
	řadová	staniční	vrchní	
Žádný	41%	48%	42%	42%
Malý	46%	41%	46%	45%
Velký	13%	11%	13%	13%
Celkový součet	100%	100%	100%	100%

Sestry byly v dotazníku vyzvány i k uvedení důvodu své odpovědi, tedy proč má, podle jejich názoru, hodnocení v NM velký, malý nebo žádný smysl. Záměrně jsem u této otázky nenabídla možné odpovědi, neboť mne zajímalo, jaké odpovědi vygenerují samy sestry. 18% sester toto pole nevyplnilo, nicméně odpovědi ostatních 82% (142 sester) byly jednoznačné.

Ze sester, které uvedly, že hodnocení v NM má malý nebo žádný smysl, 84% vyzdvihlo jako hlavní důvod právě nedostatečnou návaznost na další personální činnosti. Sestry psaly např. „není propojení s odměňováním, není žádné finanční ohodnocení, k hodnocení se v případě odměňování či zařazování do funkcí stejně nepřihlíží, hodnocení je pouze formální, je to papír pro papír, po vyplnění se mu dále nevěnuje pozornost.“

Jak jsem již uvedla, vyskytlo se i několik sester, které i v současném hodnocení v NM viděly velký smysl. 11 z nich ho vidělo ve zkvalitnění práce sestry, 3 sestry uvedly zhodnocení pracovníkových schopností a výkonu, 3 sestry zmínily možnost získání zpětné vazby pro daného pracovníka, zbylé 3 sestry uvedly motivaci pracovníků, zjištění atmosféry na oddělení a ocenění schopných zaměstnanců. Tato malá skupina 20 sester byla zcela nesourodá. Sestry v ní byly z různých oddělení NM, z různých pozic, různého věku i s různým vzděláním. Dá se tedy říci, že se jedná spíše o výjimečný názor, který tak v podstatě potvrzuje názor majoritní skupiny, že tedy význam hodnocení pracovníků v NM je velice malý až žádný, přičemž hlavní důvod sestry spatřují ve zcela nedostatečné provázanosti systému hodnocení pracovníků s ostatními personálními činnostmi, především odměňováním. Za důležité považuji ještě sdělit, že často se v poznámkách na konci dotazníků vyskytovalo upozornění, že za odměnu je možné považovat nejen finance. Toto jsem uváděla i ve své teoretické části a zdá se, že praxe tento názor opět potvrzuje. Mnoho sester vyjádřilo, že by byly spokojené i s odměnami typu pochvaly, umožnění dalšího vzdělání nebo zlepšení pracovních podmínek.

SEZNÁMENÍ S HODNOCENÍM. Aby jakýkoliv proces mohl probíhat efektivně, musí účastníci vědět proč a jak ho dělat. A to samozřejmě platí i o systému hodnocení pracovníků. Z kvalitativního výzkumu však vyplynulo, že toto seznámení sester s hodnocením bylo velice nedostačující. Při kvantitativním výzkumu proto byly sestry vyzvány, aby zhodnotily svoji spokojenost se způsobem seznámení se systémem hodnocení pracovníků na desetibodové škále, kde bod 1 značil úplnou nespokojenost a bod 10 maximální spokojenost.

Ve skupině sester manažerek zvolilo negativní hodnocení (tedy body 1 až 5) celkem 74 % sester. Pouze 26% bylo alespoň částečně spokojeno, přičemž nejvyšší spokojenost vyjádřilo pouze 8% sester. Varovným signálem je procento zcela nespokojených sester, které za všechny sestry manažerky činí celých 25%, ve skupině vrchních sester dokonce 29%. Dotazníkové šetření tedy potvrdilo jednoznačnou nespokojenost sester manažerek se způsobem, jakým byly seznámeny se systémem hodnocení pracovníků. Podrobné výsledky ukazuje tabulka č. 16.

Tab. č. 16 Spokojenost se způsobem seznámení se systémem hodnocení pracovníků, sestry manažerky, procenta, N = 48

Spokojenost se způsobem seznámení se systémem hodnocení pracovníků	Pozice sestry		Celkový součet
	staniční	vrchní	
1 = zcela nespokojen (a)	21%	29%	25%
2	8%	17%	13%
3	13%	9%	11%
4	12%	4%	8%
5	17%	17%	17%
6	0%	4%	2%
7	0%	0%	0%
8	17%	4%	10%
9	4%	8%	6%
10 = zcela spokojen (a)	8%	8%	8%
Celkový součet	100%	100%	100%

U řadových sester byla situace odlišná. Řadové sestry byly se svým seznámením převážně spokojeny. Spíše nespokojenost vyjádřila necelá třetina sester, spíše spokojenost (v bodovém rozmezí 6 až 9) uvedlo 35% sester a 34% sester vyjádřilo úplnou spokojenost.

Výsledky jsou tedy výrazně jiné než ve skupině sester manažerek. Domnívám se, že je to způsobeno tím, že přestože by správně měly být seznámeny obě skupiny, ve skupině sester manažerek je tento faktor přeci jen důležitější. Jsou to totiž právě sestry manažerky, které potřebují být seznámeny s tím, jak hodnocení provádět, protože ony ho přímo provádějí.

S uvedeným souvisela i moje další hypotéza týkající se toho, jak by si sestry manažerky představovaly ideální způsob seznámení se systémem hodnocení pracovníků. 68% sester manažerek by uvítalo vydání metodického pokynu k hodnocení pracovníků, pouze 22% vyjádřilo negativní postoj. Ve skupině staničních sester bylo o něco více negativních názorů, nicméně zásadní rozdíly mezi vrchními a staničními sestrami se nevyskytly, jak je patrné z tabulky č. 17.

Tab. č. 17 Požadavek na zhotovení metodického pokynu k provádění hodnocení pracovníků, sestry manažerky, procenta, N = 51

Uvítala byste vydání metodického pokynu k hodnocení pracovníků?		Pozice sestry		Celkový součet – jednotlivé odpovědi	Celkový součet – skupiny odpovědí
Typ odpovědi	Přesná odpověď	staniční	vrchní		
ANO	určitě ano	25%	29%	27%	68%
	asi ano	40%	43%	41%	
NE	asi ne	24%	18%	21%	22%
	určitě ne	11%	10%	11%	
Celkový součet		100%	100%	100%	100%

Kromě metodického pokynu by 72% sester manažerek uvítalo seminář zorganizovaný vedením nemocnice, určený pro vrchní a staniční sestry, na kterém by tyto sestry byly seznámeny s významem hodnocení, způsobem jeho provádění v nemocnici a konkrétním formulářem. Sestry, které nechtěly vydání metodického pokynu, uváděly, že buď není vůbec zapotřebí s novým systémem hodnocení pracovníků hodnotitele seznamovat nebo stačí jen stručný interní pokyn. Zkusila jsem i porovnat, jak spolu souvisí tento negativní postoj k seznámení a chápání významu hodnocení. Našla jsem úzkou souvislost, Všechny sestry, jež se vyjádřily pro žádné, případně velmi stručné seznámení a vysvětlení, byly ze skupiny sester, která přikládala hodnocení pracovníků obecně malý nebo žádný význam.

Již jsem uvedla, že řadové sestry byly se způsobem seznámení se systémem hodnocení převážně spokojeny. Při svém výzkumu jsem se zabývala i tím, jak toto seznámení řadových sester skutečně probíhá, tedy s čím jsou vlastně spokojeny. Výsledek mne více než překvapil.

Pouze 16% sester se vyjádřilo, že dostává hodnotící formulář předem, tedy před datem uskutečnění hodnotícího pohovoru u sestry manažerky, a to nejčastěji na svém pracovišti týden až měsíc před pohovorem. Ostatní sestry ho dostávají až při pohovoru. Často se v dotaznících vyskytla námitka, že sestry dostávají již vyplněný formulář „pouze k podpisu“. Toto úzce koreluje s průběhem hodnocení jako takového, jak uvádím dále. 6% sester se vyjádřilo, že s formulářem není třeba seznamovat, neboť je znám z minulého období.

Domnívám se, že tento způsob seznámení sester s formulářem není vhodný, přestože proti němu nemá většina sester námitek. Sestra by měla jít na pohovor připravena, což takovýto způsob neumožňuje. Výsledky jsou tak plně v souladu s dalším zjišťovaným údajem, a to přípravou řadových sester na pohovor. Tři čtvrtiny řadových sester uvedly, že se na pohovor nijak nepřipravují. Pouze 16% si připraví sebehodnocení. 5% sester uvedlo, že se zamyslí nad průběhem uplynulého roku. Zbylá 4% uvedla, že se ani nemohou nijak připravovat, neboť se hodnotící pohovor na oddělení prostě nekoná.

Kromě seznámení s celým systémem a způsobem hodnocení pracovníků mne dále zajímalo, zda je řadovým sestrám vysvětlen alespoň smysl hodnocení jako takového, přičemž jsem předpokládala, že tomu tak není. Opak však byl pravdou. 69% řadových sester uvedlo, že jim někdo vysvětlil smysl provádění hodnocení pracovníků, 31% sester odpovědělo záporně. Většině sester tento smysl hodnocení vysvětlil jejich nadřízený (tj. nejčastěji vrchní nebo staniční sestra). Z 85 sester, které odpověděly kladně, tomu tak bylo u 79 sester. Jedna sestra zmínila kvalifikační studium, dvě sestry postkvalifikační studium a tři sestry krátkodobý kurz nebo seminář jako místo, kde se dozvěděly o smyslu hodnocení pracovníků. Šest sester uvedlo navíc k osobě svého nadřízeného ještě kolegyni jako zdroj informací o tomto tématu. Hypotéza se tedy nepotvrdila, nicméně i přesto bych ráda upozornila na poměrně vysoké procento, téměř jednu třetinu, sester, které o smyslu hodnocení pracovníků poučeny nebyly.

Za úvahu by stálo i zjištění, jak vlastně byly sestry poučeny a jaký to mělo výsledek. Zkusila jsem porovnat prostřednictvím kontingenční tabulky názor sester na význam hodnocení a způsob jejich poučení. Výsledky však nebyly nikterak přesvědčivé, ačkoliv nějaké souvislosti se vyskytly, jak je znázorněno v tabulce č. 18. Ve skupině sester, které byly o smyslu poučeny byly názory na význam hodnocení skoro vyrovnané, jen nepatrně

převyšovaly pozitivní odpovědi. Ve skupině sester, které nebyl smysl vysvětlen, již byl rozdíl větší, 63% uvádělo, že hodnocení pracovníků význam nemá. Zdá se tedy, že pokud je sestrám smysl hodnocení vysvětlen, má to vliv na jejich chápání jeho významu. Pro ověření takto formulované hypotézy by ale bylo zapotřebí dalšího zkoumání.

Tab. č. 18 Efekt vysvětlení smyslu hodnocení pracovníků na skutečné chápání jeho významu, řadové sestry, procenta, N = 123

Má hodnocení pracovníků nějaký význam?	Vysvětlení významu hodnocení		Celkový součet
	význam byl vysvětlen	význam nebyl vysvětlen	
Rozhodně nebo spíše ne	48%	63%	53%
Spíše až rozhodně ano	52%	37%	47%
Celkový součet	100%	100%	100%

Sester manažerek jsem se v dotaznících ptala, zda by bylo vhodné, aby byl sestrám vysvětlen význam hodnocení pracovníků. Z 51 sester manažerek odpovědělo kladně 48. Z toho většina (44 sester) uvedla, že by význam měl být vysvětlen všem sestrám, pouze 4 sestry jsou přesvědčeny, že by stačilo vysvětlení jen sestrám manažerkám. Sestry, jež odpověděly kladně, uváděly jako nejčastější osobu, která by měla význam hodnocení vysvětlovat, osobu přímého nadřízeného (pro řadové sestry tedy buď staniční nebo vrchní sestru atd.). Často se též vyskytl návrh na hlavní sestru. Zajímavé byly i další, byť ojedinělé nápady. Např. osoba, která hodnocení vypracovala a oblastí se zajímá, vedoucí personálního oddělení, hlavní ekonom nemocnice nebo lektor pro komunikaci. Poslední zmíněný návrh na lektora komunikace ve mně evokuje volání po nějakém návodu, jak vést hodnotící pohovor.

