

# **System hodnocení zaměstnanců v pobytovém sociálním zařízení pro seniory**

Bc. Helena Nováková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena Nováková**  
Osobní číslo: **M11581**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Systém hodnocení zaměstnanců v pobytovém sociálním zařízení pro seniory**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

**I. Teoretická část**

- Na základě studia odborné literatury zpracujte teoretické poznatky týkající se problematiky hodnocení zaměstnanců.

**II. Praktická část**

- Proveďte analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců v konkrétním domově pro seniory a zhodnoťte výsledky.
- Na základě zjištěných výsledků vymezte nedostatky a vypracujte projekt na zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.

**Závěr**

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
**DUDA, Jiří.** Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2008, 126 s. ISBN 978-80-87071-89-2.  
**KOUBEK, Josef.** Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.  
**PILÁŘOVÁ, Irena.** Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Anna Krátká, Ph.D.**  
Ústav ošetřovatelství  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování učitelských prací

(1) Vysoká škola nesvobodně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků expertů a výsledků obhajoby poskytnutými danými kvalifikačními orgány, licenční smlouvou. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odložené autorům k obhajobě musí být své nejdelší pěti pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo ve-li tak určeno v místě pracovních vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisk, opisu nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 25 odst. 2:

(3) Do práva autorského také vstupuje škola nebo školství či vzdělávací zařízení, užje-li město za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k užití nebo k vlastnímu účelu vývoje, výzkumu nebo studentem ke spíše školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo

(1) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 25 odst. 3). Může-li autor školního díla učinit smlouvu bez výslovného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat navržení odpovídajícího propracování jeho díla a náhrady. Ústavní § 32 odst. 3 důstojně nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 22. 4. 2013 .....

.....  
*Miroslav Jelínek*

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíádne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá systémem hodnocení zaměstnanců v domově pro seniory.

Cílem předložené diplomové práce je analýza současného systému hodnocení zaměstnanců v Charitním domově Otrokovice, zhodnocení výsledků a na základě poznatků, zjištěných v analytické části, návrh projektu zlepšení systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.

Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V první části této práce jsou shrnuta teoretická východiska, vztahující se k oblasti hodnocení zaměstnanců. Konkrétně vymezuje pojem hodnocení pracovníků, definuje kritéria, kompetence a předmět hodnocení, popisuje některé metody používané v procesu hodnocení pracovníků.

Další část je praktická, obsahuje analytickou a projektovou kapitolu.

Praktická část začíná charakteristikou organizace. Následně je zpracován popis a analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců, vymezení předností a nedostatků systému, jakožto podklad pro vytvoření projektu. V rámci analýzy je využito zejména kvantitativního výzkumu. Na základě poznatků zjištěných v analytické části práce je navržen projekt na zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců v Charitním domově Otrokovice.

Součástí projektu je také zhodnocení navrženého projektu z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla provázet jeho realizaci.

Klíčová slova: hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, proces hodnocení, hodnotící pohovor, formulář pro hodnocení.

## **ABSTRACT**

Diploma thesis deals with employee evaluation system in a home for the elderly.

The aim of this thesis is to analyze the current employee evaluation system in a charity home Otrokovice, evaluation of results and based on the findings identified in the analytical part, the design of the project to improve the assessment of employees in the organization.

The thesis is divided into two parts – theoretical and practical.

In the first part of this thesis the literature search relating to the employee evaluation is summarized.

Specifically defines the term appraisal, defines the criteria and competencies of the assessment, describes some of the methods used in the evaluation process workers.

The next part presents the practical part, which contains analytical and the project chapter.

The practical part begins with the characteristics of the organization. Then it is processed description and analysis of the current employee evaluation system, defining strengths and weaknesses of the system as a basis for creating a project. In the analysis is mainly used quantitative research.

On the basis of knowledge found in the analytical part of the thesis project is designed to streamline the system of employee evaluation in a Charity home Otrokovice. The suggested project is also evaluated from the time, costs and risks point of view, which can influence its realization.

Keywords: employees' evaluation, methods of evaluation, process of evaluation, evaluation interview, evaluation form.

Touto cestou chci poděkovat Mgr. Anně Krátké, Ph.D., RN za odborné vedení, cenné rady a podporu při vypracování mé diplomové práce. Velké poděkování patří rovněž pracovníkům Charitního domova Otrokovice, kteří se vstřícností a ochotou věnovali svůj čas k vyplnění dotazníků a dokázali otevřeně vyjádřit svůj názor. V neposlední řadě patří zvláštní poděkování mé rodině a přátelům za trpělivost a podporu po dobu mého studia.

*„Neptejme se života, co nám dá, ale ptejme se sami sebe, co já sám dám svému životu,  
jak naplním jeho smysl.“*

Viktor Emil Frankl



# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>14</b>
<b>1 DEFINICE A VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>15</b>
1.1    DEFINICE HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	15
1.2    ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	16
1.3    VÝZNAM HODNOCENÍ .....	17
<b>2 PŘEDMĚT, CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ.....</b>	<b>19</b>
2.1    PŘEDMĚT HODNOCENÍ .....	19
2.1.1    Pracovní výkon.....	20
2.1.2    Pracovní chování .....	21
2.1.3    Sociální chování .....	21
2.2    CÍLE HODNOCENÍ.....	21
2.3    VOLBA KRITÉRIÍ PRO HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A JEDNÁNÍ .....	22
2.4    KOMPETENCE A KOMPETENČNÍ MODEL.....	23
2.4.1    Kompetence.....	23
2.4.2    Kompetenční model.....	24
<b>3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....</b>	<b>26</b>
3.1    ZÁKLADNÍ METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....	27
3.1.1    Hodnotící rozhovor.....	27
3.1.2    MBO - Management by Objectives.....	29
3.2    DOPLŇKOVÉ METODY HODNOCENÍ.....	30
3.2.1    Assesment Centre (AC) a Development Centre (DC).....	30
3.2.2    360° zpětná vazba.....	31
3.2.3    Sebehodnocení.....	32
3.2.4    Hodnotící stupnice.....	32
3.2.5    Metoda klíčové události.....	33
3.2.6    Checklist – hodnocení pomocí dotazníku .....	33
3.2.7    Sociogram .....	33
3.2.8    Manažerský audit.....	33
<b>4 VLASTNÍ PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>35</b>
4.1    PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ V ORGANIZACI .....	36
4.2    FORMY HODNOCENÍ.....	37
4.3    FREKVENCE HODNOCENÍ.....	37
4.4    ZPĚTNÁ VAZBA .....	38
4.4.1    Firemní kultura .....	39
4.5    OSOBA HODNOTITELE.....	40
4.6    PROBLÉMY A CHYBY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	41
4.7    NÁVAZNOST HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA JINÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	43
4.7.1    Hodnocení pracovníků v návaznosti na odměňování .....	43
4.7.2    Hodnocení pracovníků v návaznosti na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	44
4.7.3    Hodnocení pracovníků v návaznosti na změny v zařazení zaměstnanců ....	44

4.7.4	Hodnocení pracovníků ve vazbě s motivací .....	44
4.8	SPECIFIKA HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V POBYTOVÉM SOCIÁLNÍM ZAŘÍZENÍ PRO SENIORY .....	46
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>PROFIL ORGANIZACE.....</b>	<b>49</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA A POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	49
5.2	VIZE ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CHARITY SV. ANEŽKY OTROKOVICE .....	50
5.3	CHARITNÍ DOMOV OTROKOVICE .....	52
5.3.1	Organizační struktura Charitního domova Otrokovice.....	55
5.3.2	Zaměstnanci .....	55
5.3.3	Ekonomické údaje .....	64
<b>6</b>	<b>ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ CHARITNÍHO DOMOVA OTROKOVICE .....</b>	<b>66</b>
6.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ NA ZÁKLADĚ INTERNÍCH DOKUMENTŮ A VLASTNÍ ZKUŠENOSTI.....	66
6.1.1	Neformální a formální hodnocení .....	66
6.1.2	Vazba na systém odměňování .....	67
6.1.3	Hodnotící pohovor.....	68
6.1.4	Další vzdělávání zaměstnanců .....	70
6.2	EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ.....	71
6.2.1	Výsledky dotazníkového šetření .....	72
6.3	SWOT ANALÝZA SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ.....	94
6.4	VYHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	95
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST .....</b>	<b>99</b>
7.1	DEFINICE PROJEKTU .....	99
7.2	CÍL PROJEKTU .....	99
7.3	OMEZENÍ PROJEKTU.....	100
7.4	SESTAVENÍ PLÁNU .....	100
7.5	DÍLČÍ AKTIVITY PROJEKTU .....	101
7.5.1	Osoba hodnotitele .....	101
7.5.2	Periodicita hodnocení .....	102
7.5.3	Metoda hodnocení a kritéria hodnocení.....	103
7.5.4	Školení vedoucích pracovníků .....	107
7.5.5	Dostatečná zpětná vazba .....	109
7.5.6	Rozšíření povědomí o významu sebehodnocení a přijímání zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků .....	110
7.5.7	Nízké finanční ohodnocení pracovníků a nejisté financování v budoucnosti .....	111
7.5.8	Ohrožení ze strany konkurenčních organizací .....	111
7.5.9	Informovanost pracovníků CHD o přípravě a průběhu hodnocení .....	112

7.6	ČASOVÁ ANALÝZA .....	112
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	113
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	115
7.9	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	118
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>120</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>		<b>122</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>		<b>126</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>127</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>128</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>		<b>130</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>		<b>131</b>

## ÚVOD

Správné řízení lidských zdrojů plní v organizaci poskytující sociální služby nezastupitelnou roli. V době, kdy pracovníci nestátních neziskových organizací nejsou dostatečně finančně ohodnoceni, přestože vykonávají náročnou fyzickou i psychickou práci, je třeba, ze strany managementu, o takové zaměstnance pečovat. V praxi to znamená, dávat jim dostatečný prostor pro jejich rozvoj, umožňovat jim další vzdělávání a poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu, která pro ně bude povzbuzením, ale i motivací pro jejich profesní růst.

Základem každé úspěšné organizace jsou zaměstnanci s odpovídající kvalifikací, vysokou odborností, profesionálními znalostmi, zkušenostmi a dostatečnou motivací. Právě takové pracovníky si musí dokázat správný management získávat, vychovávat a dostatečně o ně „pečovat“. Organizace, která si všechny tyto atributy uvědomí a dokáže převést do praxe, bude podle mého názoru úspěšnou a ve svém oboru vyhledávanou. Pracovníci budou vnímat zájem ze strany vedení organizace, vytvoří jednotnou organizační kulturu a spokojenost zaměstnanců se jistě odrazí v pracovním výkonu.

Jednou z důležitých činností managementu je správně nastavený a následně realizovaný systém hodnocení pracovníků. To jsem si sama uvědomila v okamžiku, kdy jsem se dostala na pozici středního managementu, kde každodenně řídím práci více jak dvou desítek zaměstnanců. Uvědomila jsem si, jak důležité je pracovat s lidským kapitálem, jak cenné je mít na pracovních pozicích výborné odborníky a profesionály. A je jedno, jestli máme na mysli pracovníka přímé péče, sociálního pracovníka, nelékařského zdravotnického pracovníka nebo pracovníka zajišťujícího práci na recepci. V zařízení, poskytujícím sociální službu seniorům, se vychází z týmové spolupráce a pro chod domova pro seniory je každá pozice velmi důležitá, významná a nezastupitelná.

Cílem předložené diplomové práce je analýza současného systému hodnocení pracovníků v pobytovém sociálním zařízení pro seniory a na základě výsledků analýzy vytvoření návrhu projektu, vedoucího k zefektivnění stávajícího systému hodnocení pracovníků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část poskytuje ucelený přehled poznatků nezbytných pro pochopení uvedené problematiky. Konkrétně vymezuje pojem hodnocení pracovníků, definuje kritéria, kompetence a předmět hodnocení, popisuje některé metody využívající se v procesu hodnocení pracovníků, specifikuje systém hodnocení zaměstnanců pracujících v sociální oblasti.

Praktická část začíná charakteristikou organizace, organizační strukturou a popisem jednotlivých pracovních pozic. Následně je zpracován popis stávajícího systému hodnocení zaměstnanců a analýza na základě dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Cílem analýzy je vymezení předností a nedostatků systému, jakožto podklad pro vytvoření projektu.

Projektová část tvoří návrh projektu zefektivnění systému hodnocení pracovníků v domově pro seniory. Součástí praktické části bude zhodnocení navrženého projektu z hlediska času, nákladů a rizik, která by mohla provázet jeho realizaci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DEFINICE A VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

S nejrůznějšími podobami hodnocení se setkává každý člověk již od svého útlého dětství. Zkušenost jednotlivce může být rozdílná. Někdy je hodnocení důležitým posunem pro další život, jindy ale může uškodit a naopak vrátit jedince zpět nebo alespoň zpomalit jeho růst.

Hodnocení pracovníků patří k velmi důležitým úkolům personálního managementu. Jedná se o proces, kterým organizace hodnotí nejen vykonanou práci, ale zabývá se také jednáním a chováním pracovníků. Správně nastavený a realizovaný systém efektivního hodnocení přináší velký užitek jak zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným a v neposlední řadě i celé organizaci. Zaměstnanci ocení zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon, neboť ta je často motivem pro jejich další počínání. Vlastní podoba hodnocení v sobě odráží firemní kulturu každé organizace a tím se stává také jedinečnou.

### 1.1 Definice hodnocení pracovníků

U starších autorů nalezneme pojem hodnocení spíše ve spojení s výkonností, přesněji s dosahovanými výsledky práce. Současní autoři již kladou důraz na osobu hodnoceného, vztahy na pracovišti, schopnost komunikace s vnějším okolím, přijímání zpětné vazby a v neposlední řadě motivaci a hledání cesty ke zlepšování pracovních výkonů.

Poněkud stručnou definici hodnocení pracovníků uvádí ve své publikaci američtí autoři Carrell, Kuzmits a Elbert, (1992, s. 232), kteří mluví o *procesu hodnocení chování zaměstnanců na pracovišti*. Zde však nelze vyčíst, co přesně se z chování zaměstnanců hodnotí. Dnes víme, že v rámci procesu hodnocení pracovníků se nezabýváme jeho osobností, ale zaměřujeme se na vlastnosti vztahující se k pracovnímu výkonu, odborné schopnosti, zkušenosti a sociální chování.

Armstrong (2007, s. 541) definuje pojem hodnocení spíše jako hodnocení pracovního výkonu. Jedná se podle něj o *systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci, za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami*.

Duda (2008, s. 76) klade důraz na vlastní osobu hodnoceného a vymezuje hodnocení pracovníků jako *posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem*

*k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.*

Wagnerová (2008, s. 12) zdůrazňuje při vysvětlování pojmu hodnocení pracovní výkonnosti, nutnost prvotně stanovit kritéria výkonnosti - cíle a následně na jejich základě periodicky hodnotit dosahované pracovní výsledky.