ZÁJEM SESTER MANAŽEREK O HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ. V dotazníku jsem se sester manažerek zeptala, zdali se zabývaly hodnocením pracovníků nějak více, tedy z jejich vlastního zájmu. Sestry mohly uvést více odpovědí tak, aby to odpovídalo skutečnosti. Ve skupině staničních sester převažovaly negativní odpovědi – 81% staničních sester se tématem hodnocení pracovníků podrobněji nezabývalo. U vrchních sester to bylo pouze 29%.

Pokud se staniční sestry tématem zabývaly, převažovalo u nich studium odborné literatury, případně hledání informací na internetu. Ve skupině vrchních sester sáhlo po odborné literatuře 17% sester a na internetu hledalo informace 21%. Více než polovina

vrchních sester se ale také zajímala o průběh hodnocení na jiných pracovištích, a to jak na jiných odděleních nemocnice, tak zcela mimo ni, v jiných organizacích. 21% vrchních sester také absolvovalo seminář zabývající se hodnocením pracovníků. Jedna sestra uvedla zkušenost z jiného pracoviště jako svůj zdroj informací a inspirace. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 19.

Tab. č. 19 Vlastní zájem sester manažerek o hodnocení pracovníků, sestry manažerky, procenta, N = 51, možné až 4 odpovědi → součet není 100%

Zajímala jste se nějak více o oblast hodnocení pracovníků?	Pozice sestry		Celkový součet
	staniční	vrchní	
Studium odborné literatury	15%	17%	16%
Zájem o průběh hodnocení jinde	4%	54%	27%
Internet	7%	21%	14%
Absolvování semináře na téma hodnocení	0%	21%	10%
Zkušenost odjinud	0%	4%	2%
Nezabývala	81%	29%	57%

Zajímala jsem se také o faktory, jež ovlivňují zájem sestry manažerky o další vzdělávání v oblasti hodnocení pracovníků. Domnívala jsem se, že by např. věk mohl být proměnnou, která toto ovlivňuje. Hypotézu jsem zformulovala tak, že mladší sestry se o téma hodnocení pracovníků zajímají více než sestry starší. Takovéto tvrzení se však výzkumem nepotvrdilo, jak je patrné z tabulky č. 20. V nejmladší věkové kategorii sester manažerek se naopak téměř všechny sestry o hodnocení pracovníků podrobněji nezajímaly. Největší zájem vykázaly sestry věkové kategorie 41 až 50 let. V dalších dvou kategoriích byly odpovědi vyrovnané. Na základě uvedeného se tedy zdá, že věk není faktorem, který by ovlivňoval zájem o další vzdělávání v oblasti hodnocení pracovníků.

Tab. č. 20 Zájem sester manažerek o oblast hodnocení pracovníků s ohledem na věk, sestry manažerky, absolutní četnost, N = 51

Zajímala jste se nějak více o oblast hodnocení pracovníků?	Věková skupina				Celkový součet
	31 až 40	41 až 50	51 až 55	56 a více	
Zajímala	1	11	6	4	22
Nezajímala	10	8	7	4	29
Celkový součet	11	19	13	8	51

V oblasti vlastního zájmu sestry manažerky jsem dále předpokládala, že pokud se sestra o oblast více zajímá, odrazí se to ve způsobu její přípravy na samotné hodnocení. Tato hypotéza se výzkumem potvrdila.

Rozdíl nebyl ve způsobu vyplňování formuláře. Zde byl poměr sester využívajících slovní hodnocení a sester vyplňujících jen vypsaná kritéria v obou skupinách prakticky stejný, přičemž v obou skupinách převažovalo vyplnění i slovního hodnocení. V obou skupinách zhruba dvě třetiny sester využily i slovního hodnocení, jedna třetina nikoliv. Pokud se však sestra o oblast hodnocení pracovníků podrobněji zajímala, vždy si zároveň vedla a při hodnocení využívala svých poznámek o pracovnících z průběhu roku. Ve skupině sester, která se o hodnocení dále nezajímala, si průběžné poznámky vedlo pouze 5 sester z 29. Taktéž využití hodnocení z minulého roku, zhotovení harmonogramu pohovorů či sebehodnocení bylo mnohem častější u sester, které prokázaly o oblast hodnocení pracovníků větší zájem. Zdá se tedy, že zájem sestry manažerky a z něho vyplývající další vzdělávání v oblasti hodnocení pracovníků má pozitivní vliv na způsob její přípravy na hodnocení a tedy i na průběh pohovorů.

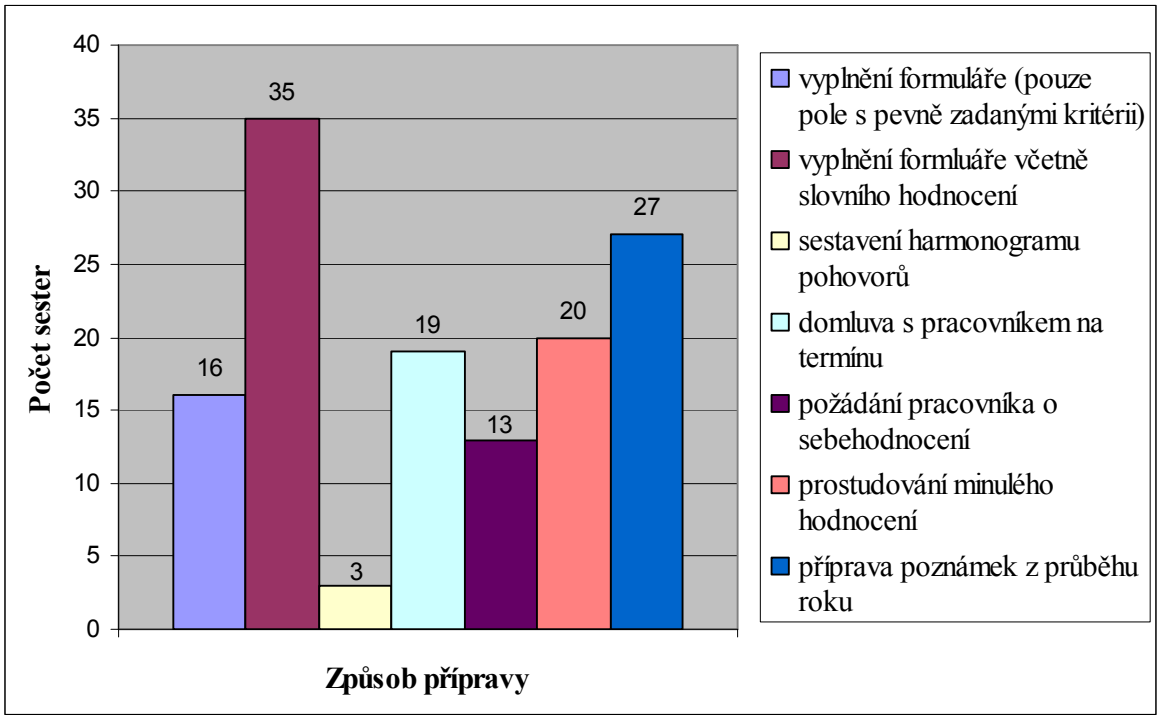
V souvislosti s výše uvedeným bychom mohli předpokládat, že řadové sestry, jejichž sestra manažerka se o oblast hodnocení pracovníků aktivně zajímá a na hodnocení se i více připravuje, budou s jeho průběhem spokojenější. Toto tvrzení se ve výzkumu také potvrdilo. S přístupem vrchní nebo staniční sestry k hodnocení pracovníků je spíše spokojeno 68% řadových sester, 26% je spíše nespokojeno a 6% se nevyjádřilo. Tam, kde se sestra manažerka o hodnocení pracovníků podrobněji zajímala, byla celková spokojenost i spokojenost s přístupem vedoucí sestry mnohem vyšší. Pouze na jednom oddělení byly sestry spíše nespokojené i přes zájem sestry manažerky.

PŘÍPRAVA NA HODNOCENÍ. Některé hypotézy z oblasti přípravy sester na hodnocení jsem již částečně zodpověděla výše, neboť jednotlivé úseky spolu samozřejmě úzce souvisí a prolínají se. Pro řadové sestry tedy shrnu pouze tolik, že hypotéza tvrdící, že řadové sestry se na většině oddělení na pohovor nijak nepřipravují, byla potvrzena. Podrobnější výsledky viz výše na str. 92.

U sester manažerek jsem v hypotéze předpokládala, že většina se na hodnocení připravuje pouze vyplněním formuláře pro hodnocení pracovníků. Výsledky ukázaly, že je zde skutečně velká část vedoucích sester (37%), které vyplní pouze formulář pro hodnocení pracovníků. Ostatní sestry však do své přípravy zahrnuly alespoň jeden z dalších přípravných úkonů, jako je např. sepsání harmonogramu schůzek s pracovníky, domluva termínu schůzky s pracovníkem, požádání pracovníka o vyplnění sebehodnocení,

pročtení hodnocení z minulých let či příprava již zmíněných průběžných poznámek. Konkrétní počet sester je zobrazen v grafu č. 1. Tento graf zobrazuje jak základní přípravu v podobě vyplnění formuláře pro hodnocení (je zde rozlišeno využívání či nevyužívání pole pro volné slovní ohodnocení), tak případné další přípravné aktivity sester manažerek. Jednu další aktivitu (kromě vyplnění formuláře) uvedlo 20% sester, dvě další aktivity 16%, 3 aktivity 21% a 4 přípravné aktivity 6% sester manažerek.

Graf č. 1 Příprava sester manažerek na hodnocení pracovníků, sestry manažerky, absolutní četnost, N = 51, možno až 5 odpovědí



Podle zásad moderního řízení lidských zdrojů by správná příprava měla zahrnovat všechny uvedené činnosti, případně i ještě nějaké další. V prostředí NM se však takováto příprava děje pouze u velmi malého procenta sester manažerek (6%). Je tedy sice chvályhodné, že hypotéza nebyla úplně potvrzena a většina sester se na pohovor nepřipravuje pouhým vyplněním formuláře, ale i tak je zde stále mnoho sester, jejichž přípravu je nutné považovat za nedostatečnou. Neboť např. domluva s pracovníkem na termínu konání schůzky je spíše nezbytná nutnost než nějaká záslužná činnost.

Z grafu č. 1 i z předchozího textu je dále patrné, že nebyla potvrzena také hypotéza o průběžných poznámkách. Výsledek však není radno jen tak ledabyle smést ze stolu, neboť i přesto, že většina sester si v průběhu roku dělá poznámky o pracovnících a využívá je při závěrečném hodnocení, není tato většina nijak přesvědčivá. Průběžné poznámky si totiž

dělá 53%, 47% nikoliv. Poměr je tedy spíše vyrovnaný a hodnota 47% procent by měla být varovným signálem.

Posledním aspektem přípravy na hodnocení pracovníků, jímž jsem se v dotazníkovém šetření zabývala, byl způsob vyplňování vlastního formuláře pro hodnocení. Při kvalitativních rozhovorech si totiž řada sester manažerek postěžovala na obtížné elektronické vyplňování stávajícího formuláře. Předpokládala jsem proto, že ho z důvodu obtížného vyplňování většina sester vyplňuje ručně.

Dozvěděla jsem se, že ho sice polovina sester manažerek skutečně vyplňuje ručně, ale proto, že jim tento způsob vyhovuje. Nicméně i tak výsledky jasně ukázaly, že zde problém při elektronickém vyplňování existuje. Pouze čtvrtina vrchních sester a jen 7% staničních sester bylo s elektronickým vyplňováním spokojeno. Zbylá třetina sester manažerek (ve skupině vrchních sester dokonce 42%) vyplňuje formulář buď ručně, právě z důvodu obtíží při zpracování v počítači, nebo vyplňuje sice v počítači, ale uvádí, že je to obtížné. Podrobné výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 21.

Tab. č. 21 Způsob vyplňování formuláře pro hodnocení pracovníků, sestry manažerky, procenta, N = 51

Jakým způsobem vyplňujete formulář pro hodnocení pracovníků?	Pozice sestry		Celkový součet
	staniční	vrchní	
Ručně, protože mi to tak vyhovuje	67%	33%	51%
Ručně, protože v počítači je to obtížné	11%	21%	16%
V počítači, i když je to obtížné	15%	21%	18%
V počítači, zcela mi to vyhovuje	7%	25%	16%
Celkový součet	100%	100%	100%

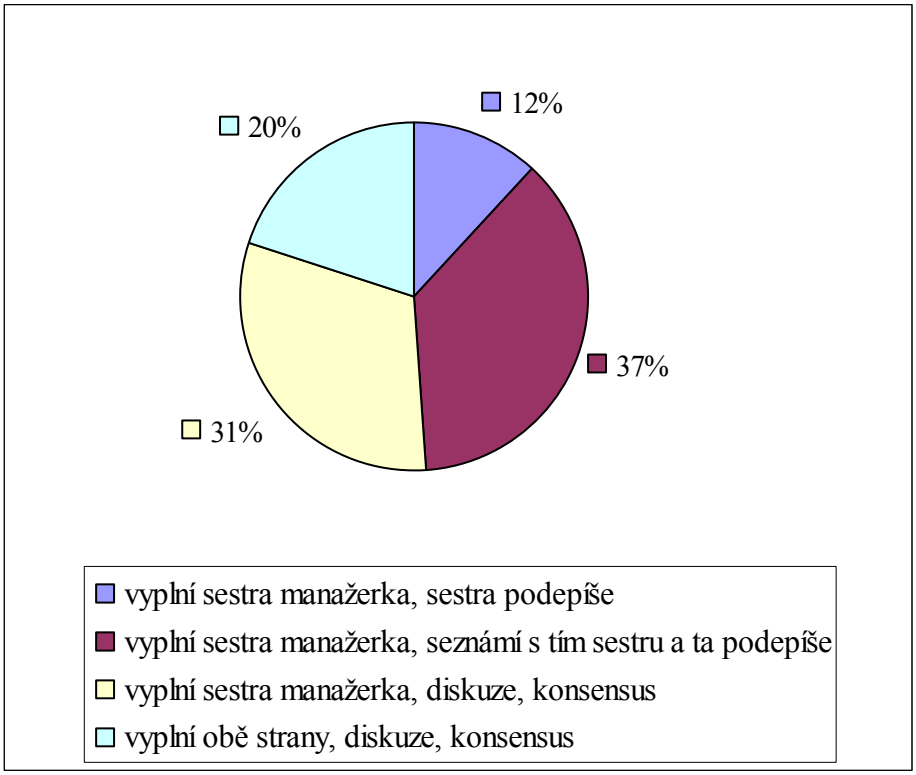
Na tomto místě bych ráda poukázala ještě na jeden aspekt týkající se vyplňování formulářů. Pokud cca polovina sester manažerek vyplňuje formulář ručně, protože jim tento způsob vyhovuje, je více než pravděpodobné, že tak budou činit i u jiného formuláře. Bude tedy nezbytné přesvědčit postupně i tuto skupinu o nutnosti elektronického vyplňování, neboť jeho výhody jsou zjevné. Jedná se jednak o lepší archivaci (zároveň tištěný dokument a zároveň uchovaný v elektronické podobě), snazší dostupnost a dohledání v případě potřeby (odpadá složité vyhledávání v osobní složce zaměstnance), snazší celkové elektronické zpracování dat (např. vyhodnocení za oddělení, celkové součty). Při elektronickém vyplňování odpadají také problémy s případnou čitelností dokumentů.

Pokud by se nám tedy podařilo vytvořit formulář, jehož elektronické vyplňování bude relativně jednoduché, pak toto bude mít dva možné kladné dopady. Za prvé, výrazně bychom zlepšili spokojenost těch sester manažerek, které již počítač využívají nebo by rády využívaly. Za druhé, snadno vyplnitelný formulář by mohl být dobrým argumentem k přesvědčení zbylé poloviny, která v současné době dává přednost ručnímu vyplňování.

PRŮBĚH HODNOCENÍ. Z odpovědí řadových sester, znázorněných v grafu č. 2, vyplynulo, že 37% hodnocení pracovníků v NM probíhá tím způsobem, že hodnotící formulář vyplní staniční nebo vrchní sestra, sestru s ním seznámí a ta ho pouze podepíše. 12% řadových sester není s vyplněným formulářem ani seznámeno a je pouze vyzváno k podpisu. V téměř polovině případů je tak praktikován způsob hodnocení založený na pasivní účasti řadových sester při procesu hodnocení.

31% hodnocení probíhá tak, že hodnotící formulář vyplní vrchní nebo staniční sestra, hodnocené sestře je toto hodnocení předloženo a následuje diskuze o navrženém hodnocení a závěrečný konsensus. Konečně je v NM praktikován i způsob hodnocení zahrnující skutečnou aktivní účast řadových sester. Tato forma hodnocení, praktikovaná u 20% sester, znamená vyplnění formulářem jak hodnocenou sestrou (tzv. sebehodnocení), tak sestrou manažerkou, následnou diskuzi a závěrečnou dohodu.

Graf č. 2 Průběh hodnocení sester v NM, řadové sestry, procenta, N = 123

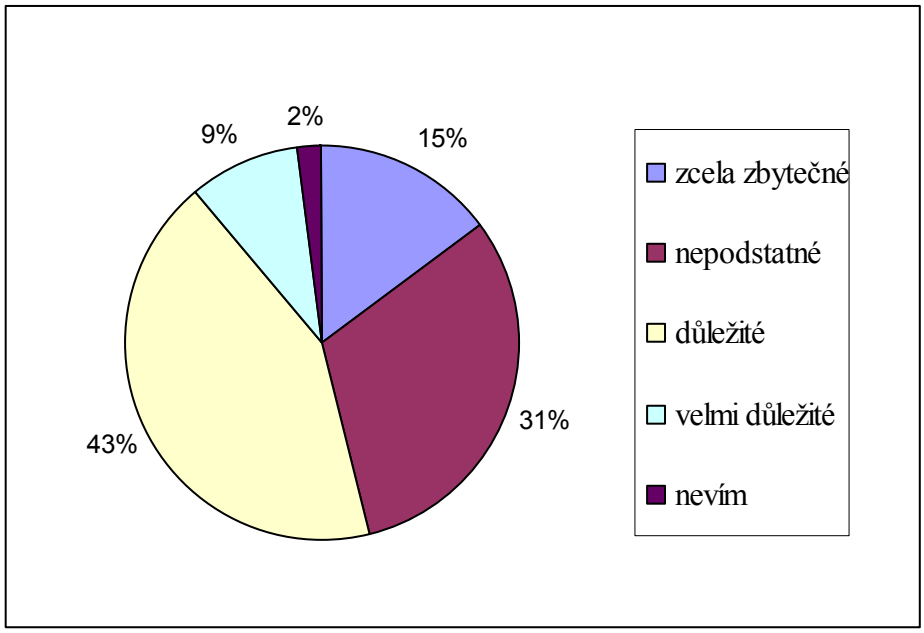


Je tedy zřejmé, že průběh hodnocení pracovníků je na jednotlivých odděleních NM značně odlišný. Někde je účast řadové sestry zcela mizivá a představuje jen formalitu, jinde je sestra aktivním účastníkem procesu. Jelikož se všechny čtyři základní typy hodnocení vyskytují poměrně často a žádný z nich rozhodně není výjimečný, je možné konstatovat potvrzení formulované hypotézy. Tedy, že hodnocení pracovníků probíhá na jednotlivých odděleních NM značně odlišně.

Nenašla jsem ani významnější spojitost s typem oddělení. Jak na klinických, tak centralizovaných, tak i na pomocných a diagnostických odděleních se vyskytují všechny čtyři typy možného průběhu hodnocení. Průběh hodnocení je závislý pouze na přístupu sestry manažerky.

Taktéž se potvrdila hypotéza, že na většině oddělení NM se neprovádí sebehodnocení sestry. A to přesto, že více než polovina řadových sester ho považuje za důležitou, nebo dokonce velmi důležitou součást sebehodnocení, jak je znázorněno v grafu č. 3.

Graf č. 3 Sebehodnocení při hodnocení pracovníků v NM, řadové sestry, procenta, N = 123

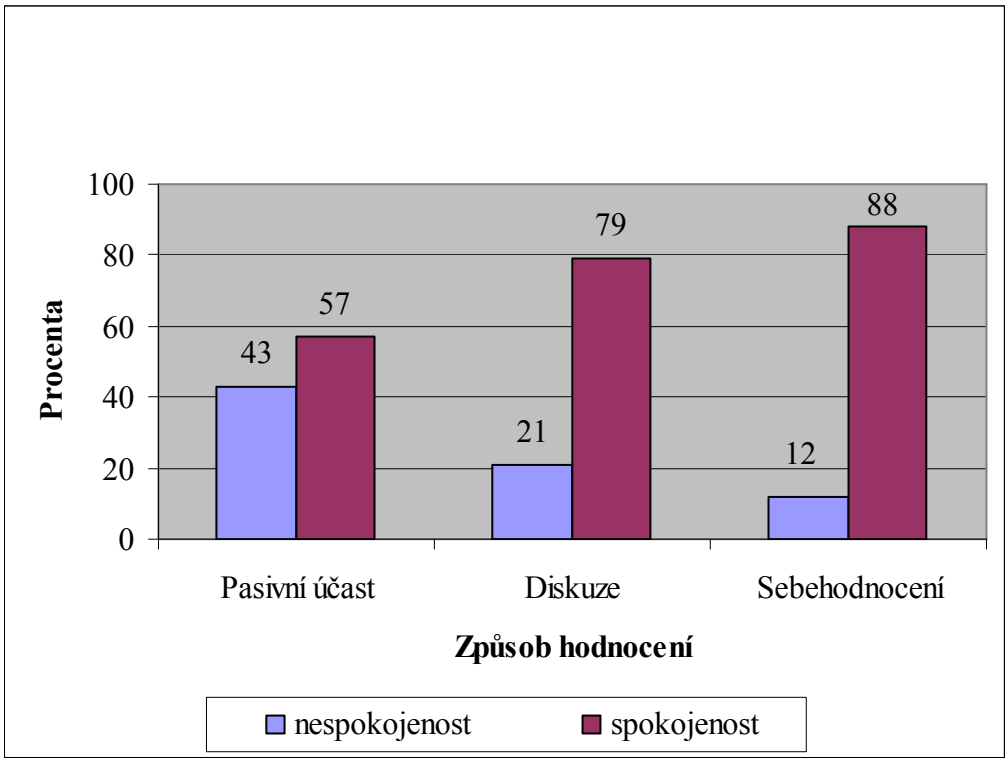


Průběhu hodnocení se týkala i jedna z dalších hypotéz mého výzkumu, a to, že pokud je hodnocení prováděno bez aktivní účasti hodnoceného, vede to k jeho nespokojenosti. Za plně aktivní účast je nutné považovat výše popsaný způsob hodnocení zahrnující aktivní přípravu obou stran, tedy i sebehodnocení. S mírnou výhradou bychom za aktivní účast mohli považovat i třetí způsob, jenž sice nezahrnuje sebehodnocení, ale umožňuje alespoň vzájemnou diskuzi obou stran.