Koubek (2007, s. 207) označuje hodnocení pracovníků za velmi důležitou personální činnost, zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci. (Koubek, 2007, s. 207) S tímto názorem se ztotožňuji.

V současné době je kladen velký důraz na schopnosti pracovníka a jeho rozvojový potenciál.

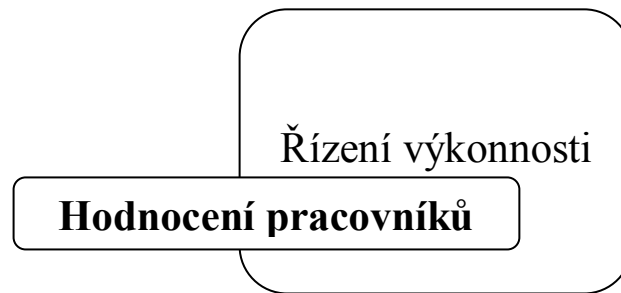
## 1.2 Řízení výkonnosti

V odborné literatuře se vedle pojmu hodnocení pracovníků často setkáváme s modernějším termínem a tím je řízení výkonnosti.

Koncepce řízení výkonnosti (*performance management*) je nadřazená problematice pouhých izolovaných pracovního hodnocení. (Armstrong, 1996 cit. podle Wagnerová, 2008, s. 31)

Obdobně Hroník (2006, s. 12) považuje řízení výkonnosti za mnohem širší pojem než hodnocení pracovníků a řadí je k základním personálním činnostem, obsažených v moderním pojetí řízení lidských zdrojů.





Obrázek 1. *Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti (Hroník, 2006, s. 13)*

Koubek (2007, s. 203) poukazuje na odlišnost a časový rozdíl mezi řízením výkonnosti a hodnocením pracovníků. Vlastní řízení pracovního výkonu označuje za širší proces řízení, ve kterém úzce spolupracuje manažer s pracovníkem. Vzájemně si vyjasňují očekávání. Přestože hodnocení se zabývá posuzováním odvedeného pracovního výkonu, vše směřuje spíše do budoucnosti a je propojeno s potřebami organizace.

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení. (Koubek, 2007, s. 203)

### 1.3 Význam hodnocení

Hodnocení zaměstnanců náleží k jednomu z úkolů personální činnosti.

Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii definoval hlavní účel personálního řízení následovně: *Umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu podniku.* (Armstrong, 2003, s. 62)

Pokud se chceme zamyslet nad významem hodnocení, je třeba se na celý proces podívat ze tří pohledů – z pohledu zaměstnance, vedoucího pracovníka a celé organizace.

#### Význam hodnocení pro zaměstnance

- Získat ocenění své práce.
- Zjistit pohled a názor nadřízeného na svou práci.
- Zjistit své silné a slabé stránky.
- Motivace.

- Získat zpětnou vazbu.
- Určit si rezervy ve výkonu.
- Mít možnost vlastní prezentace - vyjádření potřeb, požadavků a osobních cílů.
- Seznámit se s další perspektivou a možnostmi osobního rozvoje.

### **Význam hodnocení pro vedoucí pracovníky**

- Rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance.
- Rozvíjet přednosti – silné stránky zaměstnance, zamezit stagnaci.
- Eliminovat slabé stránky zaměstnance.
- Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu zaměstnance.
- Umožnit zaměstnanci zlepšení výkonnosti.
- Sdělovat jednotlivcům, co se od nich očekává.
- Motivovat zaměstnance.
- Získat zpětnou vazbu od zaměstnance.
- Zjistit potřeby a zájmy zaměstnance.
- Definovat potřebu dalšího vzdělávání zaměstnance.
- Spolupracovat při stanovování osobního cíle zaměstnance.
- Řešit problémy na pracovišti.
- Zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.
- Získat přehled o názorech zaměstnanců a faktech, které je ovlivňují.
- Rozhodovat o možných změnách na pracovních pozicích.
- Rozvíjet manažerské dovednosti.

### **Význam hodnocení pro organizaci**

- Zlepšit komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky.
- Zvýšit efektivnost práce.
- Upevnit podnikovou kulturu.
- Dále motivovat zaměstnance.
- Navrhovat a plánovat personální rezervy.

## 2 PŘEDMĚT, CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ

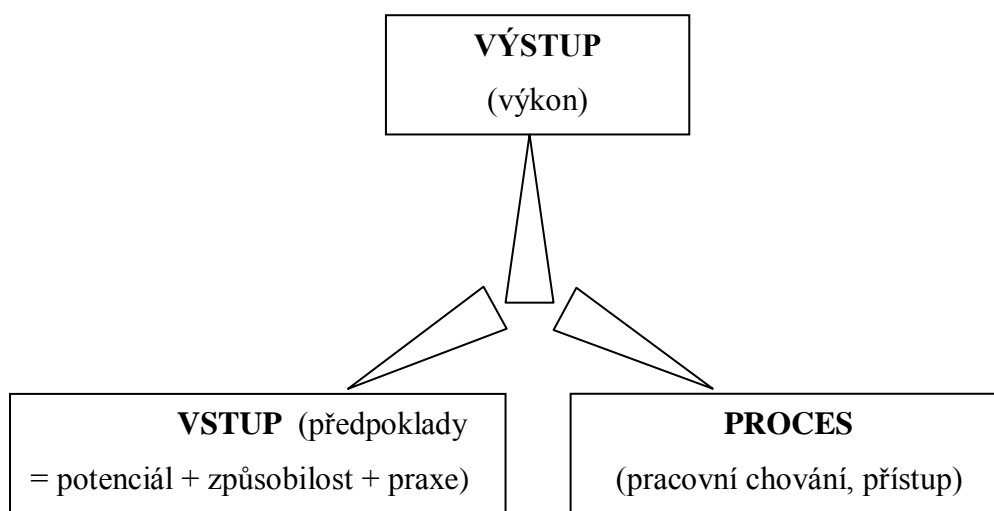
Pokud se organizace rozhodne nově zavést nebo upravit již existující systém hodnocení pracovníků, je třeba si správně definovat cíle a specifikovat oblasti, které budou hodnoceny. Hodnocení pracovníků sleduje více cílů, které však nelze vždy pojmout stejnou měrou, neboť každá organizace vychází z vlastní strategie a zavedené podnikové kultury. Jak uvádí obdobně Koubek (2007, s. 209) i Duda (2008, s. 77-78), cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, jak zvládá pracovník své povinnosti, jak jej lze dále využít a co je třeba pro to učinit.

### 2.1 Předmět hodnocení

Jestliže se zaměříme na oblasti hodnocení, můžeme u různých autorů nalézt v zásadě shodu. Hroník (2006, s. 20) popisuje 3 základní oblasti hodnocení:

- **Vstup** = předpoklady (potenciál, způsobilost, praxe) – vše, co pracovník do práce vkládá.
- **Proces** = přístup, pracovní chování.
- **Výstup** = výkon a výsledky – velmi dobře měřitelné.

Pro efektivní hodnocení jsou všechny tři oblasti důležité, podle priorit ale může být u některých pracovních pozic kladen větší důraz na výkon a proces, naopak u jiných pracovních funkcí, kde je výkon obtížně měřitelný, bude větší váha prisuzována vstupům a procesům. (Kajzar, 2010, s. 87)



Obrázek 2. Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)

Obdobně Bielczyk (2005) uvádí jako předmět hodnocení také 3 oblasti:

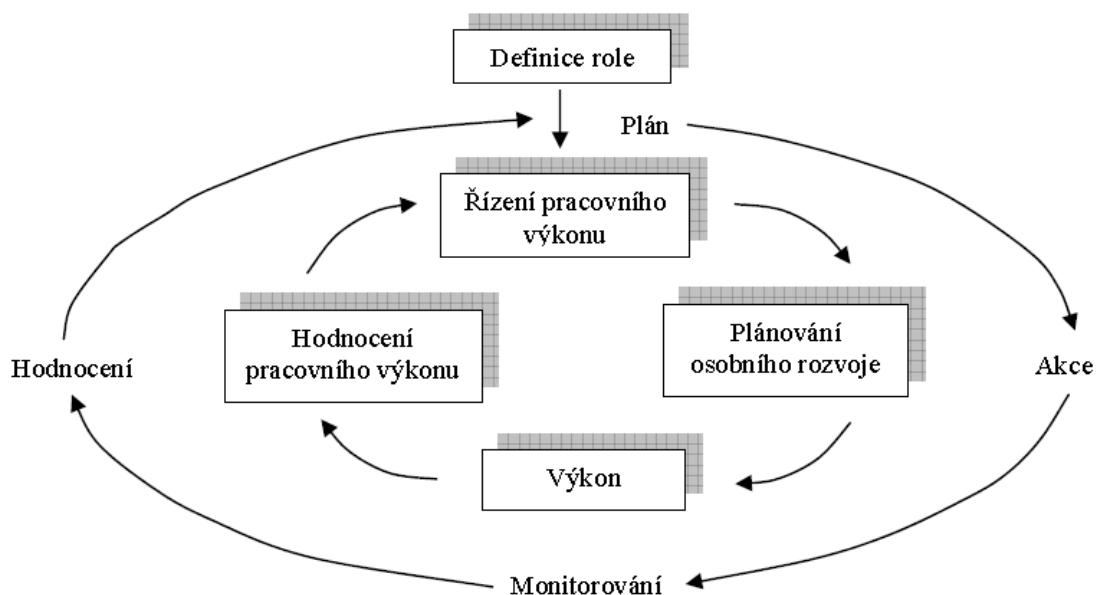
- Pracovní výkon
- Pracovní chování
- Sociální chování

### 2.1.1 Pracovní výkon

Pokud hovoříme o pracovním výkonu, máme na mysli dle Dudy (2008, s. 79) odbornou způsobilost pracovníka – posuzujeme, jak dokáže využít při práci své teoretické i praktické znalosti a dovednosti, schopnost dosahovat vytyčených cílů v potřebné kvalitě. Při hodnocení pracovního výkonu musíme brát v úvahu vlivy vnitřního prostředí organizace či firmy, které pracovník nemůže přímo ovlivnit.

Poměrně výstižně je podle Koubka (2007, s. 212) pracovní výkon za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů). Abychom dosáhli úspěšného pracovního výkonu, je třeba všech tří složek ve správném poměru. Chybí-li zcela některá, nemůže být dosaženo dobrého výkonu. Na druhou stranu převaha některé oblasti může částečně kompenzovat nedostatek jiné.

Významným úkolem každého vedoucího pracovníka je řízení pracovního výkonu, které se zaměřuje na zlepšování výkonu jednotlivců, ale i celého týmu. Jedná se o nepřetržitý cyklus, znázorněný na obrázku č. 3.



Obrázek 3. *Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2003, s. 433)*

Na řízení pracovního výkonu navazuje jeho hodnocení, přičemž se zabýváme výkonem v minulosti, přesněji jeho kvalitou, kvantitou a včasností plnění.

### 2.1.2 Pracovní chování

Pod pojmem pracovní chování si jednoduše můžeme představit způsob, jak se pracovník chová při práci. Zaměřujeme na schopnost organizace práce, iniciativu jednotlivce při plnění úkolů, umění rozhodnout se a dokázat nést odpovědnost, hospodárnost, řádnou docházka, způsob chování vedoucích k dosahování vytyčených cílů.

### 2.1.3 Sociální chování

Duda (2008, s. 79-80) klade důraz při posuzování sociálního chování na schopnost týmové spolupráce, vztah k nadřízeným, vztah k zákazníkům, umění vést lidi, pracovní spolehlivost a dodržování bezpečnosti práce.

## 2.2 Cíle hodnocení

Jestliže hovoříme obecně o cíli, chceme zjistit, co nás vede dopředu a posouvá dál. Cíl je tedy zaměřen na budoucnost.

Před, v průběhu a po vlastní realizaci hodnocení bychom si měli klást otázky typu:

*Jaký očekáváme přínos vlastního hodnocení?*

*Co bylo hodnocením zjištěno?*

*Přineslo hodnocení očekávané výsledky?*

Jak uvádí obdobně Koubek (2007, s. 209) i Duda (2008, s. 77-78), cílem hodnocení z hlediska zaměstnavatele je zjistit, jak zvládá pracovník své povinnosti, jak jej lze dále využít a co je třeba pro to učinit.

Pro každou organizaci se stanovují cíle individuálně, neboť se odvíjí od personální strategie. (Hroník, 2006, s. 22)

Základní požadavky, které mají být hodnocením splněny jsou:

1. Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu.
2. Určit silné a slabé stránky každého pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji.
4. Informace k využití pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu.
5. Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu.

6. Zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k podniku.
7. Získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti. (Dvořáková, 2012, s. 258-259)

U Wagnerové (2008, s. 60) nalezneme rozdělení cílů podle funkcí: poznávací, motivační, personální, zlepšení výkonu, stanovení odměny, rozhodování o pracovním zařazení, potřeba odborného školení a přípravy, mentální hygiena.

Obdobně má definovány základní cíle hodnocení také Hroník (2006, s. 23), nenalezneme zde ale funkci srovnávací a mentální hygieny.

### 2.3 Volba kritérií pro hodnocení pracovního výkonu a jednání

Dříve, než bude realizováno hodnocení pracovníků, musí být vytvořen soubor kritérií, která budeme hodnotit a poté vybrány metody k realizaci. (Duda, 2008, s. 82)

*Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkony), podle něhož hodnotíme úspěšnost (nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance.* (Pilařová, 2008, s. 41)

Kritéria by měla odrážet schopnosti, kompetence a dovednosti odpovídající požadavkům konkrétních pracovních pozic. Znamená to, že některá kritéria budou jednotná u většiny pracovních pozic, jiná budou naopak specifická a vyžadována pouze v konkrétních případech. Správně stanovit kritéria je nelehký úkol, proto je třeba k výběru přistupovat odpovědně a vždy s ohledem na firemní hodnoty a strategii organizace. Jestliže si management správně nastaví kritéria, získá možnost srovnávání výsledků jednotlivých pracovníků na stejných pracovních pozicích.

Duda (2008, s. 82) rozděluje kritéria na subjektivní (založená na úsudcích pozorovatelů) a objektivní (používající se v situacích, kdy lze výsledky práce měřit).

Subjektivní kritéria lze použít u většiny činností, častěji se však setkáme s rizikem zkreslení.

Mezi objektivní kritéria patří:

- Kvantita práce – údaje o množství produkce, plnění norem.
- Kvalita práce – dodržování tolerancí u výrobků, počet zmetků, reklamace.
- Stabilita výkonu – rovnoměrnost výkonu za dostatečně dlouhou dobu.

- Nehody – poškození strojů.
- Trvání zácviku – doba, za niž pracovník zvládne požadavky práce.
- Vertikální mobilita – možnost získat vyšší pracovní zařazení.
- Stabilita zaměstnání – doba setrvání v podniku. (Duda, 2008, s. 82)

Jiné dělení kritérií nalezneme u Štěpaníka (2010, s. 77), který rozlišuje firemní kritéria, vyjadřující cíle a požadavky organizace jako celku a individuální kritéria, zaměřující se na jednotlivé skupiny pracovníků. Podkladem pro takové dělení jsou dostatečně zpracované popisy jednotlivých pracovních míst. Dále autor uvádí kritéria obecné povahy, důležitá při hodnocení širšího okruhu pracovníků a kritéria specifická, směřující ke konkrétním profesím.