Tato hypotéza se potvrdila téměř ukázkově, jak je patrné i z grafu č. 4. Ve skupině sester, které byly hodnoceny bez jakékoliv jejich aktivní účasti (formulář vyplnila sestra manažerka a sestra ho pouze podepsala, případně s ním byla jen pasivně seznámena), bylo 43% sester s tímto průběhem nespokojeno, 57% vyjádřilo spokojenost. Ve skupině sester, se kterými byla vedena diskuze o navrženém hodnocení, bylo nespokojených již pouze 21%, spokojenost vzrostla na 79%. Skupina sester, jež prováděla i sebehodnocení a procesu hodnocení se tedy aktivně účastnila, byla s průběhem nejspokojenější. Spokojenost vyjádřilo 88%, nespokojenost pouze 12%.

Lze tedy konstatovat, že zhruba polovina hodnocení v NM probíhá za pasivní účasti hodnocené sestry a polovina s její aktivní účastí. Rozdíly nejsou způsobeny typem oddělení, nýbrž osobou sestry manažerky a jejím pojetím hodnocení pracovníků. Potvrdilo se, že sestry považují sebehodnocení za důležitou součást hodnocení a že čím více je řadová sestra do procesu zapojena, tím je její spokojenost vyšší.

Graf č. 4 Spokojenost řadových sester s průběhem hodnocení v závislosti na způsobu hodnocení, řadové sestry, procenta, N = 116



Významným prvkem při hodnocení pracovníků je také zajištění objektivity vlastního hodnocení. Zajímala jsem se o tuto oblast jak z pohledu řadových sester, tak sester manažerek. Nejprve k sestrám manažerkám.

Pouze jedna sestra manažerka přímo uvedla, že žádný z prvků pro zajištění objektivity hodnocení nepoužívá. Další sestra zmínila, že sestře zdůvodní své hodnocení, což považuje za prvek zajištění objektivity. Osobně se ale domnívám, že pouhé zdůvodnění hodnocení není zárukou objektivity. Uvedené dvě odpovědi jsem tak považovala za negativní odpovědi, znamenající, že sestra nepoužívá dalších prvků pro zajištění objektivity hodnocení. Zbylých 49 sester manažerek užívá alespoň jednoho prvku pomáhajícího zajistit větší objektivitu hodnocení. 25 sester manažerek využívá účasti dalších osob při hodnocení, 31 aktivní účasti hodnocené sestry, 27 sester si dělá průběžné poznámky a 2 sestry se zajímají o názor kolegyň hodnocené sestry. Součet uvedeného není roven počtu sester manažerek, neboť řada sester využívá i více prvků. Konkrétně jeden prvek pomáhající zajistit objektivitu hodnocení využívá 22 sester, dva prvky 19 sester, tři prvky 7 sester a jedna sestra využívá dokonce 4 prvky. Citované údaje jsou uvedeny v tabulkách č. 22 a 23.

Tab. č. 22 Metody pro zajištění objektivity hodnocení, sestry manažerky, absolutní četnost, N = 49, možno více odpovědí → součet převyšuje počet sester manažerek

Jakým způsobem se snažíte zajistit objektivitu hodnocení?	Pozice sestry		Celkový součet
	staniční	vrchní	
Účastí více osob (staniční, vrchní, …)	10	15	25
Aktivní účastí hodnoceného, tj. řadové sestry	18	13	31
Zapisováním průběžného hodnocení během roku	11	16	27
Začleněním názoru kolegyň hodnoceného	1	1	2

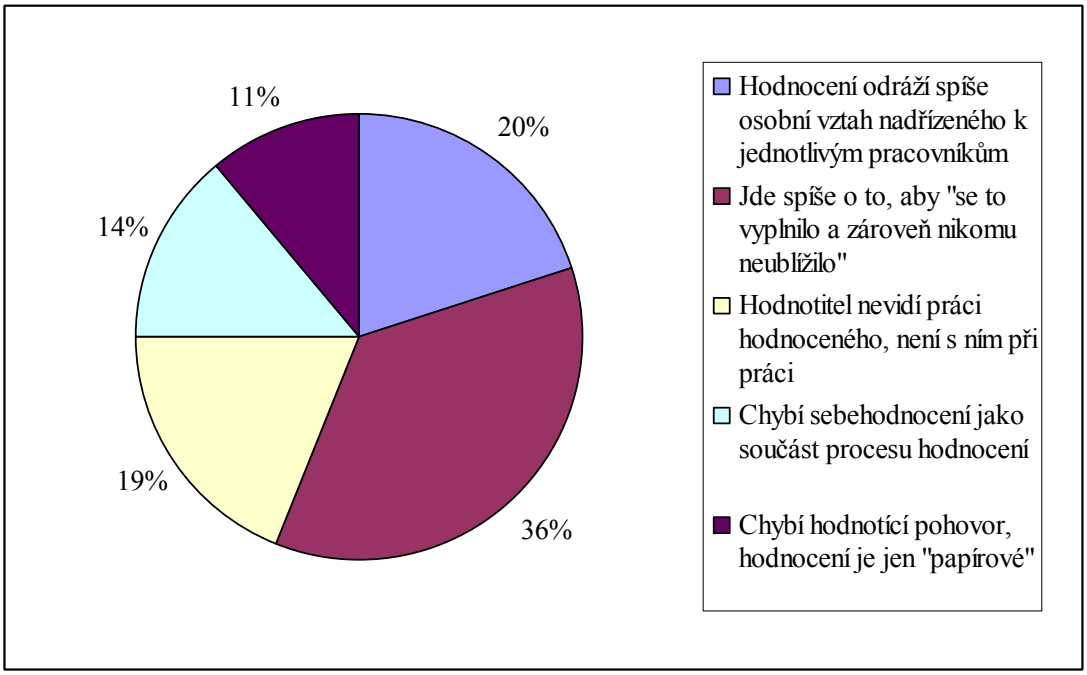
Tab. č 23 Počet metod používaných sestrami manažerkami pro zajištění objektivity hodnocení, absolutní četnost, N = 51

Kolik metod využívá sestra manažerka k zajištění objektivity?	Pozice sestry		Celkový součet
	staniční	vrchní	
Žádnou	0	2	2
Jednu	16	6	22
Dvě	9	10	19
Tři	2	5	7
Čtyři	0	1	1
Celkový součet	27	24	51

Výsledky týkající se snahy o zajištění objektivity tedy nejsou, podle mého názoru, příliš uspokojivé. Domnívám se, že alespoň tři uvedené metody pro zajištění objektivity by měly být samozřejmostí a bylo by vhodné, aby je všechny sestry využívaly, neboť zajištění maximální možné objektivity při hodnocení pracovníků by mělo být prioritou. Jsem ráda, že se řada sester manažerek touto oblastí zabývá, nicméně je zde stále ještě velké procento těch, které využívají pouze jednu metodu, což považuji za nedostatečné.

S výsledky sester manažerek korespondují i odpovědi řadových sester. Na otázku, zda sestry považují současný systém hodnocení pracovníků za objektivní odpovědělo kladně a bez výhrad pouze 28% ze 123 sester. 53% sester považuje systém v zásadě za objektivní, ale má menší výhrady. 19% považuje systém za neobjektivní a má zásadní výhrady. Konkrétní výhrady uvedlo celkem 76 sester. Nejčastějších 5 výhrad, které zmínilo celkem 73 sester, znázorňuje graf č. 5.

Graf č. 5 Připomínky sester k objektivitě procesu hodnocení pracovníků, řadové sestry, procenta, N = 73



I přesto, že za vysloveně neobjektivní považuje systém jen 19% sester, zůstává zde celá polovina řadových sester, jež mají k systému menší či větší výhrady. A z přehledu výhrad je patrné, že se nejedná o výhrady nepodstatné. Oblast zajištění objektivity hodnocení je tak jednou z oblastí, kde by systém hodnocení potřeboval značných úprav.

Spokojenost s průběhem hodnotícího pohovoru mohou ovlivňovat i zdánlivě nepodstatné okolnosti technického rázu, jako frekvence hodnocení, dále místo a délka

pohovoru. Co se týče frekvence hodnocení, je v současné době hodnocení prováděno jedenkrát ročně. Z výzkumu vyplynulo, že jsou sestry s touto frekvencí spokojené. Spokojenost vyjádřilo 83% řadových sester. Pouze 7% sester se vyslovilo pro alternativu dvakrát ročně, 3% jedenkrát za čtvrt roku. Vyskytly se i odpovědi typu „neprovádět vůbec“, „stačí pouze po ukončení nástupní praxe“ a nebo „jen při problémech se zaměstnancem“. Tyto typy odpovědí svědčí o nepochopení smyslu hodnocení pracovníků a naštěstí byly ojedinělé. Hypotéza o spokojenosti sester se stávající frekvencí hodnocení pracovníků se tedy ukázala jako správná.

Dále jsem výzkumem zjišťovala spokojenost sester s délkou času věnovaného hodnotícím pohovorům. Zjistila jsem, že 63% pohovorů trvalo méně než 15 minut, 25% cca 20 minut. Delší časy byly ojedinělé. V 7% případů se pohovor nekonal. Hypotézu tvrdící, že čím více času je pohovoru věnováno, tím je sestra spokojenější, jsem tedy nemohla validně ověřit, neboť naprostá většina pohovorů trvala zmíněných 15, případně 20 minut. Nicméně se zdá, že by hypotéza mohla být pravdivá, neboť i přes malou variaci odpovědí je v tabulce výsledků (tab. č. 24) patrná mnohem vyšší spokojenost u sester, jejichž pohovor trval 20 minut a déle. Sestry, které uvedly, že se pohovor nekoná, byly (pochopitelně) všechny nespokojené. Pro validní konstatování by však bylo nutné další ověření. V tabulce výjimečně uvádím jak absolutní, tak relativní četnost, aby nedošlo k mylné interpretaci. Z odpovědí řadových sester tak jednoznačně vyplývá pouze tolik, že 33% sester je s délkou pohovoru nespokojeno, 67% spokojeno, přičemž je pravděpodobné (nikoliv jisté), že sestry by byly spokojenější, kdyby se pohovorům věnovalo více času.

Tab. č. 24 Spokojenost s délkou pohovoru, řadové sestry, absolutní i relativní četnost, N = 123

Spokojenost s délkou pohovoru	Délka pohovoru					Celkový součet
	do 15 minut	cca 20 minut	cca 30 minut	cca 45 minut	nedělá se	
Nespokojena	25 (32%)	6 (19%)	0	0	9 (100%)	40 (33%)
Spokojena	52 (68%)	25 (81%)	5 (100%)	1 (100%)	0	83 (67%)
Celkový součet	77 (100%)	31 (100%)	5 (100%)	1 (100%)	9 (100%)	123 (100%)

V neposlední řadě jsem se zabývala také místem konání pohovorů. Zjistila jsem, že 62% hodnotících pohovorů se koná v kanceláři vrchní nebo staniční sestry, 19% na tzv. sesterně[3] a 11% v denní místnosti sester[4]. Jedna sestra odpověděla, že se pohovor koná v klidné místnosti na oddělení, která není příliš využívaná a jedna sestra uvedla, že se místo pohovoru zvolí podle aktuálních organizačních možností. Zbylých 7% sester zmínilo, že se pohovor nekoná, tudíž nemohou uvést místo pohovoru.

Spokojenost řadových sester s místem konání pohovorů byla překvapující. Zcela pochopitelně byly nespokojeny všechny sestry, jejichž pohovor se vůbec nekonal. Ve skupině sester, jejichž pohovor se řádně uskutečnil, bylo s místem konání pohovoru spokojeno 98% sester. Pouze dvě sestry byly nespokojeny. Pohovory těchto dvou sester se uskutečnily na sesterně, přičemž sestry by upřednostnily konání v denní místnosti sester.