U kritérií, používaných pro hodnocení výkonu (tj. pracovních cílů nebo úloh), určujeme jejich váhu, tzn. jejich podíl na vyplácené pohyblivé složce. U hodnocení kompetencí definujeme jejich požadovanou úroveň a vztah úrovně kritérií k pevné složce platu. (Pilařová, 2008, s. 44)

Správné nastavení kritérií vychází ze znalostí požadavků na jednotlivá pracovní místa, jež hodnocení pracovníci zastávají.

## 2.4 Kompetence a kompetenční model

### 2.4.1 Kompetence

Terminologie pojmu kompetence není jasně specifikována a v literatuře najdeme nejrozumnější výklady. Nejvíce se autoři přibližují definici Arnolda (2007, s. 134), který popisuje kompetence jako *specifické vlastnosti a vzorce chování, které pracovník potřebuje prokázat, aby mohl způsobit vykonávat příslušné pracovní úkoly*.

Klíčovou výhodou kompetence jako kritéria hodnocení je pro Arnolda (2007, s. 134) v tom, že mohou být společným jazykem zaměstnanců v organizaci, kterým se popisuje žádoucí (i nežádoucí) chování v hodnoceních výkonnosti a při kariérovém růstu.

Hroník (2006, s. 29) má odlišný pohled na kompetence a vnímá je jako způsobilost. Hovoří o *souboru určitých předpokladů k určité činnosti*. Základem je podle něho podrobná analýza činností jednotlivých pracovních pozic. V úvahu nejsou brány vlastnosti či rysy osobnosti.

V některých situacích připouští Hroník (2006, s. 55) jako dostačující *rozdělení metod, na hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí*. Je-li hodnocení úzce spjata s odměňováním, zaměříme se na hodnocení výkonu a výstupem bude pracovní cíl. Pokud je hodnocení spojeno s dalším rozvojem, soustředíme se na kompetence a to v co nejširším časovém horizontu. Výstupem bude rozvojový cíl.

Z výše uvedeného vyplývá následná vazba mezi hodnocením pracovníků a dalšími personálními činnostmi.

U jiných autorů (Bedrnová a Nový, 2007, s. 73) nalezneme definici kompetencí: *Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů člověka, tzn. pracovní způsobilost a kvalifikace, v daném pracovním zařazení a konkrétních podmínkách podniku. Tento stav bývá charakterizován plným souladem mezi objektivními požadavky práce a subjektivními předpoklady pracovníka*. Autoři v charakteristice kompetencí zdůrazňují význam pracovní způsobilosti (schopnosti zvládat odpovídajícím způsobem pracovní úkoly na určené pracovní pozici a to za pomoci znalostí, dovedností, zkušeností, osobních vlastností a postojů) a kvalifikace (jasně stanovených předpokladů pro pracovní činnost).

Velmi výstižnou a srozumitelnou je definice Wagnerové (2008, s. 105): *Kompetence vyjadřují žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů, pracovních způsobilostí a kvalifikace v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách*.

Předpoklady kompetentnosti pracovníka:

- Pracovník je vnitřně vybaven potřebnými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi, vlastnostmi a zkušenostmi.
- Pracovník je motivován požadované chování použít a vynaložit potřebnou energii.
- Pracovník má možnost v daném prostředí takové chování použít. (Kubeš, Spillero-ová a Kurnický, 2004, s. 27)

Abychom mohli považovat pracovníka za dostatečně kompetentního, je třeba, aby splňoval všechny uvedené předpoklady.

#### **2.4.2 Kompetenční model**

V současné době se stále častěji setkáváme v souvislosti s řízením lidských zdrojů s pojmem kompetenční modely. Podle Hroníka (2006, s. 30) se jedná se o uspořádané kompetence, které vychází z očekávaného a pozorovatelného chování u různých pracovních pozic.



**Kompetenční model** patří (Hroník, 2006, s. 30) k důležitým nástrojům řízení lidských zdrojů, využívaným pro výběr nových pracovníků, hodnocení, odměňování a další rozvoj stávajících pracovníků. Má-li být efektivní, měl by splňovat následující požadavky:

- Vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovaného chování, nikoli z vlastností či rysů.
- Obsahuje nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí.
- Vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a jobdescription na straně druhé.
- Platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě.
- Je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožíváno. (Hroník, 2006, s. 30)

Kompetenční modely u nás ještě nejsou dostatečně využívány a častěji se s nimi setkáme v zahraničí nebo u firem se zahraniční účastí. V blízké budoucnosti osobně spatřuji velký význam právě ve využívání kompetenčních modelů a to i ve spojitosti se zvyšujícím se důrazem na efektivní hodnocení pracovníků v organizacích. Současní vedoucí pracovníci si stále více uvědomují, jak velký potenciál mají právě v kvalitním personálu. A díky správně nastaveným kompetencím a kompetenčním modelům mohou úroveň svých pracovníků zvyšovat.

### 3 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Předpokladem úspěšně fungujícího systému hodnocení, je třeba mít správně nastaveny kritéria a cíle procesu. Jak již bylo uvedeno dříve, kritéria vychází z požadavků, které souvisí s konkrétní pracovní pozicí. Cíle jsou v úzkém propojení s organizační strukturou, strategií podniku a zavedenou podnikovou kulturou. Máme-li kritéria i cíle specifikovány, je třeba zvolit některou z metod hodnocení pracovníků. V odborné literatuře najdeme velkou škálu metod, které vznikly v průběhu času ve snaze nalézt optimální způsob hodnocení pracovníků. Záleží na managementu, jaké oblasti chce v rámci hodnocení pracovníků sledovat a porovnávat a podle toho také volí nejvhodnější metodu. Není výjimkou a naopak často praktikovaným pravidlem kombinace více metod. Kromě základní, bývá volena některá z doplňkových metod. Správně zvolené metody hodnocení pracovníků mohou být klíčovými pro celý proces hodnocení.

Hroník (2006, s. 54) rozlišuje metody hodnocení pracovníků podle oblastí, kterými se budeme zabývat. Jedná se o hodnocení vstupů, procesů a výstupů. Pokud pojmem hodnocení také z hlediska časového horizontu, získáme tzv. Matici metod hodnocení. Obsahem matice jsou metody hodnocení druhou osobou. Součástí není sebehodnocení, protože tomu se autor věnuje samostatně.

Metody podle časového horizontu:

1. Metody zaměřené na minulost – hodnocení toho, co se již stalo.
2. Metody zaměřené na přítomnost – hodnocení aktuální situace.
3. Metody zaměřené na budoucnost – předvídání možné situace v budoucnu.

Tabulka 1. *Matice metod hodnocení*

	<i>Hodnocení vstupů</i>	<i>Hodnocení procesů</i>	<i>Hodnocení výstupů</i>
<i>Metody zaměřené na minulost</i>	Zhodnocení praxe, certifikáty...	Metoda klíčové události	Záznam výsledků, srovnání výsledků
<i>Metody zaměřené na přítomnost</i>	Assessment Centre Development Center Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
<i>Metody zaměřené na budoucnost</i>	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: Hroník, 2006, s. 54

### 3.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Mezi základní metody hodnocení pracovníků řadíme podle Hroníka (2006, s. 55) metody mající obecný charakter. Je to motivačně-hodnotící pohovor a metody zaměřené na cíle. Ostatní metody jsou považovány za doplňkové. Jedná se například o metodu klíčové události, 360° zpětnou vazbu, manažerský audit, Assessment Centre a Development Centre, sociogram, Mystery shopping, supervizi, intervizi a hodnocení potenciálu. Prvotní volba jednotlivých metod není trvalá, lze je v průběhu hodnotících cyklů měnit a kombinovat.

U Koubka (2007, s. 219-224) najdeme další možné metody hodnocení jako je hodnocení na základě norem, pomocí stupnice, Checklist, metody porovnávající výkony mezi pracovníky, hodnocení na základě kritických případů a další. Wagnerová (2008, s. 69) se zase podrobněji zabývá behaviorálními systémy, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni podle rozsahu, ve kterém projevují úspěšné pracovní chování. Pokud jsou behaviorální přístupy správně vyvinuty, pak jsou validní a reliabilní a relativně bez hodnotitelských chyb a zaujatosti.

#### 3.1.1 Hodnotící rozhovor

Wagnerová (2008, s. 83) spatřuje v hodnotícím rozhovoru neboli interview těžiště formálního hodnocení výkonnosti. Koubek (2007, s. 225) pojem více specifikuje a definuje hodnotící rozhovor jako *oficiální, formální setkání, které musí mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán*.

Hroník (2006, s. 56) již v rozšířeném názvu, motivačně-hodnotící pohovor, nastiňuje cíl této metody, čímž míní motivaci pracovníků. Také u ostatních autorů lze najít jako hlavní význam hodnotícího rozhovoru motivaci a rozvoj.

Hodnotící rozhovor můžeme rozdělit na dvě hlavní části: hodnocení druhou osobou a sebehodnocení. Hroník (2006, s. 56) zdůrazňuje, že hodnotící pohovor může pokrývat všechny oblasti a časové horizonty hodnocení, navíc může integrovat řadu dílčích metod.

Obsahově by se měl hodnotící rozhovor zabývat třemi tematickými oblastmi:

- Pracovní situace, pracovní výkony a pracovní chování (úkoly, odpovědnost, výsledky, kvality, zodpovědnost).
  - Spolupráce (sociální chování, týmová spolupráce).
  - Odborné schopnosti a rozvoj pracovníka (odborné zájmy, rozšiřování kvalifikace).
- (Daigeler, 2008, s. 37)

V rámci hodnotícího rozhovoru bychom se měli dotknout jednotlivých témat a následně formulovat s pracovníkem cíle pro další období.

Pro efektivní průběh rozlišuje Pilařová (2008, s. 75) u hodnotícího rozhovoru 3 základní fáze:

1. fáze – příprava na hodnotící pohovor.
2. fáze – hodnotící rozhovor.
3. fáze - realizace a kontrola dohod a opatření, vyplývajících z hodnotícího rozhovoru.

#### Příprava hodnotitele na hodnotící rozhovor

- Stanovit si cíle, obsah a strukturu rozhovoru.
- Seznámit hodnoceného se strukturou a průběhem.
- Domluvit termín a místo konání hodnocení.
- Předat hodnocenému potřebnou dokumentaci.
- Připravit se na rozhovor – prostudovat dokumentaci z předešlého období, seznámit se se změnami za minulé období (přestupky, úspěchy, vzdělávací aktivity).
- Připravit si stručnou osnovu hodnotícího rozhovoru.
- Připravit si argumenty a návrhy řešení pro každého hodnoceného zaměstnance individuálně.
- Zajistit nerušené prostředí.
- Připravit sám sebe.

#### Příprava hodnoceného na hodnotící rozhovor

Každý zaměstnanec si může promyslet odpovědi na následující otázky:

- Jak jsem splnil cíle za předcházející období, co se mi povedlo a co naopak ne, proč?
- Co se mi líbí na mém zaměstnání, co se mi nelíbí?
- Co mi vyhovuje a nevyhovuje na stylu vedení, atmosféře a vztazích na pracovišti?
- Co mne motivuje a jaké další motivační impulsy bych uvítal?
- Jaké jsou překážky ze strany organizace, které mi brání podávat plný výkon?
- Co navrhuji zlepšit nebo změnit?
- Jaké školení, kurzy či stáže bych chtěl absolvovat a proč?
- Jaké mám silné stránky, jaké jsou mé nedostatky, zvláštní dovednosti, znalosti?

### Hodnotící rozhovor

- Vytvořit klidnou a vstřícnou atmosféru.
- Uvítat hodnoceného.
- Dodržovat stanovenou strukturu rozhovoru (úvod, jádro, závěr).
- Dát dostatečný prostor hodnocenému – umění naslouchat a sumarizovat hlavní body odpovědí.
- Vést pracovníka k sebehodnocení.
- Správně formulovat otázky k hodnocenému, používat co nejvíce otevřené otázky.
- Poskytovat vyváženo zpětnou vazbu.
- Vyjadřovat kritiku i pochvalu otevřeně, konkrétně a věcně.
- Analyzovat objektivně příčiny neúspěchu.
- Akceptovat názor druhé strany.
- Přijímat otevřeně kritiku ze strany hodnoceného.
- Diskutovat o cílech a stanovit cíle na další období.
- Vyplnit formulář hodnocení, nechat podepsat hodnoceným, jeden formulář předat hodnocenému.
- Pozitivně ukončit rozhovor.

### Realizace a kontrola dohod

- Sledovat realizaci dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, učinit opatření na jejich podporu.

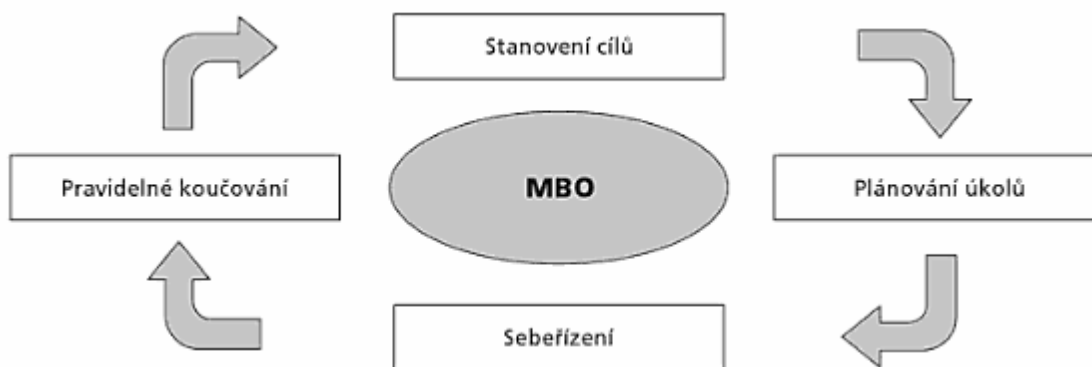
V rámci hodnotícího rozhovoru je důležité hodnotit celé sledované období. Hodnocení má být vždy zakončeno stanovením konkrétních úkolů, které povedou ke zlepšení výkonu pracovníka a k odstranění nedostatků. Pohovor bez konkrétního výstupu ztrácí smysl. (Bělohlávek, 2000, s. 64)

### **3.1.2 MBO - Management by Objectives**

Management by Objectives (MBO), česky Řízení prostřednictvím cílů, je moderní a velmi rozšířený způsob řízení a hodnocení, jehož základem je stanovování cílů pro pracovníky. Jedná se o metodu zaměřenou na budoucnost a hlavní snahou je úsilí o vytvoření shody mezi manažerem a podřízeným a to v otázkách cílů a výkonových norem. Základem úspěchu je správné stanovování cílů v souladu se zásadami SMART, definování způsobu plnění cíle, termíny průběžných kontrol a vypracování nápravných opatření. Tento proces v sobě

zahrnuje několik žádoucích rysů, protože podporuje zodpovědné plánování, jeho základem je konkrétní zpětná vazba ze strany nadřízeného a jsou stanovány konkrétní cíle. Pracovníka integruje do celého procesu, tedy i do procesu rozhodování a proto má jednoznačně motivační účinek.

V rámci systému hodnocení pracovníků uplatňující metodu MBO dochází k pravidelným setkáním hodnotitele s hodnoceným, za účelem vyhodnocení plnění cílů předchozího období a stanovení cílů nových. Vše je písemně zaznamenáváno a vždy stvrzeno podpisy obou přítomných. (Pilařová, 2008, s. 30)



Obrázek 4. Model procesu MBO (Hroník, 2006, s. 59)

Metoda MBO je časově i administrativně poměrně náročná. V současnosti je využívána zejména u pracovníků ve vedoucích pozicích.

## 3.2 Doplnkové metody hodnocení

Doplnkových metod lze najít v odborné velké škále. V práci uvádím pouze některé, které mne nejvíce oslovily.

### 3.2.1 Assesment Centre (AC) a Development Centre (DC)

Pokud popisujeme metodu Assesment Centre, jedná se o komplexní metodu hodnocení, skládající se ze souboru metod jako je pozorování, dotazník, rozhovor, psychologické testy, individuální úkoly a jiné. Užívá se k hodnocení jednotlivců i skupin. Provádí ji několik speciálně proškolených interních a externích odborníků. Cílem metody je zjistit sociální charakteristiku a vlastnosti pracovníka. Tato metoda je finančně i časově náročná na přípravu i vlastní realizaci. Bývá uplatňována zejména u manažerských pozic a klíčových zaměstnanců. (Pilařová 2008, s. 39-41) Nejvíce je využívána pro získávání nových pracovníků.

Obdobnou a z hlediska realizace shodnou metodou je Development Centre (DC), která je však zaměřena na rozvoj zaměstnanců. Metody AC i DC jsou realizovány v umělých podmínkách, což může být předmětem kritiky.

V tabulce je provedeno srovnání metod AC a DC. Hlavní rozdíl mezi oběma metodami je v použitelnosti, kdy Assessment Centre je využívána při výběru zaměstnanců a Development Centre je praktikována při plánování dalšího rozvoje zaměstnanců.

Tabulka 2. Srovnání Assessment Centre a Development Centre

	Charakteristické rysy AC	Charakteristické rysy DC
<b>Personální rozhodnutí</b>	Po skončení AC	Před zahájením DC
<b>Těžiště srovnávání</b>	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
<b>Časování zpětné vazby</b>	Po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: HRONÍK, 2006. str. 64

### 3.2.2 360° zpětná vazba

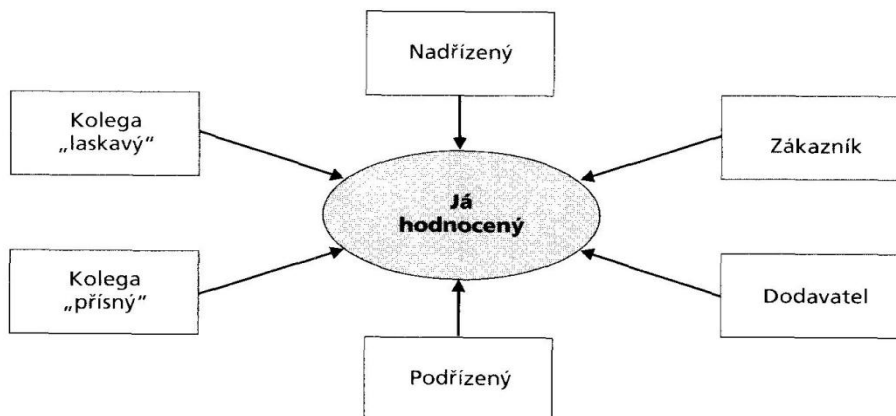
Metoda 360° zpětné vazby se řadí v poslední době mezi moderní metody. Jedná se o metodu, která nám poskytuje komplexní pohled na činnost pracovníka a to z několika na sobě nezávislých zdrojů. Původně byla metoda využívána při hodnocení vedoucích pracovníků, v současnosti je však využívána i pro ostatní zaměstnance s cílem posílení týmové práce. (Arthur, 2010, s. 51) Hodnotiteli jsou nadřízení, přímí i nepřímí kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení. Součástí je sebehodnocení. (Wagnerová, 2008, s. 77)

Abychom získali dobrou zpětnou vazbu, je vhodné zachovat anonymitu hodnotitelů. Výstupy hodnotitelů však mohou být i částečně anonymní nebo odkryté. (Armstrong, 2002, s. 458)

Arthur (2010, s. 51) podtrhuje význam zachování anonymity ve smyslu: *zvyšující se tendence hodnotitelů poskytovat poctivou zpětnou vazbu.*

Díky širokému poli hodnotitelů může pracovník získat poměrně přesnější hodnocení, které mu umožní upevnit své silné stránky, poznat místa vyžadující zlepšení a motivovat k dalšímu rozvoji a růstu.

Pilařová (2008, s. 37) upozorňuje na fakt, že uvedená metoda není vhodná pro každou organizaci. Předpokladem úspěchu je otevřená komunikace v organizaci, což souvisí s úrovní firemní kultury. Stejně důležitá je příprava hodnotitelů i hodnocených.



Obrázek 5. 360° zpětná vazba (Hroník, 2006, s. 66)

### 3.2.3 Sebehodnocení

Sebehodnocení se začíná využívat stále častěji. Jedná se o metodu, která je vždy realizována ve spojení s jinou metodou. Může probíhat pouze ústně nebo vyplněním hodnotícího formuláře, kde v konkrétních bodech odpovídá a následně dochází ke konfrontaci s hodnotitelem. Nejčastěji se v rámci formuláře zajímáme o silné stránky zaměstnance, oblasti možného zlepšení, zájem o růst formou dalšího vzdělání, dlouhodobé cíle zaměstnance, vztahy v týmu, aspekty pracovního prostředí a potřeba změn. Stejný formulář vyplní také přímý nadřízený, který bude provádět hodnocení pracovníka. Cílem je společně projít jednotlivé body obou vyplněných formulářů a vzájemně je porovnat. Předpokladem úspěchu metody sebehodnocení je společné setkání hodnoceného a hodnotitele před vyplněním formuláře a ujištění se o porozumění obsahu. Ne všichni pracovníci jsou na něj připraveni a někdy je zajímavé sledovat, jak obtížné je pro pracovníky dokázat vyzdvihnout svá silná místa a schopnost pochválit sám sebe.

### 3.2.4 Hodnotící stupnice

V některých literaturách je tato metoda řazena k metodám základním, Hroník (2006, s. 45-46) jí ale připisuje spíše význam ve smyslu prostředku používaného k měření kritérií. Hodnotící stupnice je hojně využívanou metodou zaměřenou spíše na minulý děj, hodnotící vstupy, výstupy i procesy.



Principem metody je podle Pilařové (2008, s. 34) popsat charakteristiku hodnoceného formou označení číselné hodnoty na numerické škále, přičemž význam jednotlivých číselných hodnot je slovně popsán.

### 3.2.5 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události, jinak také označována jako metoda kritické události (CIT - Critical Incident Technique), patří k behaviorálním metodám. Je založena na pozorování a zaznamenávání pozitivních a negativních událostí v rámci pracovního chování v určitém časovém intervalu. Podmínkou úspěchu metody je pravidelné sledování pracovníka a zaznamenávání situace co nejkonkrétněji a přesně. Výsledným zjištěním může být opakující se pozitivní nebo negativní pracovní chování.

Zaměstnanci jsou hodnoceni podle toho, jak často demonstrují úspěšné pracovní chování. (Wagnerová, 2008, s. 69-70)

### 3.2.6 Checklist – hodnocení pomocí dotazníku

Základem metody je vypracovaný dotazník, který předkládá různé formulace vztahující se k pracovnímu chování zaměstnance. Na základě vyplnění dotazníku lze zjišťovat silné a slabé stránky výkonu. Nevýhodou této metody je poměrně vysoká časová náročnost na přípravu dotazníku a vyškolení hodnotitelů.

### 3.2.7 Sociogram

Sociogram je metodou, která z hlediska časového horizontu postihuje aktuální stav a hodnotí chování zaměstnance z pohledu vzájemných vazeb v týmu. Nezabývá se hodnocením výsledků ani dovedností. Velkým přínosem může být podle Hroníka (2006, s. 69-70) poměrně rychlé vyhodnocení vzájemných vztahů na pracovišti, s možností vytvoření vhodné pracovní skupiny, v čele s osobou mající respekt u ostatních, za účelem splnění konkrétního úkolu.

### 3.2.8 Manažerský audit

Hroník (2006, s. 72) popisuje manažerský audit jako *soubor různých metod, které jsou převážně individuálně administrovány*. Jedná se dle časového horizontu a metodu zaměřenou na přítomnost a cílem je hodnocení vstupů. Využíván je ve vyšších manažerských pozicích. Validita výsledku je velmi závislá na osobě auditora a jeho zkušenostech. Součástí

manažerského auditu bývá obvykle: kompetenční pohovor či takzvané hloubkové interview, business esej a psychologické zhodnocení.

## 4 VLASTNÍ PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Každé zavádění pracovního hodnocení nebo změna již používaného systému v organizaci představuje dlouhodobou záležitost. Základem je mít vytyčeny cíle hodnocení, účel a stanovenou určitou formu. Organizace má většinou písemně zpracovanou směrnici či metodiku, ve které je část určená pro management provádějící hodnocení a část pro hodnocené. Součástí interních postupů musí být stanovení zodpovědnosti, termínů a vztahů k ostatním personálním činnostem. Dokument musí být dostupný všem zaměstnancům a díky němu lze postupovat při hodnocení pracovníků dle předem stanovených pravidel. Současně se zvyšuje validita celého procesu.

Hodnocení pracovníků se skládá z několika důležitých částí:

- a) Stanovit si předmět hodnocení.
- b) Vybrat kritéria hodnocení.
- c) Vybrat metody hodnocení.
- d) Připravit supervizory – osoby hodnotící zaměstnance.
- e) Seznámit zaměstnance s procesem – management musí dokázat vysvětlit důvod hodnocení, cíle, stanovená kritéria, používané metody.
- f) Připravit na hodnocení.
- g) Hodnotit.
- h) Dokumentovat výsledky hodnocení.
- i) Diskutovat se zaměstnanci o výsledcích hodnotícího procesu.
- j) Provést nutné změny vyplývající z procesu hodnocení. (Duda, 2008, s. 82; Dvořáková, 2012, s. 261-262)

Fáze a – e jsou nezbytné při zavádění procesu hodnocení pracovníků. V dalších cyklech se z výše uvedeného postupu opakují fáze f – j. Praxe ukazuje, že zpravidla první dva cykly po zavedení systému hodnocení jsou ještě málo vypovídající. Právě po tomto období se ukazují slabší stránky a nedostatky při provádění hodnocení.

Podle Dvořákové (2012, s. 255-256) je pro úspěšné zavádění systému hodnocení v českých organizacích důležité nepodceňovat dostatečnou motivaci všech pracovníků a vytvoření vhodných organizačních podmínek. Právě nedoceňování významu hodnocení pracovníků, malý zájem o realizaci, nedostatečná znalost metod a způsobů hodnocení, nízká ochota vedoucích pracovníků skutečně objektivně hodnotit své podřízené, nedostatečná organiza-

ce práce a řízení, nedostačující propojení hodnocení pracovníků s dalšími oblastmi personálními činnosti patří stále k překážkám při zavádění tohoto systému.

#### 4.1 Předpoklady efektivního systému hodnocení v organizaci

Je-li v zájmu organizace vytvořit a zavést efektivní systém hodnocení, je třeba, aby naplňoval následující předpoklady:

- *Má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu* – prioritně zaveden u top managementu a následně dále.
- *Je v souladu s firemní kulturou* – u každé organizace individuální.
- *Podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám* – závěrem hodnocení je stanovování cílů a úkolů, které jsou individuálně přizpůsobeny jednotlivcům, ale současně jsou v zájmu celé organizace.
- *Je akceptovaný pracovníky* – základem je dostatečná informovanost mezi všemi pracovníky a vzájemná komunikace.
- *Je administrativně nenáročný* – jasné a výstižné zdokumentování.
- *Je zároveň hodnotící a rozvíjející* (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje) – dochází k zohlednění minulosti s budoucností.
- *Je nepřetržitý* – průběžné neformální hodnocení jako základ systematického pravidelného hodnocení.
- *Je vyhodnocován* (hodnocení hodnotícího systému) – schopnost reakce na změny a potřeby. (Hroník, 2006, s. 86-88)

Kajzar (2010, s. 85) zdůrazňuje pamatovat při nastavování systému hodnocení na propojenost:

- S náplní práce.
- S motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří jeho jádro.
- S personální strategií, která je odvozena od firemní (business) strategie.
- S firemní kulturou.

Disponuje-li firma kvalitním systémem hodnocení, je schopna spravedlivě odměňovat své zaměstnance, zabraňovat přezaměstnanosti v podniku, zvyšovat a zkvalitňovat podnikovou produkci. (Duda, 2008, s. 76)

## 4.2 Formy hodnocení

Rozlišujeme dvě základní podoby hodnocení – neformální a formální.

*S neformálním hodnocením* (Duda, 2008, s. 80; Koubek, 2007, s. 208) se pracovník setkává v průběhu vykonávané práce. Děje se tak při každodenním styku vedoucího s pracovníky. Zpravidla o něm nejsou vedeny žádné písemné záznamy a jen výjimečně bývá příčinou dalšího personálního rozhodnutí. Velkou roli při realizaci neformálního hodnocení hraje aktuální situace, momentálním rozpoložením nadřízeného pracovníka či jeho pocity. Jestliže nadřízený nedokáže využívat neformální hodnocení při běžném kontaktu s pracovníky, připravuje se o významný motivační nástroj.

*Formální (či také systematické) hodnocení* je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristické rysy jsou plánovitost a systematickost. (Mohelská, 2009, s. 90)

Duda (2008, s. 80) při formálním hodnocení klade důraz na výsledky práce (kvantitu, kvalitu, včasnost, náklady) – tvrdá data a pracovní chování (iniciativu, rozvážnost, rozhodnost, ochotu, umění jednat s lidmi) – měkká data. Výstupem je písemný záznam, jakožto důležitý podklad pro další personální činnost. V současné době se často setkáváme s kombinací obou forem hodnocení ve spojení se sebehodnocením pracovníka. Chceme-li v organizaci nastavit systematický a pravidelný systém hodnocení, vždy dáme přednost formálnímu hodnocení.