Kancelář vrchní sestry je domácím prostředím pro hodnotitele a může v hodnoceném vzbuzovat dojem nadřazenosti a nepartnerského vztahu. Sesterna se zase rozhodně nedá považovat za klidné místo umožňující nerušený rozhovor. Z výzkumu však vyplynulo, že přestože se většina pohovorů koná podle teoretických poznatků v nevhodné místnosti, sestrám to nevadí.

FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ. Další oblastí, kterou jsem se ve svém výzkumu zabývala, byl vlastní formulář pro hodnocení pracovníků. Tento formulář má dvě oblasti. Jednak jsou to hodnotící kritéria a jednak hodnotící škála používaná pro zhodnocení těchto kritérií. Nejdříve se zmíním o hodnotící škále.

Stávající formulář používaný v NM do roku 2007 používá škálu 1 až 5, kde hodnota 1 znamená nejlepší výsledek (naprosté splnění kritéria, bezvadný výkon jedince) a hodnota 5 znamená výsledek špatný (tedy nesplnění kritéria, chybný výkon jedince atd.). Hodnotící škála je tedy identická se školním známkováním. Na základě rozhovorů se sestrami jsem předpokládala, že většina sester považuje tuto škálu za nevhodnou, právě pro její podobnost se školním známkováním.

V průběhu zapisování do datové matice se mi zdálo, že se tato hypotéza jenom potvrzuje, neboť častou připomínkou v poli pro volné vyjádření na konci dotazníku byla zmínka o nevhodné číselné škále připomínající školní známkování. O to větší překvapení na mne čekalo po vytvoření souhrnných tabulek.

---

[3] Sesterna = místnost na lůžkovém oddělení nemocnice sloužící pro výkon administrativních činností sester , dále pro uchovávání a přípravu léků a pro jednoduché ošetřovatelské zákroky.

[4] Denní místnost sester = místnost pro odpočinek sester v průběhu směny.

Ve skupině řadových sester považuje více než 70% sester za nejvhodnější hodnotící škálu takovou, která je v současnosti používána, tedy škálu 1 až 5 (1 = nejlepší výkon). 11% se vyslovilo pro škálu opačnou, tedy takovou, kde nejlepší výkon je hodnocen bodem 5. Ostatní nabízené varianty (tedy škála o třech či sedmi stupních, obě vždy ve vzestupném i sestupném pořadí) byly zvoleny výjimečně. Po vytvoření tabulky jsem zkontrolovala výsledná data ještě porovnáním zmíněných volných odpovědí v závěru dotazníku s odpověďmi na nejvhodnější hodnotící škálu, přičemž jsem nenašla žádných rozporů. Sestry, které v závěru připomínkovaly hodnotící škálu, skutečně volily škálu jinou, než škálu 1 až 5. Skupina sester, která měla připomínky k hodnotící škále a její podobnosti se školním známkováním, tedy skutečně volila odlišnou stupnici. Tato skupina však nebyla majoritní, jak jsem předpokládala. Jednalo se o pouhých 27% sester.

U sester manažerek byla situace odlišná. Situaci zobrazuje tab. č. 25. V této skupině sester považuje stávající škálu za nejvhodnější pouze 41%. Pokud bychom skupinu ještě dále rozdělili, tak ze skupiny vrchních sester to je pouze 33%, u staničních sester 48%. Je tedy zjevné, že tento typ škály vadí zejména vrchním sestrám, u staničních sester již zmíněná téměř polovina sester nemá proti tomuto typu námitek.

Tab. č. 25 Nejvhodnější číselná škála pro hodnocení pracovníků, sestry manažerky, procenta, N = 51

Jaká je nejvhodnější číselná škála?	Pozice		Celkový součet
	staniční	vrchní	
1 až 5 (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	48%	33%	41%
1 až 5 (1 = nejhorší, 5 = nejlepší)	33%	17%	25%
1 až 3 (1 = nejlepší, 3 nejhorší)	7%	13%	10%
1 až 5 (1 = nejhorší, 3 = nejlepší)	0%	4%	2%
1 až 5 (1 = nejlepší, 7 = nejhorší)	4%	0%	2%
1 až 5 (1 = nejhorší, 7 = nejlepší)	4%	33%	18%
Jiná odpověď	4%	0%	2%
Celkový součet	100%	100%	100%

Sestry manažerky, které zvolily jiný typ škály, dávaly přednost zejména tzv. bodové škále, tedy takové, kde nejvyšší hodnota (nejvyšší počet bodů) značí nejlepší výkon. Je zde tedy patrná snaha vyhnout se právě často kritizované podobnosti se školním známkováním. Čtvrtina všech sester manažerek (ve skupině staničních sester dokonce třetina) zvolila

škálu opačnou vůči stávajícímu systému, tedy 1 až 5, kde 5 je nejlepší výkon. 20% zvolilo sedmibodovou škálu (opět výrazně převažují názory ve prospěch hodnocení typu „maximální výkon = nejvyšší počet bodů). Ve skupině vrchních sester se pro sedmibodovou škálu vyslovila třetina.

Hypotéza o nespokojenosti sester s hodnotící škálou tedy byla potvrzena jen pro skupinu sester manažerek. Většina sester řadových nemá se stávající škálou problém, nicméně se domnívám, že názor čtvrtiny řadových sester, která varuje před její výraznou podobností se školním známkováním, je taktéž důležitý. Tato část řadových sester často upozorňovala, že zmíněná podobnost je pro dospělého člověka nedůstojná, až ponižující. U sester manažerek je již evidentní nespokojenost se stávající škálou a většina těchto sester by uvítala jiný typ, a to buď pětibodovou nebo sedmibodovou škálu, kde nejlepší výkon pracovníka je hodnocen nejvyšším počtem bodů (tedy pěti nebo sedmi body).

V neposlední řadě jsem se zabývala kritérii v hodnotícím formuláři. Vzhledem k mírně odlišné metodice výzkumu i odlišným výsledkům od sebe v následující interpretaci dat oddělím skupinu sester manažerek a skupinu řadových sester. Skupina sester manažerek byla ve svých odpovědích víceméně jednotná, a proto jsem níže uvedené výsledky dále nedělila na názory staničních a vrchních sester.

U sester manažerek se hlavním problémem ukázala srozumitelnost a jednoznačnost otázek, což jsem i předpokládala. Z 51 sester zhodnotilo kritéria ve formuláři 46 sester. Těchto 46 sester bylo vzato jako základ pro následující procentuální vyjádření týkající se sester manažerek. 58% procent sester manažerek považuje otázky za nesrozumitelné, 22% zvolilo na sedmibodové škále střední hodnotu a jen 20% sester manažerek považuje kritéria za spíše srozumitelná. Za zcela srozumitelná je nepovažuje ani jedna ze sester. Také u jednoznačnosti otázek jsem získala podobné výsledky. Polovina sester považuje kritéria za mnohoznačná, úplnou jednoznačnost zvolilo pouze 11% sester manažerek.

Co se týče vhodnosti pro profesi sestry, opět převažovaly negativní názory. Za nevhodné pro sestry považuje kritéria v hodnotícím formuláři 42% sester manažerek, 26% vyjádřilo neutrální postoj a 32% je spíše spokojeno. S touto oblastí souvisela i má poslední hypotéza výzkumu, která tvrdila, že sestry manažerky by upřednostnily úpravu formuláře pro jednotlivé kategorie pracovníků. Tedy jiný formulář pro sestry, jiný pro lékaře, jiný pro administrativní pracovníky atd. Předpokládala jsem, že by formulář upravený speciálně pro sestry umožnil lepší práci s tímto dokumentem a přinesl tak celkově lepší výsledky a umožnění naplnění účelu hodnocení. Hypotéza se ukázala jako správná, ačkoliv zde byly výrazné rozdíly mezi skupinou staničních a vrchních sester. Ve skupině staničních sester bylo pro specifický formulář pro sestry celých 85%, pouze 15% preferuje jednotný

formulář pro všechny pracovníky nemocnice. I ve skupině vrchních sester převažovaly hlasy pro specifický formulář, ale už ne tak jednoznačně. Pro specifický bylo 62%, 38% bylo pro jednotný dokument. Celkově bylo pro specifický formulář 75% sester manažerek, čtvrtina preferuje jednotný.

Další kvalitou hodnotících kritérií je jejich diskriminující, respektive nediskriminující charakter. V této oblasti jsou sestry manažerky převážně spokojené, 80% se vyjádřilo, že kritéria nejsou diskriminující. 11% vyjádřilo střední hodnotu. Zcela krajní hodnota (vyloženě diskriminující) nebyla nikým zvolena.

Při zhodnocení stručnosti, respektive podrobnosti převažovaly neutrální odpovědi. Polovina sester se domnívá, že hodnotící kritéria jsou přiměřeně stručná, čtvrtina je označila za příliš podrobná a čtvrtina za příliš stručná. Krajní hodnoty na sedmibodové škále se ale nevyskytly.

Vyrovnané výsledky byly i u zhodnocení složitosti formuláře. Za spíše jednoduchý ho považuje 39% sester manažerek a stejně tak ho 39% považuje za spíše složitý. Zbylých 22% zvolilo neutrální odpověď.

Konečně se dostáváme k uspořádání kritérií. Zde je zjevná výrazná nespokojenost sester, neboť 52% sester manažerek uvedlo nevyhovující rozčlenění formuláře, 18% vyjádřilo neutrální názor a jen necelá třetina je spíše spokojena.

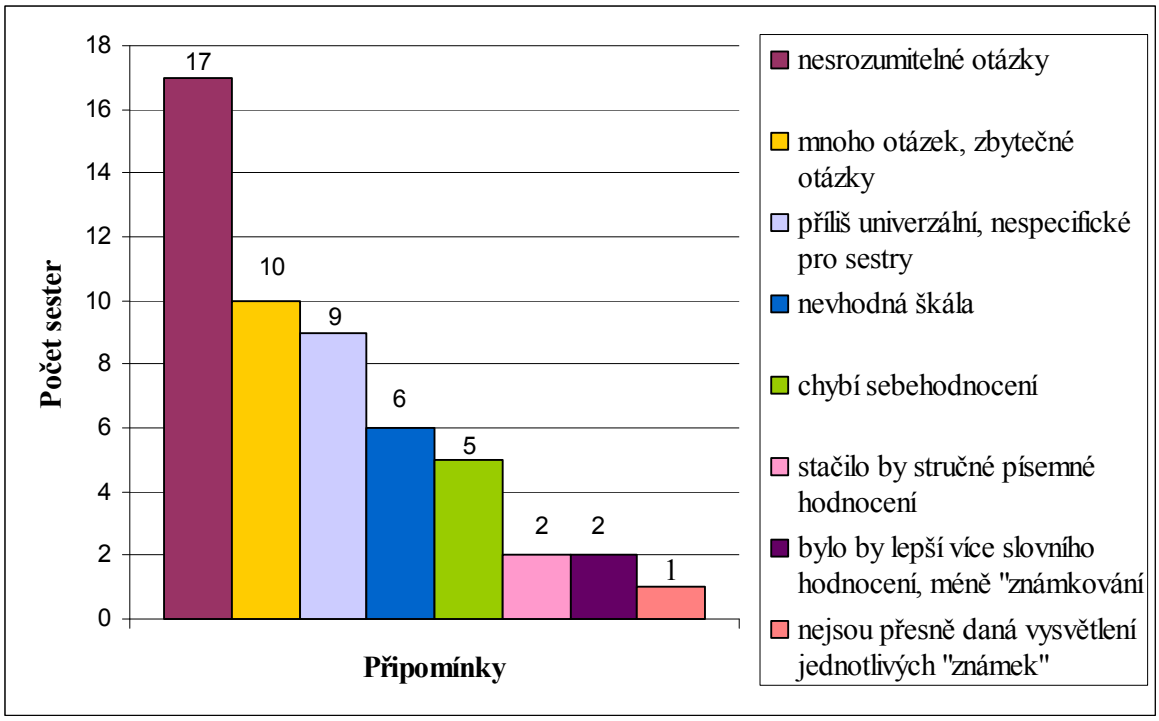
Celkově je s hodnotícími kritérii spíše spokojeno pouze 29% sester manažerek, 71% vyjádřilo nespokojenost (na tuto otázku odpovědělo 48 sester z 51).