## 4.3 Frekvence hodnocení

Jak bylo uvedeno výše, formální hodnocení se provádí v určitých pravidelných intervalech. U nadnárodních firem se můžeme často setkávat s půlročním hodnocením. Pravdou je, že každé hodnocení stojí čas a peníze, což nás z provozních důvodů nutí ho dělat co nejméně často. Na druhou stranu je pravdou, že při napravování některých neduhů by zaměstnanci prospělo mít zpětnou vazbu k dispozici častěji, než jednou za šest měsíců. (Zikmund, 2010 [online])

Obecně je v odborné literatuře doporučováno provádět formální hodnocení pracovníků nejméně jedenkrát ročně. Vždy je ale třeba přihlédnout ke konkrétní povaze práce. Proto se může periodičita u pracovníků různých pracovních pozic lišit. Záleží na organizaci, jakou frekvenci hodnocení si nastaví a zdokumentuje například v personální směrnici.

Základem úspěchu při hodnocení pracovníků je poskytování dostatečné zpětné vazby a praktikování průběžného neformálního hodnocení. Variant je mnoho, počínaje pochvalou, výtka, vyjádřením názoru či organizováním pracovních porad týkajících se pracovních problémů a úkolů. To je velmi důležité pro motivaci zaměstnanců.

#### 4.4 Zpětná vazba

Význam zpětné vazby se neobjevuje pouze v posledních letech, ale vlastní počátky zavedení této techniky směřují do 15. a 16. století, kdy zakladatelé kalvinismu a jezuitského řádu uvedli techniku zpětné vazby do praxe, s cílem soustředit se na výsledky, rozvoj a výkonnost. (Hroník, 2006, s. 50)

Zpětná vazba může vycházet od nadřízeného k podřízenému nebo opačně. V ideálním případě je oboustranná. Známe zpětnou vazbu pozitivní – vyjádřenou například dobře cílenou pochvalou a negativní zpětnou vazbu – například ve formě pokárání, které však musí být v přiměřené míře. Jinak bychom pracovníka demotivovali.

Pokud chceme své zaměstnance motivovat a tím dosahovat lepších pracovních výsledků, pozitivní zpětná vazba zde hraje nezastupitelnou roli. Je třeba si uvědomit, že přichází pouze v otevřeném pracovním prostředí – od nadřízených, spolupracovníků, okolí, či pracovník sám sobě. Důležité je směřovat zpětnou vazbu k chování, ne k osobnosti. Do zpětné vazby patří pozitivní i negativní informace. Základním předpokladem úspěchu je schopnost přijetí zpětné vazby. (Hroník, 2006, s. 51-52)

Při realizaci hodnocení pracovníků v organizaci, hraje zpětná vazba, kterou dává manažer pracovníkovi, nezastupitelnou roli. Důležité je, aby zpětná vazba byla:

- **Nápomocná** – spíše rozhodně bez negativních emocí.
- **Konkrétní** - zaměřená zejména na výkon nebo chování osoby, má se vztahovat k aktivitě, specifickému ději nebo události.
- **Popisná** – nehodnotí, popisuje skutečnost, činy a jejich důsledky.
- **Rychlá** – pohotově, ideálně bezpředmětně po dané události oceňuje, řeší neuspokojivé chování, reaguje na situaci.
- **Častá** – je třeba poskytovat zpětnou vazbu opakovaně, často, aby si lidé zvykli, že je pravidelným projevem manažera.
- **Pracovně zaměřená** – řeší především pracovní chování, úlohy a aktivity, „širší“ projevy osobnosti raději vynechejte.

- **Předávaná „za sebe“** – v „já“ modelu, je přímou reflexí manažera, nikoliv týmu nebo (a to je úplně nejhůř) z doslechu.
- **Jasná** – srozumitelná, s dostatečnými informacemi, aby si pracovník mohl věc ověřit, mohl si uvědomit své chování a vytvořit si závěry. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 96)

Chceme-li v pozici vedoucího pracovníka poskytovat správně zpětnou vazbu, mějme vždy na paměti několik základních zásad. Zpětná vazba musí být:

- Přijatelná/ citlivá.
- Soustředí se na chování.
- Uvádí fakta.
- Je správně načasovaná.
- Poskytuje jen potřebné informace.

Aby splnila zpětná vazba svůj význam, musí ji druhá strana dokázat přijímat. Pravidla přijímání zpětné vazby jsou:

- Buďte pozitivní.
- Aktivně naslouchejte, neobhajujte se.
- Ujistěte se, že rozumíte.
- Ptejte se na detaily.
- Požádejte o doporučení.
- Poděkujte.
- Získané informace využijte.

#### 4.4.1 Firemní kultura

V současné době je správná a dobře fungující zpětná vazba úzce spojena s firemní kulturou. Jak uvádí Hroník (2006, s. 15) bez cíle a zpětné vazby nejsme schopni vybudovat žádný fungující systém hodnocení.

Deal a Kennedy (1983, cit. podle Bedrnová a Nový, 2002, s. 485) definují podnikovou kulturu jako *sbírku hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a ovlivňují jednání lidí na pracovních místech.*

Obdobně Schein (1996, cit. podle Bělohlávek, 2001, s. 108) vystihuje pod pojmem podniková kultura *soubor společně sdílených představ, které si členové organizace osvojili*

*ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit.* Podniková kultura je ovlivňována vnitřními faktory i vnějším prostředím. V průběhu času se mění, rozvíjí nebo také upadá.

Mne nejvíce oslovila definice Armstronga (2007, s. 257): *Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*

#### 4.5 Osoba hodnotitele

Nejčastěji se setkáváme se systémem, kdy hodnocení pracovníků provádí bezprostřední nadřízený. Dle Koubka (2007, s. 216) se jedná o nejkompetentnější osobu, která provádí také průběžné neformální hodnocení, poskytuje zpětnou vazbu, zná dostatečně pracovní povinnosti zaměstnance a dokáže reagovat na aktuálně vzniklou situaci, provádí vlastní pohovor s pracovníkem, vede potřebnou dokumentaci a navrhuje či realizuje opatření, která z hodnocení vyplynou.

Hodnocení pracovníků však mohou provádět i jiné osoby:

- Nadřízený bezprostředního nadřízeného.
- Pracovník personálního útvaru – vyskytuje se spíše tehdy, když neexistuje nejbližší nadřízený.
- Nezávislý externí hodnotitel (např. hodnocení psychologa).
- Zákazník – častěji se vyskytne záporné hodnocení z důvodu nespokojenosti.
- Spolupracovník či skupina spolupracovníků – bývá přijatelně spolehlivé, neboť spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka.
- Hodnocení podřízeným – používané poměrně málo.
- Sebehodnocení – slouží jako příprava na hodnotící rozhovor např. s nadřízeným.
- Týmové hodnocení – slouží k překonání jednostrannosti a subjektivity hodnocení, hodnotící tým bývá složen z bezprostředního nadřízeného, spolupracovníků a např. psychologa.
- Assessment Centre – pokus o minimalizaci vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků.
- Ostatní veřejnost – jedná se spíše o vzácný případ.
- 360° hodnocení pracovníků – snahou je co nejobjektivnější a nejvšestrannější hodnocení. (Koubek, 2007, s. 216-218)



Jedním z předpokladů úspěšného průběhu hodnocení pracovníků je mít na pozici hodnotitele osobu, která je zastáncem zavedeného systému hodnocení, zná dobře práci svého podřízeného, rozumí náplni jednotlivých pracovních pozic, má dostatečné komunikační schopnosti a dokáže při hodnocení správně používat pozitivní motivační postupy. Jak již bylo uvedeno, přímý nadřízený je zodpovědný za odváděný výkon svých pracovníků. Pokud se proto nepodílí na vlastním hodnocení, měl by pro to být vážný důvod.

Koubek (2007, s. 231) uvádí následující zásady, kterých by se měl vedoucí při hodnocení držet:

- Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
- Hodnoť na základě reprezentativních informací.
- Hodnoť na základě dostatečných informací.
- Hodnoť na základě relevantních informací.
- Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
- Zajisti, aby písemné a ústní hodnocení bylo shodné.
- Prezentuj hodnocení jako názor.
- Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
- Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
- Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
- Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
- Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
- Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
- Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
- Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.

#### **4.6 Problémy a chyby hodnocení pracovníků**

Stejně jako při jiných činnostech, tak i při hodnocení pracovníků mohou nastat chyby. Značnou roli hraje osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu nelze objektivně změřit. Hodnocení pracovníků je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu. (Koubek, 2007, s. 229)

Chyby můžeme rozdělit do dvou základních skupin, přičemž nejčastěji se setkáváme s následujícími:

Chyby způsobené nedostatečnou či nesprávnou přípravou ze strany organizace nebo vedoucího pracovníka:

- Nevhodný výběr kritérií a metod hodnocení.
- Nevypracované postupy.
- Nepřipravené dokumenty pro hodnocení.
- Nedostatečně proškolený personál na vedoucích pozicích.
- Neznalost práce hodnoceného.
- Nedostatečná informovanost pracovníků týkající se významu a cíle hodnocení.
- Nedostatečný čas věnovaný hodnocení.

Chyby způsobené osobností hodnotitele:

- Přílišná shovívavost hodnotitel má tendenci nadhodnocovat výkonnost pracovníků a nechce kritizovat.
- Přílišná náročnost – maximalizace požadavků.
- Aktuální stav hodnotitele – otázka profesionality.
- Nedostatečné naslouchání – nedostatečný prostor pro vyjádření názoru druhé strany.
- Neochota vyslechnout pracovníka.
- Arogantní postoj hodnotitele – nerespektování názoru druhé strany, nemožnost diskuse.
- Zaujatost hodnotitele – hodnotitel již před hodnocením má pracovníka předem zařazeného a nerespektuje současný stav.
- Zlatý střed efekt – všichni zaměstnanci jsou hodnoceni průměrně.
- Haló efekt – hodnotitel je ovlivněn některou vlastností hodnoceného, která může zkreslit výsledek hodnocení.
- Efekt zrcadla – sklon hodnotit podle sebe a svých vlastních kritérií.
- Hodnocení pouze určitého období – neschopnost pojmout výkonnost po celé hodnotící období.
- Nekonkrétní hodnocení – hodnocení ve velmi obecné rovině.
- Nedostatečné nebo neověřené informace – neznalost faktů.
- Ovlivnění hodnotitele sociálním postavením hodnoceného, příslušností, pohlavím, rasou. (Duda, 2008, s. 89-90; Koubek, 2007, s. 229-231)

Problémem může být také negativní postoj zaměstnanců k hodnocení, způsobený špatným pochopením, v důsledku kterého nelze očekávat spolupráci a tím i adekvátní výsledek celého procesu.

Následující uvedené předpisy a zásady, které byly přijaty ve vyspělých zemích, mají pomoci předcházet chybám:

- Organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proškolit hodnotitele.
- Má rovněž povinnost prověřit, aby předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení byly v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními (popř. zvyklostmi).
- Obsah hodnocení musí být založen na pečlivé analýze práce na pracovních místech.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření.
- Pracovník má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Své právo může uplatnit prostřednictvím k tomu zřízených institucí organizace, odborů či soudů. (Koubek, 2007, s. 230)

#### **4.7 Návaznost hodnocení pracovníků na jiné personální činnosti**

Hodnocení pracovníků patří k důležitým činnostem managementu na všech úrovních a je velmi úzce propojeno s řadou dalších personálních činností. Výstupy z efektivně realizovaného procesu hodnocení lze podle většiny autorů (Wagnerová, 2008, s. 93; Hroník, 2006, s. 78; Koubek, 2007, s. 231-232), zabývajících se hodnocením, využít k:

- Odměňování.
- Kariéernímu růstu.
- Stanovení potřeb vzdělávání jednotlivce.
- Zlepšování organizace práce.
- Vzdělávání organizace jako celku.
- Motivaci.
- Personálnímu plánování.

##### **4.7.1 Hodnocení pracovníků v návaznosti na odměňování**

Je-li hodnocení pracovníků v praxi navázáno na systém odměňování, je proces posuzování lépe přijímám hodnocenými a mívá silnější motivační účinek. Předpokladem úspěchu je spravedlivé a objektivní nastavení systému hodnocení, dostatečná informovanost pracov-

níků s možností ovlivnění výsledku. Důležité je uvědomit si, že zaměstnance můžeme ocenit hmotnou, ale i nehmotnou odměnou. (Wagnerová, 2008, s. 93)

Pokud se ve své práci zabývám systémem hodnocení pracovníků v neziskové organizaci, je třeba zdůraznit, že právě finanční ohodnocení nepatří k silným stránkám.

Proto také v praxi neziskových organizací nabývá na významu zejména nefinanční odměňování, ale zdaleka není využito v takovém rozsahu, v jakém by si zasluhovalo. Pod pojmem nefinanční odměňování si můžeme představit pochvalu, povýšení a jiné varianty. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 96)

#### **4.7.2 Hodnocení pracovníků v návaznosti na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Jestliže organizace usiluje o zlepšování pracovního výkonu a upevňuje svoji konkurenceschopnost, je vzdělávání a rozvoj pracovníků v dnešní době nutností. Prioritně je třeba v rámci hodnocení zjistit potřeby a cíle zaměstnance. Na základě těchto informací vytvořit plán dalšího rozvoje a podmínky pro možnou realizaci. Pro úspěšnou realizaci rozvoje organizace potřebuje zajistit finance, vybrat způsob vzdělávání, zajistit odpovídající podmínky. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 99)

#### **4.7.3 Hodnocení pracovníků v návaznosti na změny v zařazení zaměstnanců**

Každá podpora kariérního růstu zaměstnance upevňuje jeho sounáležitost s organizací a motivuje k růstu profesnímu. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 101)

Podle Šedivého a Medlíkové (2009, s. 100) lidi pro posun v kariéře motivuje:

- Potřeba změny.
- Potřeba moci a vlivu na věci kolem nich.
- Potřeba peněz.
- Potřeba uplatnění vlastních nápadů.

#### **4.7.4 Hodnocení pracovníků ve vazbě s motivací**

Snahou každého managementu by mělo být podle Armstronga (2007, s. 219) efektivní motivování svých pracovníků a to za využití nejrůznějších nástrojů. Vedoucí pracovníci mají *vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.*

Umění motivovat pracovníky patří k základním předpokladům úspěšného manažera. Právě správně nastavený systém hodnocení hraje nezastupitelnou roli v procesu motivace. Podstatou motivování jiných lidí je jejich směřování k určitému cíli.

Armstrong (2007, s. 221) rozlišuje motivaci podle původu:

*vnitřní* – vycházející z nitra jedince a uspokojující jeho potřeby (odpovědnost, autonomie, možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, pocit užitečnosti, naplnění),

*vnější* – podněty ovlivňující chování jedince přichází zvenčí (pracovní podmínky, peníze, titul, pochvala).

Vnější motivace mívá obecně rychlejší nástup a účinek, nemá však většinou dlouhodobý efekt. Vnitřní motivace, vycházející z nitra jedince, mívá účinek dlouhodobější a hlubší. (Armstrong, 2007, s. 221)

U jiných autorů nalezneme rozlišení mezi pojmy motivace a stimulace. Termín motivace vychází se slova *motiv*, které má původ v latině – *movere* a znamená hýbat se, pohybovat se. Motiv je tedy to, co nás uvede do pohybu. Znamená to, že něco uvnitř nás pracuje, pohání nás vpřed a směřuje k určitému cíli. Je to například touha nebo emoce. Motiv jako vnitřní podnět existuje u jednotlivců, aniž bychom ho mohli ovlivnit.

Proti tomu latinské slovo *stimulus*, česky pobídnutí nebo bodec. Jedná se o podnět přicházející zvenčí, který nás vybízí k činu, zrychluje naši aktivitu, podněcuje. Stimuly mohou být pozitivní (nabídka odměny) nebo negativní, hmotné nebo nehmotné (podpora, výtky). Stimuly jako vnější podněty rozvíjejí a aktivují motivy vnitřní.

V současné době věnují manažeři hodně času, peněz i energie právě motivaci, která je významným faktorem pro dosahování vyšších výsledků a lepší efektivity v činnosti jednotlivých pracovníků i celé organizace. Mezi nejčastější důvody pro využívání motivace patří: narůstající konkurence (potřeba zlepšování výkonu, podpora efektivity ve všech aktivitách), nové technologie (investice do znalostí pracovníků), zrychlený vývoj podnikání a jeho globalizace. (Hospodářová, 2008, s. 97-101)

Velmi se mi líbí názor, který uvádí Hospodářová (2008, s. 98): *Chcete-li mít ve své organizaci motivované lidi, tak si je už motivované vyběrejte.*

Jestliže tedy chceme být jako pracovníci na vedoucích pozicích správnými motivátory, musíme sami být motivováni a zabývat se motivací nejen v rámci hodnocení pracovníků, ale již od prvního kontaktu s novým pracovníkem. Veškerá naše úsilí se nám mnohonásobně vrátí.

## 4.8 Specifika hodnocení pracovníků v pobytovém sociálním zařízení pro seniory

Ve své diplomové práci se zabývám systémem hodnocení pracovníků v Charitním domově Otrokovice, což je pobytové sociální zařízení pro klienty seniorského věku. Vzhledem k tomu, že se jedná o nestátní neziskovou organizaci, bude i systém hodnocení zaměstnanců vycházet z určitých specifíků, typických právě pro sociální službu a neziskovou sféru.

Pokud hovoříme o sociálních službách, stěžejním bodem, od kterého se v sociální oblasti mnohé odvíjí, je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

V současné době je prioritním tématem neziskových organizací vlastní „přežití“. Hlavním příčinou je výrazné omezování finančních zdrojů (stále se snižující dotace ze strany státu, omezený objem prostředků z evropských fondů, snižující se podpora ze strany firem a podnikatelů). Management si stále více uvědomuje, jak klíčové jsou právě lidské zdroje pro úspěšné fungování jejich organizací a i přes nepřízeň mnohých okolností věnuje největší pozornost motivaci a rozvoji svých pracovníků. Systematická péče o vlastní pracovníky a další rozvoj jejich znalostí a dovedností v oblasti personálního řízení zcela jistě zvyšují šance neziskových organizací na úspěšné zvládnutí nelehké doby. (SANEK, 2009 [online]) Součástí systematické péče o pracovníky je správně nastavený a realizovaný systém hodnocení. V nevládních neziskových organizacích se nejčastěji setkáváme s neformálním způsobem hodnocení pracovníků. Periodické hodnocení vyvolává podle Dvořákové (2012, s. 495) u vedoucích pracovníků obavu vzhledem k nízkému finančnímu ohodnocení. Tato obava bývá ve většině případů zbytečná, protože mnozí zaměstnanci nadšení pro svoji práci prochází formálním hodnocením jako „vítězové“.

Další specifíkem neziskových organizací je, že většina zaměstnanců chce pracovat pro tento sektor, protože to cítí jako své poslání. Jejich silná motivace by měla být pro management výzvou co nejlépe ji využít ve prospěch dosažení cílů organizace jako celku. Management nevládních organizací by si měl uvědomit, jak velký potenciál ve vnitřní motivaci svých pracovníků má. (Dvořáková, 2012, s. 494-495)

Pokud se zaměříme u neziskových organizací na následné provázání hodnocení pracovníků a odměňování, zjistíme, že zde je ve většině případů situace značně kritická.

Neziskové organizace často spoléhají na silnou motivaci svých pracovníků, kteří jsou ochotni obětovat nízkou úroveň mzdy za zajímavou, někdy netradiční práci a za vlastní uspokojení z její smyslnosti. (Dvořáková, 2012, s. 496)

Práce v sociálních službách patří mezi pomáhající profese, náročné jak po stránce fyzické, tak i psychické. V souvislosti se změnami potřeb uživatelů, inovacemi v přístupech a formách pomoci, dochází k potřebě získávat nové znalosti a učit se nové dovednosti. Domov pro seniory je sociální službou, registrovanou v rámci Registru poskytovatelů sociálních služeb v ČR, poskytující svým uživatelům péči podle Standardů kvality sociálních služeb. Jedním ze standardů kvality je standard č. 11 – Profesní rozvoj pracovníků a pracovních týmů. Realizace standardů kvality v praxi umožňuje osobní a profesní rozvoj pracovníků sociálních služeb. Součástí rozvoje je pravidelné hodnocení pracovníků, obsahující vyhodnocení dosavadní činnosti a stanovení osobních profesních cílů, úkolů a potřeb další odborné kvalifikace. Díky hodnocení získává pracovník dostatečnou zpětnou vazbu, která má vyzvednout silné stránky a poukázat na oblasti, kde by mělo dojít ke zlepšení dovedností a rozšíření znalosti. Možnost osobního růstu, příležitost naučit se nové věci a získat další dovednosti je jedním ze základních motivačních prvků pracovníků. (MPSV, 2002 [online])

V současné době se v některých organizacích, poskytujících sociální služby, ještě stále setkáváme s mylnými názory, které považují profesionální růst svých pracovníků za druhořadý a nemají potřebu propojit rozvoj a s tím spojené hodnocení pracovníků, se zájmy své organizace a potřebami jejich uživatel. Jestliže se tento názor objeví mezi vedoucími pracovníky, jedná se o projev jejich vysoké nekompetentnosti.

V sociálních službách nebývá zaveden systém hodnocení pracovníků na základě výkonu a často neexistují pohyblivé složky mzdy. Z důvodu chybějící pohyblivé složky nemají vedoucí pracovníci příliš prostor pro možné postihy v podobě finanční sankce. (MPSV, 2002 [online])

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 5 PROFIL ORGANIZACE



Obrázek 6. Logo Charity sv. Anežky Otrokovice (interní materiál)

Pro zpracování diplomové práce jsem si vybrala Charitní domov (CHD) Otrokovice a to z poměrně racionálního důvodu. V zařízení pracuji sedmým rokem na pozici vrchní sestry a současně jako zástupce vedoucí služby. Přesto, že denně komunikuji s pracovníky služby a řídím jejich práci, formální hodnocení jsem dříve neprováděla. Roční hodnocení pracovníků měla v kompetenci vedoucí domova. Až v závěru loňského roku jsem byla seznámena svojí přímou nadřízenou (vedoucí CHD), že budu provádět hodnocení části pracovníků v zařízení. Dostala jsem se do nové role, která mi ukázala, jak velký význam může mít správně nastavený efektivní systém hodnocení pracovníků.

Cíl práce:

1. Analýza stávajícího systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice.
2. Na základě zjištěných výsledků vymezit nedostatky a vypracovat projekt na zefektivnění stávajícího systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.

### 5.1 Charakteristika a poslání organizace

Charita sv. Anežky Otrokovice je nestátní neziskovou organizací (NNO), která působí již více jak dvacet let v oblasti sociální, zdravotní a humanitární. Poskytuje pomoc lidem v nouzi bez rozdílu barvy pleti, vyznání a národní či sociální příslušnosti. Vznik organizace se datuje k 3. červenci roku 1991. Charita sv. Anežky Otrokovice má vlastní právní subjektivitu a je církevní právnickou osobou podle Kodexu kanonického práva, která je registrovaná v Rejstříku evidovaných právnických osob MK ČR ze dne 30. 10. 1996. Organizace sídlí v Otrokovicích a je součástí 29 profesionálních a 21 dobrovolných charit v rámci olomoucké arcidiecézní charity, která je zároveň součástí sdružení České katolické charity. (Výroční zpráva 2011, 2012 [online])

Charitativní činnost je od pradávna spjata s životem církve a vychází z její podstaty. Pojem *charita* má latinský původ - *caritas* a znamená milosrdná láska.

Křesťané od počátku následovali Kristova příkladu a pomáhali svým trpícím bližním, především nejchudším a nejpotřebnějším.

Svatý Jakub (Jak 2,17) ve svém listě velmi krásně a výstižně napsal:

... *Stejně tak i víra, není-li spojena se skutky, je sama o sobě mrtvá.* (Bible: Nový zákon, 1989, s. 218)

Hlavním posláním Charity sv. Anežky Otrokovice je milosrdná pomoc potřebným lidem, jejich podpora a doprovázení. Potřebností se rozumí zejména situace, nebo stav ohrožení, tísně, krize, nouze, závislosti, nebo jiného oslabení či vyloučení člověka z běžného života a předcházení těmto stavům a situacím. (Výroční zpráva 2011, 2012 [online])

## **5.2 Vize organizace a organizační struktura Charity sv. Anežky Otrokovice**

- Charita sv. Anežky Otrokovice je stabilní, důvěryhodná, profesionální a profesionálně vedená církevní organizace, uznávaná a známá veřejnosti.
- Organizace má propracovaný systém poskytování služeb a pružně reaguje na aktuální potřeby sociálních služeb.
- Pracuje prostřednictvím týmu vysoce kvalitních a kvalifikovaných profesionálů s využitím dobrovolníků a ve spolupráci s dalšími organizacemi.
- Organizace dbá na osobní spokojenost a motivaci svých pracovníků, jejich další vzdělávání i odpovídající finanční ohodnocení. Existuje fungující systém benefitů pro pracovníky.
- Organizace má stabilní finanční zajištění, využívá i jiné než státní finanční zdroje. Funguje účinný fundraising, pracovníci jsou v něm proškoleni. Využívá se podnikání v sociálních službách.
- Organizace má kvalitní materiální a technické zázemí, jsou vybaveny moderními pomůckami.
- Je zavedený funkční systém celkové komunikace / výměny informací.
- Organizace úzce spolupracuje s jinými NNO, úřady, dalšími organizacemi. (interní zdroj)

Statutárním orgánem zastupujícím společnost je ředitel organizace. K nejvyššímu managementu organizace patří vedle ředitele jeho zástupce a vedoucí jednotlivých služeb. Charita sv. Anežky Otrokovice zajišťuje devět samostatných sociálních služeb.

Organizace má pro všechny služby 1 pracovníka na pozici hlavního ekonoma, 1 účetní, 1 pracovníka personálního úseku a 1 pracovníka na pozici fundraiser.

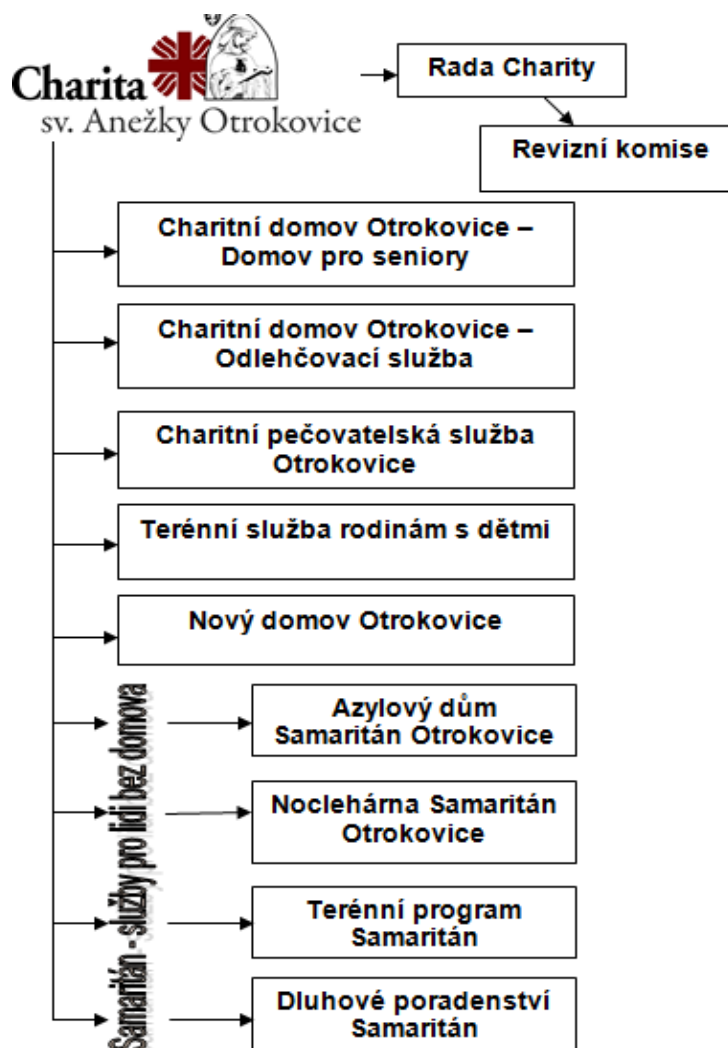
V současné době pracuje v organizaci celkem 65 zaměstnanců. Všichni pracovníci v organizaci musí při své práci vycházet z Etického kodexu pracovníka Charity sv. Anežky Otrokovice (viz příloha PI).

Jednotlivé sociální služby Charity sv. Anežky Otrokovice:

- Charitní domov Otrokovice - Domov pro seniory.
- Charitní domov Otrokovice - Odlehčovací služba.
- Charitní pečovatelská služba.
- Nový domov Otrokovice.
- Terénní služba rodinám s dětmi.
- Azylový dům samaritán Otrokovice.
- Dluhové poradenství Samaritán.
- Noclehárna Samaritán Otrokovice.
- Terénní program Samaritán.

Kromě uvedených služeb zajišťuje organizace i jiné činnosti, jako např. Tříkrálovou sbírku, půjčovnu kompenzačních pomůcek, charitní šatník a jiné projekty.

Při poskytování služeb vychází organizace z požadavků regionu a snaží se úzce spolupracovat s ostatními sektory v rámci komunitního plánování.



Obrázek 7. Organizační struktura Charity sv. Anežky Otrokovice (interní materiál)

### 5.3 Charitní domov Otrokovice

Ve své diplomové práci se zabývám systémem hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice, což je v současné době největší služba Charity sv. Anežky Otrokovice.

Charitní domov Otrokovice poskytuje dvě sociální služby – Domov pro seniory (DpS) a Odlehčovací službu (OS).