Na základě uvedeného je tedy možné konstatovat platnost následujících tvrzení. Sestry manažerky jsou s kritérii v hodnotícím formuláři celkově nespokojené. Kritéria považují za nesrozumitelná, mnohoznačná a nevhodně uspořádaná. Kritéria však nejsou diskriminující a jsou přiměřeně stručná, respektive přiměřeně podrobná. Podstatná část sester manažerek považuje formulář za příliš složitý. Sestry manažerky by uvítaly vytvoření specifického formuláře pro sestry. Současný formulář, který je jednotný pro všechny pracovníky nemocnice, je podle sester manažerek pro sestry nevhodný.

Spokojenost řadových sester s formuláři pro hodnocení pracovníků byla oproti skupině sester manažerek vyšší. Formuláře zcela vyhovují 43% sester, vyhovují 32% a nevyhovují 25%. Varianta „zcela nevyhovují“ se nevyskytla. Konkrétní připomínky k formuláři uvedlo 52 sester. Zcela nejčastější připomínkou byla nesrozumitelnost otázek. Dále se 10 sester domnívá, že dotazník je příliš obsáhlý, že je otázek příliš mnoho. 9 sester považuje dotazník za příliš univerzální a uvítalo by větší zaměření na profesi sestry. Sestry kritizovaly také hodnotící škálu, zejména pro její podobnost se školním známkováním. Rovněž chybějící sebehodnocení bylo častou připomínkou. Zajímavé byly i další, byť

ojedinělé názory. Jedna sestra upozornila, že není přesně specifikováno, co které „známky“ znamenají. Vyskytl se i názor, že by stačilo stručné slovní hodnocení, nebo že by se mělo slovnímu hodnocení dát více prostoru a zkrátit hodnocení pomocí zadaných kritérií. Připomínky řadových sester jsou znázorněny v grafu č. 6

Graf č. 6 Připomínky řadových sester k formuláři pro hodnocení pracovníků, řadové sestry, absolutní četnost, N = 52



3.3.4. Shrnutí výsledků výzkumu a diskuse

Výzkum popsaný v této magisterské práci se uskutečnil v Nemocnici Most a jeho tématem bylo hodnocení pracovníků v této organizaci, konkrétně zdravotních sester. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak skutečně hodnocení na jednotlivých odděleních probíhá, jak jsou s tímto průběhem sestry spokojené a jaké případné problémy se vyskytují. Kvalitativní výzkum mi umožnil proniknout do této oblasti hlouběji a lépe tak zacílit výzkum kvantitativní. Jinými slovy mi kvalitativní výzkum umožnil zaměřit se na možné problémové oblasti a lépe zformulovat hypotézy kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum byl proveden na reprezentativním vzorku sester manažerek i sester řadových a jeho závěry jsou tedy použitelné na celou populaci sester v NM. Na následujících řádcích uvádím souhrn nejdůležitějších závěrů v relaci se stanovenými hypotézami výzkumu.

Sestry manažerky jsou se stávajícím systémem hodnocení pracovníků výrazně nespokojené. Ve skupině sester řadových sester sice převažuje celková spokojenost, ale i tato profesní kategorie upozornila na závažné nedostatky v systému hodnocení. Většina sester NM považuje hodnocení pracovníků obecně za významnou personální činnost, ovšem hodnocení pracovníků v NM považuje naprostá většina sester za zbytečné. Příčinou je prakticky nulová návaznost a propojení hodnocení pracovníků s dalšími personálními činnostmi, zejména se systémem odměňování. V obecné rovině považují hodnocení pracovníků za důležitější sestry manažerky. Rozdíly v chápání významu hodnocení dané typem oddělení, vzděláním či věkem, nebyly výrazné. Sestry v NM teoreticky znají možný význam hodnocení pracovníků, jsou schopny uvést, k čemu může hodnocení sloužit.

Seznámení sester manažerek se stávajícím hodnocením pracovníků, které bylo zavedeno před třemi roky, proběhlo nedostatečně. Sestry manažerky by uvítaly seznámení v podobě semináře na toto téma, podrobné vysvětlení smyslu a vlastního průběhu hodnocení a také písemný metodický pokyn. Řadové sestry byly se svým seznámením převážně spokojeny. A to i přesto, že většina tzv. seznámení proběhla až při samotném pohovoru, neboť většina řadových sester nedostává hodnotící formuláře předem.

Průběh hodnocení na jednotlivých pracovištích NM se značně odlišuje. V zásadě se vyskytují čtyři typy hodnocení odlišující se aktivitou hodnocené sestry. Od pouhého pasivního podpisu již vyplněného formuláře až k aktivní účasti v podobě sebehodnocení a následné diskuze. Aktivní účast řadových sester při hodnocení je však málo častá, což vede k nespokojenosti této skupiny. Bylo ověřeno, že rozdíly v průběhu jsou dány přístupem sestry manažerky, přičemž hlavním faktorem je její zájem o oblast, nikoliv např. věk či vzdělání. Pokud se sestra manažerka o oblast hodnocení pracovníků dále zajímá (čte odbornou literaturu, zajímá se o průběh na jiných pracovištích atd.), odrazí se to i v její přípravě na hodnocení a následném průběhu hodnotícího pohovoru, který je pak častěji s aktivní účastí řadových sester. Sebehodnocení sestry jako klíčová forma aktivní účasti sester je však v NM praktikováno spíše výjimečně, přestože ho řadové sestry považují za důležité. Bylo prokázáno, že čím více je řadová sestra do procesu hodnocení pracovníků zapojena, tím je její spokojenost vyšší.

Mnoho sester manažerek se snaží začlenit do hodnocení pracovníků prvky pro zvýšení objektivity hodnocení (jako např. účast vícero hodnotitelů, zapisování průběžných poznámek apod.). Jak z výzkumu sester manažerek tak řadových sester ale vyplynulo, že je tato oblast stále ještě nedostatečně zajištěná. Zdaleka ne všechny manažerky využívají všechny možnosti ke zvýšení objektivity a toto je i řadovými sestrami subjektivně špatně pociťováno. Řadové sestry upozornily na několik problémů v této oblasti, a to že

hodnocení často odráží osobní vztah hodnotitele a hodnoceného, že se ve skutečnosti nehodnotí výkon jedince, ale že je zde spíše snaha „nějak to vyplnit, aby byl klid nebo aby oddělení jako celek dobře vypadalo“, že hodnotí někdo jiný, než ten, kdo s hodnoceným pracuje a kdo ho vidí při práci, či že chybí sebehodnocení.

Řadové sestry jsou spokojeny s frekvencí konání hodnocení pracovníků jedenkrát ročně. Také jsou spokojeny s místem konání pohovorů, a to i přesto, že většina pohovorů je vedena v kancelářích vrchních sester, případně na sesternách. Většina pohovorů trvá do 20 minut, přičemž je patrné, že čím více času je pohovoru věnováno, tím je spokojenost hodnoceného větší. Samozřejmě není pravdou, že délka pohovoru je zárukou jeho kvality, nicméně je zjevné, že doba věnovaná pohovoru není zcela nepodstatná. I zde bude vhodné dojít k určitému kompromisu, který bude vyhovovat všem zúčastněným, umožní splnění cíle pohovoru a bude respektovat možnosti oddělení.

S hodnotící škálou ve formuláři pro hodnocení pracovníků je výrazně nespokojena skupina sester manažerek, ale i ve skupině řadových sester byly negativní ohlasy časté. Problémem stávající hodnotící škály je její podobnost se školním známkováním, což je pro dospělé lidi a pro podporu partnerské atmosféry při pohovoru na obtíž. Sestry by zvolily škálu opačnou, tj. bodovou, a to buď pěti nebo sedmistupňovou (1 = nejhorší výkon, 5 nebo 7 = nejlepší výkon).

Sestry manažerky jsou s kritérii v hodnotícím formuláři celkově nespokojené. Kritéria považují za nesrozumitelná, mnohoznačná a nevhodně uspořádaná. Kritéria však nejsou diskriminující a jsou přiměřeně stručná, respektive přiměřeně podrobná. Podstatná část sester manažerek považuje formulář za příliš složitý. Sestry manažerky by uvítaly vytvoření specifického formuláře pro sestry. Současný formulář, který je jednotný pro všechny pracovníky nemocnice, je podle sester manažerek k hodnocení sester nevhodný.

Řadové sestry jsou, oproti skupině sester manažerek, s formuláři spokojenější, nicméně i ony upozorňují na často nesrozumitelné otázky, zbytečné otázky a pro sestry nevhodně položené otázky. I ve skupině řadových sester by mnoho sester upřednostnilo specifický formulář pro profesi sestry.

Ze souhrnu i výsledků výzkumu uvedených v předchozí kapitole je tedy patrné, že některé pracovní hypotézy formulované v kapitole 3.3.3.2. byly potvrzeny, jiné vyvráceny. Obecné hypotézy formulované v téže kapitole se ukázaly jako správné.

Oba druhy výzkumů proběhly bez větších problémů. Při kvalitativním výzkumu jsem se s problémy nesetkala vůbec. U kvantitativního výzkumu se vyskytly tři menší obtíže.

Za prvé, na jednom oddělení nemocnice vrchní sestra upravila dotazníky pro řadové sestry. Bylo přeškrtnuto poučení: „Po vyplnění vložte dotazník do obálky, kterou jste

dostala současně s dotazníkem, a odevzdejte Vaší vrchní sestře / laborantce.“ Sestry z tohoto oddělení tak ztratily důvěru v anonymitu dotazníků. Naštěstí se mi jedna sestra telefonicky ozvala a situaci ozřejmila. Tímto jsem mohla podniknout nápravnou akci. Požádala jsem sestru, aby vyplněné dotazníky z příslušného oddělení odevzdala přímo do sběrného boxu u vrchní sestry ARO, nikoliv tedy své vrchní sestře. Důvod vrchní sestry příslušného oddělení pro její konání jsem se nedozvěděla.

Na dalším oddělení nemocnice jsem při rozdávání dotazníku jednala, pro dlouhodobější nepřítomnost vrchní sestry, s její zástupkyní. Tato sestra však nebyla jakémukoliv výzkumu příliš nakloněna. Přístupem jsem však nebyla překvapena. Toto oddělení je bohužel pověstné svým negativním přístupem k jakýmkoliv změnám a spolupráce s tímto oddělením bývá vždy jedna z nejhorších. Nicméně se mi podařilo přesvědčit další vedoucí pracovníky z tohoto oddělení o smyslu výzkumu a výzkum tak uskutečnit i na tomto oddělení. Návratnost dotazníků však byla z tohoto oddělení zdaleka nejnižší. Ač na druhou stranu, předpokládala jsem, že se nevrátí žádné dotazníky, a tak mne výsledek nakonec spíše mile překvapil.

Třetím problémem, jenž se vyskytl na vícero odděleních, ale který se naštěstí podařilo vždy rychle překonat, byla časová souhra mého výzkumu a plánovaného interního auditu na některých odděleních. Po mém vstupu na některá oddělení jsem viděla hrůzu v očích pracovníků, kteří očekávali jen to nejhorší. Naštěstí se mi vždy celkem rychle podařilo vysvětlit důvod mé návštěvy, a tak atmosféra našich rozhovorů byla brzy velmi přátelská. V souvislosti s tímto bych zde ráda uvedla, že jsem byla velice mile překvapena ochotou sester manažerek ke spolupráci, jejich pochopením pro moji práci a v neposlední řadě také projeveným zájmem o výsledky výzkumu a jejich uplatnění. Nezřídka se náš rozhovor značně protáhl nad rámec nutných povinností.