*Domov pro seniory* je vymezen § 49 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, takto:

V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou po-moc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje tyto základní činnosti:

- a) poskytnutí ubytování,

- b) poskytnutí stravy,
- c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- f) sociálně terapeutické činnosti,
- g) aktivizační činnosti,
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

(Sagit, 2013 [online])



Obrázek 8. *Budova Charitního domova Otrokovice*  
(interní materiál)

Posláním Domova pro seniory je poskytnout svým uživatelům podporu, pomoc a laskavou péči v prostředí, které se co nejvíce přiblíží původnímu domovu, aby zde mohli senioři důstojně a bez pocitu osamění prožít svůj podzim života. Uživatelům tato služba nabízí trvalý pobyt a zajištění stálé pečovatelské a ošetrovatelské pomoci, nabídku aktivního trávení volného času a duchovní podporu podle jejich potřeb. (Výroční zpráva 2011, 2012 [online])

Cílovou skupinou zařízení jsou senioři ve věkové skupině od 65 let, kteří jsou příjemci starobního důchodu, mají trvalý pobyt v České republice a pro svůj věk, osamělost, ztrátu soběstačnosti či zdravotní postižení mají sníženou schopnost uspokojovat sami či s pomocí svých blízkých své základní životní potřeby a nemohou tudíž žít ve svém domácím prostředí. Kapacita služby je 46 lůžek. Struktura a rozsah služeb se řídí zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Průměrný věk uživatelů DpS je 86 let.

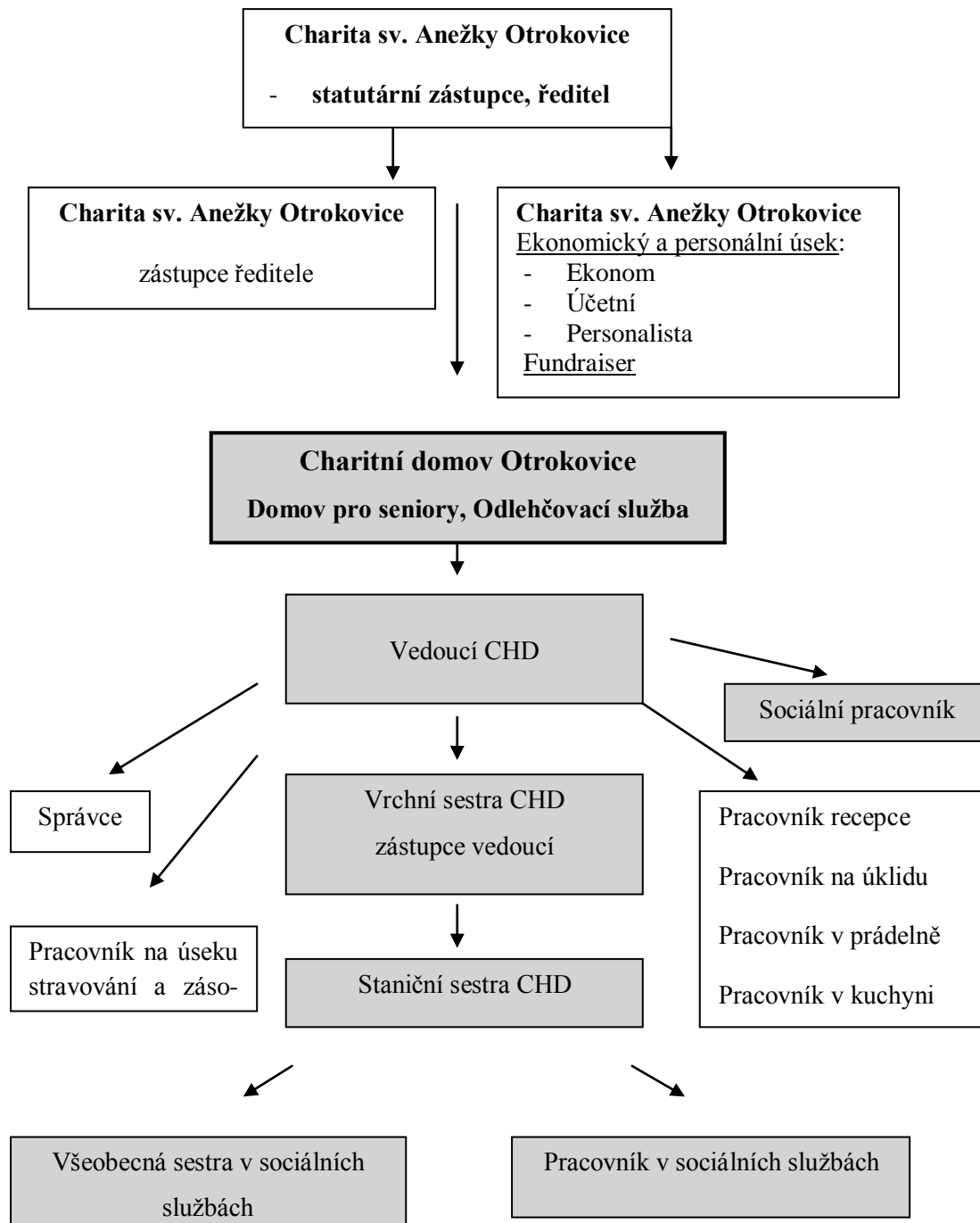


Obrázek 9. Kaple v Charitním domově Otrokovice  
(interní materiál)

*Odlehčovací služba* je vymezena § 44 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, takto: Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí; cílem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek. (Sagit, 2013 [online])

V rámci Charitního domova Otrokovice, je poskytován pobytový typ odlehčovací služby. Posláním Odlehčovací služby v CHD je poskytování pomoci a podpory seniorům, o něž běžně pečují jiné osoby, např. rodinní příslušníci. Seniorům služba poskytuje ubytování, stravování, pečovatelskou a ošetrovatelskou péči s možností účasti na aktivitách probíhajících v CHD, včetně duchovní a pastorační činnosti. Cílem služby je poskytnout pečujícím osobám určitý čas k oddechu a vyřízení nutných záležitostí. Kapacita služby jsou 2 lůžka. OS je poskytována ve dvoulůžkovém pokoji v Charitním domově Otrokovice. (Výroční zpráva 2011, 2012 [online])

### 5.3.1 Organizační struktura Charitního domova Otrokovice



Obrázek 10. Organizační struktura CHD (vlastní zpracování)

### 5.3.2 Zaměstnanci

V Charitním domově Otrokovice pracuje 32 zaměstnanců, kteří poskytují trvalou péči uživatelům na obou sociálních službách, v Domově pro seniory i v Odlehčovací službě.

Pracovníci jsou rozděleni do 4 pracovních kategorií:

- Sociální pracovník.
- Nelékařský zdravotnický pracovník.
- Pracovník v sociálních službách.
- Technicko-hospodářský pracovník.

Do kategorie *sociální pracovník* jsou zařazeni: 2 sociální pracovníci.

Do kategorie *nelékařský zdravotnický pracovník* náleží: 5 všeobecných sester v sociálních službách, staniční sestra, vrchní sestra.

Do kategorie *pracovník v sociálních službách* řadíme: 11 pracovníků poskytujících přímou péči klientům podle zákona č. 108/2006 Sb.

Do kategorie *technicko-hospodářský pracovník* patří: správce, 3 pracovníci kuchyně, 2 pracovníci na úklidu, 1 pracovníce v prádelně, 1 pracovníce na úseku stravování a zásobování, 3 pracovníci recepce.

### **Kvalifikační a osobnostní předpoklady pracovníků CHD**

#### ***Vedoucí služby***

Kvalifikační předpoklady: VŠ, VOŠ vzdělání nejlépe odpovídající kvalifikaci dle Zákona č.108/2006 Sb. o sociálních službách, praxe v sociální oblasti min. 3 roky, zkušenosti s koncepční prací, orientace v problematice poskytování sociálních služeb, zkušenosti s tvorbou a realizací projektů a s vedením a řízením pracovního kolektivu. Uživatelská znalost práce na PC na výborné úrovni.

Osobnostní předpoklady: zodpovědnost, aktivní přístup k práci, samostatnost, kreativita, flexibilita, komunikační schopnosti na výborné úrovni, spolehlivost, empatie, schopnost práce v týmu, vedení týmu, manažerské dovednosti, schopnost dotahovat věci do konce, autorita, loajalita, odolnost vůči stresu, vnímání člověka v co možná nejširším kontextu.

#### ***Zástupce vedoucí***

Kvalifikační předpoklady: min. SŠ, v ideálním případě VŠ, VOŠ, vzdělání odpovídající kvalifikačním předpokladům dle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Minimálně rok praxe v sociální oblasti. Uživatelské zvládnutí práce s PC na velmi dobré úrovni, orientace v problematice poskytování sociálních služeb. Zkušenost s realizací sociálně-terapeutických aktivit a základní znalosti práce se seniory.

Osobnostní předpoklady: zodpovědnost, aktivní přístup k práci, samostatnost, flexibilita, komunikační schopnosti na výborné úrovni, spolehlivost, empatie, schopnost práce v týmu,



vedený týmu, manažerské dovednosti, autorita, loajalita, odolnost vůči stresu, vnímání člověka v co možná nejširším kontextu, kreativita.

### ***Sociální pracovník***

Kvalifikační předpoklady: VŠ, VOŠ, vzdělání odpovídající kvalifikaci sociálního pracovníka dle Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Praxe v oboru vítána. Uživatelské zvládání práce s PC na velmi dobré úrovni. Orientace v problematice procesu individuálního plánování s lidmi v nepříznivé sociální situaci, znalost Standardů kvality sociálních služeb. Předpoklady znalosti komunikace se seniory, alternativní způsoby komunikace, techniky aktivního naslouchání, metody aktivizace seniorů a metody sociální práce se seniory.

Osobnostní předpoklady: trpělivost, komunikační schopnosti, empatie, samostatnost, schopnost práce v týmu, spolehlivost, aktivní přístup, loajalita, odolnost vůči stresu, vnímání člověka v co možná nejširším kontextu, kreativita.

### ***Nelékařský zdravotnický personál***

Kvalifikační předpoklady: dle Zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, VŠ, VOŠ, SŠ zdravotnického zaměření, registrovaná všeobecná sestra, uživatelské zvládání práce s PC. Vhodná znalost rizik v péči o seniory a základů geriatric.

Osobnostní předpoklady: empatie, schopnost práce v týmu, vysoké pracovní nasazení komunikační schopnosti, odpovědnost, samostatné rozhodování, koncepční práce, odolnost vůči stresu, vnímání člověka v co možná nejširším kontextu, kreativita.

### ***Pracovník v sociálních službách***

Kvalifikační předpoklady: dle Zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, minimálně vyučen. Jakákoliv předchozí praxe v oblasti je výraznou předností. Základní uživatelské zvládání práce s PC výhodou. Vhodná znalost rizik v péči o seniory.

Osobnostní předpoklady: vysoké pracovní nasazení, komunikační schopnosti, empatie, schopnost práce v týmu, odolnost vůči stresu, vnímání člověka v co možná nejširším kontextu, kreativita.

### ***Pracovník na úklidu***

Kvalifikační předpoklady: minimálně vyučen. Jakákoliv předchozí praxe v oblasti je výraznou předností. Vhodná znalost rizik v péči o seniory.

Osobnostní předpoklady: vysoké pracovní nasazení, pečlivost, organizační schopnosti, komunikační schopnosti, empatie, schopnost práce v týmu, odolnost vůči stresu.

***Pracovník v kuchyni***

Kvalifikační předpoklady: minimálně vyučení, vhodné SŠ vzdělání. Jakákoliv předchozí praxe v oblasti stravování je výraznou předností.

Osobnostní předpoklady: vysoké pracovní nasazení, zodpovědnost, pečlivost, komunikační schopnosti, organizační schopnosti, schopnost práce v týmu, odolnost vůči stresu, dobrý zdravotní stav, potravinářský průkaz.

***Správce***

Kvalifikační předpoklady: vyučení, SŠ vzdělání, dobrá znalost práce na PC, technická zdatnost. Předpoklady znalosti komunikace se seniory.

Osobnostní předpoklady: komunikační schopnosti, empatický přístup k lidem, manuální zručnost, loajalita, vysoké pracovní nasazení, samostatnost.

***Pracovník recepce***

Kvalifikační předpoklady: vyučení, SŠ vzdělání, aktivní zvládnání práce na PC. Předpoklady výborné komunikace se seniory.

Osobnostní předpoklady: schopnost osobní komunikace, nekonfliktní, vstřícné a reprezentativní vystupování, pečlivost, spolehlivost, dobré ústní a písemné vyjadřování, odolnost vůči stresu.

***Pracovník na úseku stravování a zásobování***

Kvalifikační předpoklady: minimálně vyučení, vhodné SŠ vzdělání. Jakákoliv předchozí praxe v oblasti je výraznou předností. Aktivní zvládnání práce na PC, znalost základu v oblasti stravování.

Osobnostní předpoklady: vysoké pracovní nasazení, komunikační schopnosti, organizační schopnosti, schopnost práce v týmu, odolnost vůči stresu, dobrý zdravotní stav, potravinářský průkaz. (Metodika CHD)

Základními obecnými podmínkami pro všechny pracovníky jsou dobrý zdravotní stav, psychická způsobilost, trestní bezúhonnost.