3.4. Workshop

V projektu své magisterské práce jsem plánovala uskutečnění dvou workshopů, a to jeden se sestrami manažerkami a jeden s řadovými sestrami. Workshop s řadovými sestrami jsem nakonec neuskutečnila, neboť po zhodnocení výsledků kvalitativního výzkumu u řadových sester a po dokončení přípravy kvantitativního výzkumu zahrnujícího právě i tuto skupinu sester, jsem dospěla k závěru, že výsledky obou zmíněných výzkumů budou dostatečně reprezentovat názor této skupiny. Uspořádala jsem tedy workshop pouze se skupinou sester manažerek, kterého se zúčastnily členky tzv. Rady pro rozvoj

ošetřovatelství v NM. Tato pracovní skupina, složená ze zájemců z řad vrchních a staničních sester, se schází jednou za jeden až dva měsíce a já jsem po dohodě s hlavní sestrou NM využila jednoho z těchto setkání.

Workshopu se zúčastnilo celkem 9 sester včetně hlavní sestry. Setkání se bohužel nemohla zúčastnit manažerka kvality NM, nicméně náplň setkání, včetně mé kompletní přípravy, i následné závěry s ní byly prodiskutovány.

Na setkání jsem přítomné sestry uvedla do tématu hodnocení pracovníků krátkou přednáškou na téma zařazení hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů, zmínila jsem nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků a posléze podmínky efektivního systému hodnocení pracovníků. Při přípravě sdělení jsem vycházela z již zpracované teoretické části své magisterské práce.

Následně jsem sestry seznámila s výsledky kvalitativního výzkumu a plánem výzkumu kvantitativního. Poté jsem sestrám ukázala návrh nového formuláře pro hodnocení pracovníků v NM. Tento návrh jsem zpracovala na základě nabytých teoretických vědomostí a s ohledem na informace získané z kvalitativního výzkumu. Před uskutečněním workshopu jsem návrh formuláře konzultovala s manažerkou kvality NM a hlavní sestrou NM. Zejména spolupráce s manažerkou kvality byla velice přínosná a formulář jsme ještě doupravily.

Na setkání dostala každá z přítomných sester návrh nového formuláře v tištěné formě a též jsme ho měli všichni před sebou díky dataprojektoru. Ponechala jsem sestrám čas na prostudování formuláře a následně jsem sestrám vysvětlila jednotlivé části dokumentu. Následovala vlastní pracovní část setkání, kdy jsme diskutovali o různých úpravách formuláře, o způsobu jeho použití apod.

Díky workshopu sice nedošlo k nijak radikálním změnám v návrhu formuláře, ale přesto jej považuji za velice přínosný, a to proto, že došlo k jakémusi „vypilování“ tohoto dokumentu a spolu s hlavní sestrou a manažerkou kvality jsme získaly první zpětnou vazbu na nový dokument. Připomínky kolegyň umožnily začlenit do formuláře takové prvky, které v budoucnu usnadní a celkově zlepší práci s tímto dokumentem. Konečnou verzi uvádím v příloze č. 13.

Závěr setkání jsme věnovaly tématu systému hodnocení jako takovému a zejména metodickému pokynu. Všechny sestry se shodly na důležitosti a potřebnosti metodického pokynu. Většinu podnětů na obsah tohoto pokynu jsem následně využila při jeho tvorbě, spolu s výsledky kvantitativního výzkumu. Konečná verze metodického pokynu vznikla spoluprácí s manažerkou kvality a vedoucí personálního a mzdového oddělení (zde příloha č. 12). Workshop se sestrami manažerkami tak byl jakýmsi mezistupněm mezi oběma mými výzkumy.

3.5. Návrh nového systému a jeho implementace do praxe

Uskutečnění obou typů výzkumu mi pomohlo zorientovat se v problematice hodnocení pracovníků v NM. Získala jsem cenné informace o hlavních problémech a obtížích spojených s tímto procesem. Na základě výsledků výzkumů jsem sestavila následující doporučení:

1) I přes velice omezené finanční možnosti nemocnice bych doporučovala provázat hodnocení pracovníků s odměňováním. Pravidla je však nutné jasně formulovat na začátku období a ponechala bych je v kompetenci vrchních sester či laborantů. Z vlastní zkušenosti vím, že i přes omezené možnosti, tu jisté rezervy jsou. Domnívám se, že by bylo možné kromě finanční odměny odměňovat také možností účasti na odborných vzdělávacích akcích, uspořádáním různých sponzorovaných akcí pro vybrané pracovníky apod. V neposlední řadě je zde i prostá pochvala, která pokud je vhodně použitá, může mít velký efekt.
2) Na hodnotící pohovor by se měla připravovat jak sestra manažerka, tak řadová (tj. hodnocená) sestra. Sestra manažerka by měla vypracovat harmonogram pohovorů, včas každou sestru seznámit s termínem pohovoru, vysvětlit jí účel průběh hodnocení a požádat o sebehodnocení. Řadová sestra by si před pohovorem měla kromě zhotovení sebehodnocení rozmyslet a případně bodově sepsat vše, co chce se sestrou manažerkou prodiskutovat, např. organizační problémy či nápady na změny. Také by si měla promyslet své cíle na další období a zhodnotit splnění cílů období předcházejícího.
3) Vlastní pohovor by se měl konat v přátelské, ale zároveň profesionální atmosféře. Obě strany by si měly vzájemně vyjasnit svá stanoviska a názory a dojít ke konsensu. Sestra manažerka by měla podporovat aktivní účast hodnocené sestry.
4) Sestry manažerka by se měla snažit využívat všech možných postupů k zajištění maximální možné objektivity hodnocení. V průběhu roku by si každá sestra manažerka měla zapisovat průběžné poznámky o pracovnících, a to jak pozitivního tak negativního rázu. Doporučovala bych také účast více osob při hodnotících pohovorech dle typu oddělení, např. staniční i vrchní sestra. Vždy by ale měla být přítomna osoba, která je s pracovníkem v běžném denním kontaktu a může tak přímo zhodnotit jeho práci.
5) Sestry manažerky by měly být důkladně poučeny o smyslu a způsobu provádění hodnocení pracovníků. Doporučovala bych písemný metodický pokyn a také seminář na toto téma. Prostřednictvím semináře by mohly být seznámeny i řadové sestry.

6) Sestry manažerky by také měly být motivovány k dalšímu vzdělávání v oblasti – účast na odborných seminářích, četba literatury apod.
7) Změnit formulář pro hodnocení pracovníků tak, aby jednotlivá hodnotící kritéria byla všem plně srozumitelná a jednoznačná. Kritéria rozčlenit do dílčích skupin pro větší přehlednost. Rozčleněním do skupin se zároveň lze vyhnout případné duplicitě otázek. Otázky ve formuláři položit tak, aby vycházely z pracovních náplní sester a odrážely tak povahu profese sestry. Zvolit pětibodovou nebo sedmibodovou hodnotící škálu, kde nejlepší výkon je hodnocen nejvyšším počtem bodů.

Uvedená doporučení jsem zformulovala do již zmiňovaného metodického pokynu a nového formuláře pro hodnocení pracovníků. Oba tyto dokumenty byly schváleny ředitelem NM dne 28.5.2008 jako součást nové verze Příkazu ředitele Řízení lidských zdrojů (viz příloha č. 14), a to v následující podobě.

Bohužel se nepodařilo prosadit zavedení různých formulářů pro různé profesní kategorie v nemocnici, nicméně definitivní verze formuláře dostatečně dobře pokrývá potřeby zdravotních sester. Formulář byl rozčleněn do několika skupin kritérií, používá sedmibodovou hodnotící škálu, obsahuje pole pro volné slovní vyjádření a zhodnocení potenciálu pracovníka, stejně tak jako pole pro zhodnocení cílů přecházejícího období a pro stanovení cílů na období další. Formulář obsahuje také možnost „nelze hodnotit“, což považuji za velmi užitečné. Např. u pracovníka, který nemá žádné podřízené, nelze hodnotit komunikaci s podřízenými. Takovéto pole v předešlém formuláři chybělo a vedlo k častým nesrovnalostem. Díky tomuto poli bylo také ve formuláři možné ponechat některé oblasti specifické pro sestry (např. práce se zdravotní technikou). Při hodnocení administrativních pracovníků se pak toto pole samozřejmě nebude hodnotit.

Kromě tohoto nedostatku (tj. že se nepodařilo prosadit specifický formulář pro každou profesní kategorii) jsme dosáhly významného úspěchu. Formulář pro hodnocení pracovníků byl totiž schválen ve verzi, ke které jsme došly na workshopu se sestrami manažerkami (viz příloha č. 13). Jinými slovy, schválený formulář pro hodnocení pracovníků by měl sestrám vyhovovat a vzhledem k přítomnosti pole „nelze hodnotit“ je, podle mého názoru, velmi dobře použitelný i pro ostatní profesní kategorie v NM.

Navržený metodický pokyn byl však v některých částech značně zestručněn. Oproti mému návrhu (uvedenému v příloze č. 11) je schválená verze (uvedená v příloze č. 12) odlišná zejména v těchto bodech:

- Došlo k zestručnění cílů hodnocení (bod 2 metodického pokynu).
- Ve způsobu hodnocení bylo vynecháno, že hodnocení pracovníků probíhá sestupnou řadou, tj. že každý hodnotitel se nejdříve ocitne v roli hodnoceného (v mém návrhu bod 3.4.).

- Bohužel také došlo k vynechání písemné přípravy obou stran, tedy zejména sebehodnocení pracovníka (v mém návrhu bod č. 3.5).
- Schválený pokyn také vynechává doporučení k provádění průběžných poznámek a popis vhodného místa pohovoru (v návrhu body 3.8. a 3.9.).
- Vynechány byly také body 4.2. a 4.4. podávající podrobnější informace k vyplňování formuláře.
- Bohužel došlo k vynechání celé části č. 5 v mém návrhu, která se týkala návaznosti hodnocení na odměňování.
- Také využití výsledků hodnocení bylo značně zestručněno pouze na první tři body návrhu, body 6.4. až 6.6. nebyly uplatněny. Tyto body se týkaly sepsání závěrečné zprávy po hodnocení a tím zajištění návaznosti zjištěných výsledků.
- Vynechána byla také část 7 mého návrhu, týkající se revize systému hodnocení.
- Ráda bych ještě podotkla, že jsem byla zklamaná zvolenou grafickou úpravou ve schválené verzi metodického pokynu. Bylo opuštěno mé bodové uspořádání a všechen text u příslušné části byl vždy zarovnán do jednoho bloku, což je, podle mého názoru, méně přehledné a zhoršuje to čitelnost textu.

Je tedy zjevné, že můj návrh metodického pokynu byl značně zestručněn. Přesto se domnívám, že i takto poměrně strohý dokument je značným pokrokem oproti původnímu, který se skládal z několika neuspořádaných řádek. Za velice důležité však považuji to, že jsme se s hlavní sestrou NM dohodly, že můj návrh metodického pokynu bude dán k dispozici všem sestrám manažerkám v NM jako doporučený postup hodnocení pracovníků. Tento postup není nikterak v rozporu se schváleným metodickým pokynem, neboť, jak jsem již uvedla, onen schválený dokument je pouze o některé oblasti ochuzen. Pokud se tedy sestra manažerka bude řídit podle mého návrhu, nebude se dostávat do rozporu s žádným vnitřním nařízením.

S hlavní sestrou nemocnice a manažerkou kvality jsme se také dohodly, že na podzim roku 2008 uspořádáme seminář pro sestry NM, který bude zaměřen na téma hodnocení pracovníků. Na této akci bychom sestrám rády vysvětlily smysl a správný průběh hodnocení pracovníků, přičemž sestrám manažerkám bude doporučeno postupovat v souladu s kroky v mém podrobnějším metodickém pokynu. Rády bychom také zodpověděly případné dotazy a vysvětlily případné nejasnosti.

4. ZÁVĚR

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější oblastí celkového řízení jakékoliv organizace. Řízení lidských zdrojů je komplexní proces, přičemž významnou složku představuje řízení pracovního výkonu. Tedy taková práce manažera, která má za cíl udržet v organizaci plně kompetentní, vzdělané a dále se rozvíjející a motivované pracovníky, kteří pomáhají organizaci dosáhnout jejích cílů. Nedílnou součástí řízení pracovního výkonu je hodnocení pracovníků, kterému jsem se věnovala v této magisterské práci.

V teoretické části své práce jsem se snažila na základě studia literatury popsat zařazení hodnocení pracovníků v systému řízení lidských zdrojů, věnovala jsem se významu celého hodnocení i podmínkám pro vytvoření efektivního hodnotícího systému. Snažila jsem se popsat průběh správně prováděného hodnocení i metody, které lze použít. Vymezila jsem také základní legislativní rámec procesu hodnocení a v neposlední řadě jsem se zabývala implementací procesu hodnocení pracovníků do praxe.

V praktické části své práce jsem popsala výzkum, uskutečněný v Nemocnici Most, zaměřený na spokojenost zdravotních sester se stávajícím systémem. Jelikož jsem zjistila některé zásadní nedostatky v prováděném hodnocení pracovníků, doporučila jsem vedení nemocnice přepracovat stávající formulář pro hodnocení pracovníků a vytvořit nový metodický pokyn. Na základě výsledků výzkumu a spoluprácí se sestrami manažerkami, hlavní sestrou nemocnice, manažerkou kvality a dalšími členy vedení se mi podařilo oba tyto dokumenty zpracovat. V květnu 2008 byl nový formulář pro hodnocení pracovníků i nový metodický pokyn schválen k užívání. Přestože ve schváleném metodickém pokynu došlo k vynechání některých navrhovaných částí, nebudou tato doporučení ztracena. Díky hlavní sestře nemocnice budou poskytnuta sestrám manažerkám jako doporučený postup hodnocení zdravotních sester.

Cílem mé magisterské práce bylo navrhnout efektivní systém hodnocení zdravotních sester v Nemocnici Most, který by respektoval současné poznatky z oboru personálního managementu v oblasti hodnocení pracovníků, byl v souladu s platnou legislativou a respektoval specifické podmínky nemocnice. Tento cíl byl splněn a moje magisterská práce zde končí. V Nemocnici Most však bude třeba ještě hodně práce, aby hodnocení pracovníků mělo skutečně takový význam, jaký je popsán v teoretické části této práce. Snad jsme právě díky této magisterské práci alespoň vykročily správným směrem.

POUŽITÉ ZDROJE

1. *About the Balanced Scorecard*, http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx, 19.4.2008.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy.* 10., přepr. vyd. Z angl. orig. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th ed., London : Kogan Page, 2006, přel. Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. *Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí,* http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.htm, 19.9.2008.
4. BRANHAM, Leigh. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Z angl. orig. Keeping the People Who Keep You in Business : 24 Ways to Hang On to Your Most Valuable Talent, New York : Amacon, 2001, přel. Markéta Henychová; Michal Havelka. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-7.
5. CERMANOVÁ, Pavla. *Hodnocení a odměňování sester pracujících na oddělení anesteziologicko-resuscitační péče ve Fakultní Thomayerově nemocnici*. Praha, 2005. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích.
6. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost : Příručka pro uživatele.* 3. vyd. Praha : Karolinum, 2006. ISBN 80-246-0139-7.
7. DONELLY, James, H., jr; GIBSON, James, L.; IVANCEVICH, John, M. *Management*. Z angl. orig. Fundamentals of Management, 9th edition, RICHARD D. IRWIN, 1995, přel. Václav Dolanský; Josef Koubek. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-7169-422-3.
8. DRUCKER, Peter, F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Z angl. orig. The Essential Drucker : In One Volume the Best of Sixty Years of Peter Drucker´s Essential Writings on management, New York : HarperCollins publishers, 2001, přel. Pavel Medek. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-066-2.
9. GLADKIJ, Ivan; a kol. *Management ve zdravotnictví*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.
10. GROHAR-MURRAY, Mary, Ellen; DICROCE, Helen, R. *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetřovatelské péče*. Z angl. orig. Leadership and Management in Nursing,

Stamford (USA) : Appleton & Lange, 1997, přel. Jana Heřmanová; Věra Topilová. Praha : Grada, 2003. ISBN 80-247-0267-3

11. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum : Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
12. Historie Nemocnice Most, http://www.nspm.cz/historie.asp, 13.3.2008.
13. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
14. HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance : Vše o Assessment Centre.* Brno : ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
15. CHLÁDKOVÁ, Alena; BUKOVJAN, Petr. *Personalistika : Dvanáctero správného vedení personální agendy od 1.1.2007*. Praha : ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-238-9.
16. IACOCCA, Lee; NOVAK, William. Iacocca – vlastní životopis. Z angl. orig. An Autobiography, New York : Bantam Books, 1984, přel. Milan Dvořák, Daria Dvořáková, Nataša Patočková, Karel Rašín. Praha : Institut řízení + Economia (společné vydání), 1991. ISBN 80-7014-042-9; 80-85378-16-7.
17. KOTTER, John, P. *Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Z angl. orig. Leading Change, Massachusetts, Boston : Harvard Business School Press, 1996, přel. Hana Škarpová. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-015-5.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3., přepr. vyd. Praha : Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a doplň. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
21. LIVIAN, Yves, Frédéric; PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů v Evropě : srovnání s Českou republikou*. Překlad francouzské části: Patricia Davidová. Praha : HZ Systém, 1997. ISBN 80-86009-19-X.
22. MAHOVSKÁ, Hana. *Hodnocení všeobecných sester jako součást jejich dalšího vzdělávání a rozvoje*. Praha, 2006. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích.
23. MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
24. PAVLICA, Karel *Sociální výzkum, podnik a management : průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha : Ekopress, 2000. ISBN 80-86119-25-4.

25. PITRA, Zdeněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-623-4.
26. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1991-7.
27. *Příkaz ředitele č. 10/2005 : Řízení lidských zdrojů*. Nemocnice Most, příspěvková organizace, květen 2005.
28. ROBBINS, Stephen, P.; COULTER, Mary. *Management*. Z angl. orig. Management, 7th ed., New Jersey : Pearson Education, 2002. Přel. Vlasta Šafaříková. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
29. RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny*. Z angl. orig. Managing Change Pocketbook, UK, Management Pocketbooks, 2003, přel. Klára Vaňková. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-142-5.
30. STRAUSS, Anselm; CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Z angl. orig. Basics of Qualitive Research : Grounded Theory Procedures and Techniques, California : Sage, 1990, přel. Stanislav Ježek. Boskovice : Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-X.
31. ŠKRLA, Petr; ŠKRLOVÁ, Magda. *Kreativní ošetřovatelský management*. Praha : Advent-Orion, 2003. ISBN 80-7172-841-1.
32. ŠVAŘÍČEK, Roman; ŠEĎOVÁ, Klára; a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
33. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí.* Z angl. orig. Managing People, 3rd ed., Oxford : Elsevier, 2006, přel. Josef Koubek. Praha : ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.
34. Vyhláška č. 123/2007 Sb., o pravidlech obezřetného podnikání bank, spořitelních a úvěrních družstev a obchodníků s cennými papíry.
35. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
36. YODER-WISE, Patricia, S. *Leading and Managing in Nursing.* 4th updated and revised ed. St. Lous (USA) : Mosby Elsevier, 2007. ISBN 978-0-323-03900-0.
37. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, v platném znění.
38. Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), v platném znění
39. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, v platném znění.

40. ZEMANOVÁ, Radka. *Diagnostika organizace*. Praha, červenec 2007. Povinná seminární práce Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích.
41. ZEMANOVÁ, Radka. *Kvalitativní výzkum sociálních a zdravotnických organizací II – analýza kvalitativních dat*. Praha, 2007. Povinná seminární práce. Univerzita Karlova, Fakulta humanitních studií, Katedra řízení a supervize ve zdravotnických a sociálních organizacích.
42. *Zpráva o hospodaření za rok 2006 : Nemocnice Most, příspěvková organizace,* http://www.nspm.cz/vyrocni_zpravy/zprava_2006.pdf, 13.3.2008

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

(uvedených v textu magisterské práce)

1. Tabulky

Číslo:	Název tabulky:	Strana:
1.	Souhrn podmínek efektivního systému hodnocení pracovníků	25
2.	Přehled metod používaných k hodnocení pracovníků	31
3.	Kritéria pro stanovení cílů práce	33
4.	Příprava na hodnotící pohovor	46
5.	Výhody a nevýhody jednotlivých míst konání hodnotícího pohovoru	48
6.	Osmibodový proces změny odvozený z osmi nejčastějších chyb	59
7.	Podmínky úspěchu realizace změny	59
8.	Celková spokojenost sester se systémem hodnocení pracovníků v NM	82
9.	Vnímání významu hodnocení pracovníků podle pozice sestry	83
10.	Vnímání významu hodnocení pracovníků podle typu pracoviště	84
11.	Vnímání významu hodnocení pracovníků podle vzdělání	85
12.	Dobrovolné provádění hodnocení pracovníků	86
13.	Vyplnění volných polí pro účel hodnocení	86
14.	Třináct nejčastěji zmiňovaných účelů hodnocení pracovníků	88
15.	Smysl hodnocení pracovníků v NM	89
16.	Spokojenost se způsobem seznámení se systémem hodnocení pracovníků	90
17.	Požadavek na zhotovení metodického pokynu k provádění hodnocení pracovníků	91
18.	Efekt vysvětlení smyslu hodnocení pracovníků na skutečné chápání jeho významu	93
19.	Vlastní zájem sester manažerek o hodnocení pracovníků	94
20.	Zájem sester manažerek o oblast hodnocení pracovníků s ohledem na věk	94
21.	Způsob vyplňování formuláře pro hodnocení pracovníků	97
22.	Metody pro zajištění objektivity hodnocení	101
23.	Počet metod používaných sestrami manažerkami pro zajištění objektivity hodnocení	101
24.	Spokojenost s délkou pohovoru	103
25.	Nejvhodnější číselná škála pro hodnocení pracovníků	105

2. Obrázky

Číslo:	Název obrázku:	Strana:
1.	Proces řízení lidských zdrojů	15
2.	Hodnocení pracovníků v systému řízení pracovního výkonu	18
3.	Model celkové odměny	51

3. Grafy

Číslo:	Název grafu:	Strana:
1.	Příprava sester manažerek na hodnocení pracovníků	96
2.	Průběh hodnocení sester v NM	98
3.	Sebehodnocení při hodnocení pracovníků v NM	99
4.	Spokojenost řadových sester s průběhem hodnocení v závislosti na způsobu hodnocení	100
5.	Připomínky sester k objektivitě procesu hodnocení pracovníků	102

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Projekt magisterské práce

Příloha č. 2 Význam hodnocení pracovníků

Příloha č. 3 Formulář pro hodnocení pracovníků používaný do roku 2007

Příloha č. 4 Úvod rozhovoru

Příloha č. 5 Formulář pro souhlas s výzkumem

Příloha č. 6 Otázky pro rozhovor se sestrou manažerkou

Příloha č. 7 Otázky pro rozhovor s řadovou sestrou

Příloha č. 8 Výsledek otevřeného kódování

Příloha č. 9 Dotazník pro sestry manažerky

Příloha č. 10 Dotazník pro řadové sestry

Příloha č. 11 Návrh metodického pokynu pro provádění hodnocení pracovníků

Příloha č. 12 Schválený metodický pokyn pro hodnocení pracovníků

Příloha č. 13 Nový formulář pro hodnocení pracovníků

Příloha č. 14 Potvrzení o schválení nových dokumentů