**Pracovní profily zaměstnanců CHD**

Tabulka 3. Pracovní zařazení a profil pracovníků CHD

<i><b>PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ</b></i>	<i><b>PRACOVNÍ PROFIL</b></i>	<i><b>POČET PRACOVNÍKŮ</b></i>
<i>Vedoucí CHD</i>	Reprezentuje službu navenek (public relations, publicita), přímo řídí své podřízené, rozhoduje o ekonomických, koncepčních a organizačních věcech zařízení, vypracovává žádosti, projekty. Zajišťuje koncepční aspekt služby - porady týmu, supervize. Vede výkaznictví a statistiky. Řeší sporné a problematické situace v týmu i mezi uživateli. Provádí hodnocení služby a týmu pracovníků. Vytváří koncepci služby, metodiky, strategie rozvoje. Vytváří podmínky pro kvalitní poskytování služby.	1
<i>Vrchní sestra</i>	Vede metodicky všechny zdravotnické pracovníky a pracovníky v sociálních službách, zastupuje vedoucí služby v době její nepřítomnosti, má pravomoc zadávat aktuální krátkodobé úkoly všem podřízeným členům týmu i v době přítomnosti vedoucího, má kontrolní pravomoc v souvislosti s dodržováním metodických postupů, spolupodílí se na koncepčních aspektech služby, spolupodílí se na hodnocení služby a týmu pracovníků.	1
<i>Sociální pracovník</i>	Pracuje s uživateli vhodnými metodami a technikami sociální práce, především pak metodou individuálního plánování. Je manažerem plánování - efektivního využívání služby, zajišťuje základní sociální poradenství, vede sociální dokumentaci o uživateli a dokumentaci individuální práce s uživatelem služby, zpracovává statistiky, vytváří metodické pokyny v souladu se Standardy kvality v sociálních službách, zajišťuje další příležitosti pro rozvoj aktivit.	2
<i>Staniční sestra</i>	Zastupuje vrchní sestru v době její nepřítomnosti, vede zdravotnickou dokumentaci, komunikuje s lékaři, má kontrolní pravomoc v souvislosti s dodržováním metodických postupů, spolupodílí se na řízení týmu PSS a VS v každodenním provozu služby.	1
<i>Všeobecná sestra</i>	Poskytuje základní a specializované úkony ošetrovatelské péče bez odborného dohledu, podílí se na poskytování preventivní, diagnostické, léčebné, rehabilitační, neodkladné a dispenzární péče vyplývající z ošetrovatelského plánu nebo ordinací lékaře. Provádí odborné práce zaměřené na zdravotnické dokumentač-	5

	ní a evidenční činnosti.	
<i>Pracovník v sociálních službách (PSS)</i>	Vykonává přímou péči o uživatele, poskytuje obtížné a namáhavé obslužné péče o uživatele, často plně odkázané na péči druhé osoby. Poskytuje pomoc při vytváření základních sociálních a společenských kontaktů, posilování životní aktivizace uživatelů a uspokojování jejich psychosociálních potřeb dle standardů kvality, podílí se na celkové hygieně provozu. Dbá pokynů všeobecné sestry, při výkonu své činnosti se řídí metodickými pokyny.	11
<i>Správce</i>	Zajišťuje údržbu budovy, areálu zařízení. Dále zajišťuje službu po stránce údržby PC a telekomunikačních sítí.	1
<i>Pracovník na úseku stravování a zásobování</i>	Zajišťuje zásobování potravin, úklidové zboží, ochranné pracovní pomůcky. Komunikuje s dodavateli stravy, objednává stravu. Zpracovává a vede dokumentaci týkající se stravování. Vede evidenci ochranných pracovních pomůcek.	1
<i>Pracovník recepce</i>	Zajišťuje prvotní kontakt příchozích hostů s organizací, vyřizuje a přepojuje telefonické hovory, přijímá návštěvy, vyřizuje administrativní úkony, vyřizování třídění příchozí pošty.	3
<i>Pracovník v kuchyni</i>	Zajišťuje přípravu pokrmů, podávání a rozvoj jídla. Zajišťuje komplexní práci v kuchyni včetně zpracování jídla, nakládání se zbytky stravy, sanitární úklid, dezinfekce ploch, znalost a evidence HACAP. Vedení dokumentace týkající se objednávání a vydávání stravy.	3
<i>Pracovník na úklidu</i>	Zajišťuje úklid veškerých prostor CHD, provádí úklid v bytech klientů. Pečuje o květiny ve společných prostorech CHD.	2
<i>Pracovník v prádelně</i>	Zajišťuje komplexní péči o prádlo všech klientů, provozní prádlo CHD. Provádí praní, mandlování, žehlení, značení prádla. Zajišťuje úklid prádelny a k n náležejících prostor.	1
<b>Celkem</b>		<b>32</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Úzká spolupráce je navázána také s dobrovolníky, kteří do zařízení docházejí a zapojují se zejména do aktivizace uživatelů.

Všeobecné sestry a pracovníci přímé péče pracují v nepřetržitém provozu a zajišťují uživatelům domova komplexní péči (viz tabulka výše).

Všichni zaměstnanci jsou si vědomi povinnosti dodržovat Kodex Charity Česká republika, směrnice ředitele a Etický kodex pracovníků Charitního domova Otrokovice (příloha PI).

Přímí podřízení vedoucí služby:

- Zástupce vedoucí – vrchní sestra.
- Sociální pracovníci.
- Správce.
- Pracovník na úseku stravování a zásobování.
- Pracovníci recepce.
- Pracovník prádelny.
- Pracovníci úklidu.

Přímí podřízení vrchní sestry:

- Staniční sestra.
- Všeobecné sestry v sociálních službách.
- Pracovníci v sociálních službách.

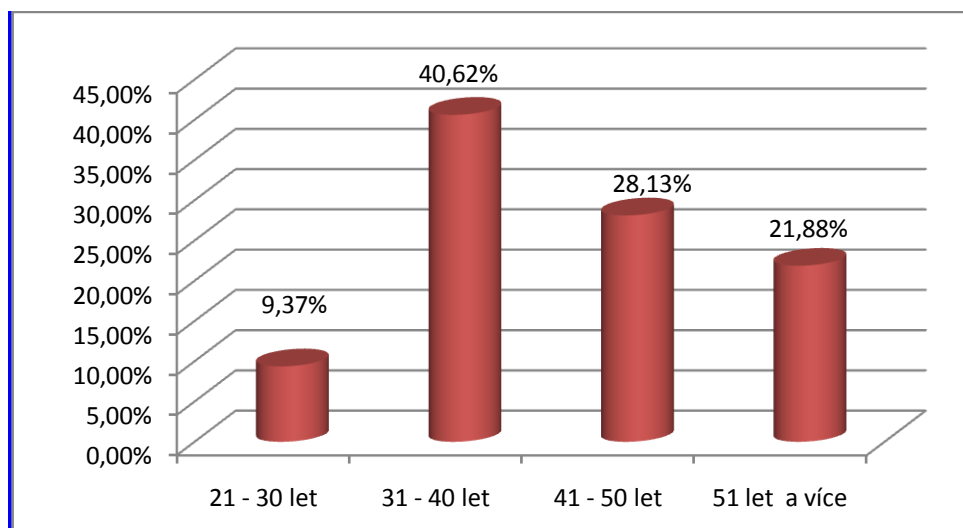
Struktura týmu a personální zajištění služby je koncipováno tak, aby bylo zajištěno efektivní poskytování služby. Základem je individuální přístup k uživateli.

Průměrný věk pracovníků Charitního domova Otrokovice činí 39 let, z toho průměrný věk žen je 40 let a průměrný věk mužů je 38 let. Uvedená data ukazují, že většina zaměstnanců je ve středním věku, tudíž se dá předpokládat určitá „zralost“ a dostatečná životní zkušenost, což jsou pro pracovníky v sociálních službách velmi důležité atributy.

Tabulka 4. Věková statistika zaměstnanců CHD

Věk	Ženy	Muži	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
21 - 30 let	3	0	3	3	9,37	9,37
31 - 40 let	10	3	13	16	40,62	49,99
41 - 50 let	9	0	9	25	28,13	78,12
51 let a více	7	0	7	32	21,88	100,00

Zdroj: vlastní zpracování



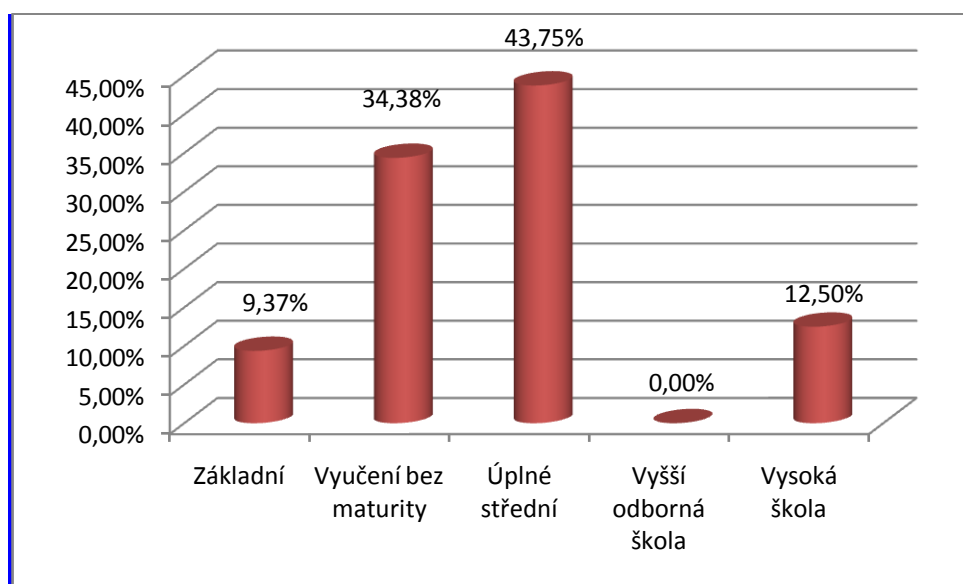
Graf 1. Věková statistika zaměstnanců CHD (vlastní zpracování)

Pokud se zaměříme na vzdělanost pracovníků CHD, nadpoloviční většina (56,25 %) zaměstnanců má středoškolské (43,75 %) nebo vysokoškolské vzdělání (12,50 %).

Tabulka 5. Vzdělanost zaměstnanců CHD

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Základní	3	3	9,37	9,37
Vyučení bez maturity	11	14	34,38	43,75
Úplné střední	14	28	43,75	87,51
Vyšší odborná škola	0	28	0,00	87,51
Vysoká škola	4	32	12,50	100,00

Zdroj: vlastní zpracování



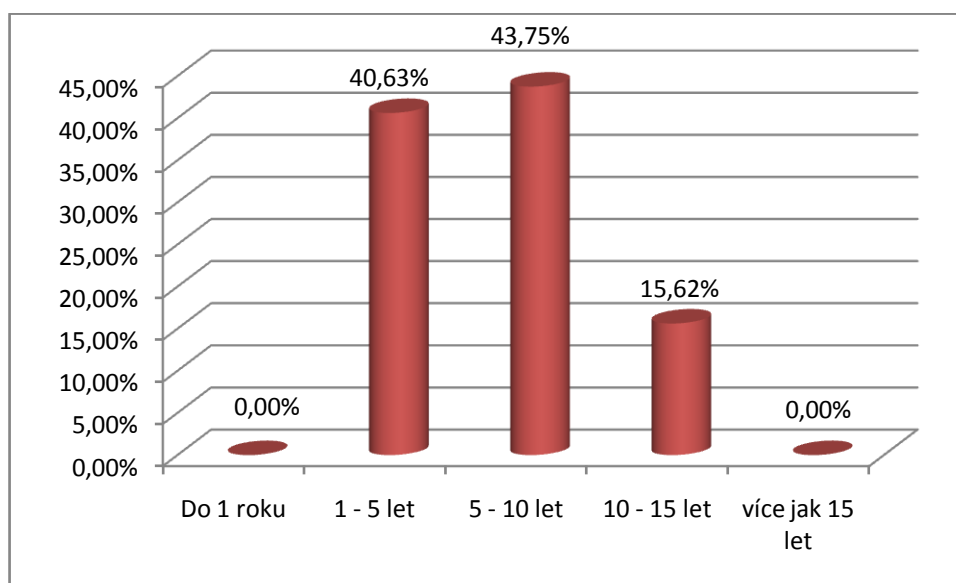
Graf 2. Vzdělanost zaměstnanců CHD (vlastní zpracování)

Tabulka 6. Délka pracovního poměru v Charitním domově Otrokovice

Délka pracovního poměru V Charitním domově	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní čet- nost (%)	Kumulativní procenta (%)
Do 1 roku	0	0	0	0
1 – 5 let	13	13	40,63	40,63
5 - 10 let	14	27	43,75	84,38
10 - 15 let	5	32	15,62	100,00
více jak 15 let	0	32	0,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 3 nám ukazuje, že více jak 59 % zaměstnanců pracuje v zařízení déle jak 5 let, z toho 15,63 % pracovníků delší dobu jak 10 let. Jestliže se zaměříme na průměrnou délku pracovního poměru zaměstnanců v Charitním domově, je to cca 7 let. To si dovoluji tvrdit, že je pozitivní zjištění vzhledem k náročnosti typu práce a dnes ještě stále nedostačujícímu finančnímu ohodnocení pracovníků v sociálních službách.



Graf 3. Délka pracovního poměru v Charitním domově Otrokovice  
(vlastní zpracování)

Fluktuace v zařízení je minimální. V posledních 3 letech došlo ke změnám na pracovních pozicích prakticky pouze v souvislosti s odchodem do starobního důchodu nebo nástup na mateřskou dovolenou. Ukazuje se, že lidé, kteří si zvolí práci v nestátním neziskovém sektoru, mají ve většině případů poměrně vysokou motivaci pro tento typ povolání a jsou často ochotni přehlédnout fakta, která jsou naopak pro jiné rozhodující (např. výše mzdy, společenské ohodnocení, nejrůznější benefity, atd.). Kromě vysoké motivace, lze pozoro-

vat, že lidé si v současné době více váží práce a je pro ně také důležité pracovní zázemí - dobrý pracovní tým, vztahy na pracovišti. To byly také nejčastější oblasti, které zaměstnanci oceňovali v rámci hodnotícího pohovoru.

### 5.3.3 Ekonomické údaje

Domov pro seniory je, jak bylo uvedeno výše, registrovanou sociální službou, která vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Většina registrovaných sociálních služeb Charity sv. Anežky Otrokovice a tudíž i Charitní domov - Domov pro seniory využívá pro svoji činnost vícezdrojové financování. Hlavními finančními zdroji služby jsou dotace MPSV, dotace obcí působnosti služby a Zlínský kraj. Mezi další instituce podílející se na financování Charitního domova - můžeme zařadit např. Úřad práce, nadace a jednotlivé sponzory. Výrazný zdroj příjmů činí platby od uživatelů, vyplacené Příspěvky na péči (PnP) u jednotlivých uživatelů, či příjmy od zdravotních pojišťoven za poskytnutou a vykázanou zdravotní péči.

V následující části uvádím celkové výnosy a náklady Charitního domova, konkrétně jedné ze sociálních služeb – Domova pro seniory, za rok 2011. V tabulce č. 9 jsou zaznamenány výnosy a náklady z vedlejší činnosti DpS, také za rok 2011.

Vzhledem k tomu, že k datu ukončení diplomové práce nebyly ještě známy přesné částky za rok 2012, vycházím z hodnot roku 2011.

**Výnosy Domova pro seniory (DpS) činily v roce 2011 celkem (v Kč): 14 041 428**

Tabulka 7. Výnosy CHD - DpS v roce 2011

<i>Výnosy DpS v roce 2011</i>	<i>Částka v Kč</i>
Dotace MPSV	3 694 000
Dotace města Otrokovice	1 000 000
Tržby od uživatelů	7 515 993
Zdravotní pojišťovny	897 233
Přijaté příspěvky (Pnp)	3 608
Ostatní výnosy	930 594
<b>Celkem</b>	<b>14 041 428</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2011



Náklady Domova pro seniory činily v roce 2011 celkem (v Kč): 14 041 672

Tabulka 8. Náklady CHD - DpS v roce 2011

<i>Náklady DpS v roce 2011</i>	<i>Částka v Kč</i>
Provozní	5 606 802
Osobní	8 434 870
<b>Celkem</b>	<b>14 041 672</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2011

Vedlejší činnost Domova pro seniory v roce 2011

Tabulka 9. Výnosy a náklady z vedlejší činnosti CHD - DpS

<i>Výnosy (v Kč)</i>		<i>Náklady (v Kč)</i>	
Tržby	4 720	Provozní:	4 844
<b>Celkem:</b>	<b>4 720</b>	<b>Celkem:</b>	<b>4 844</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2011

## 6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ CHARITNÍHO DOMOVA OTROKOVICE

K analýze jsem použila kombinaci kvantitativního sběru dat, popis systému na základě vypracovaných vnitřních dokumentů organizace a v neposlední řadě jsem využila vlastní zkušenost. Z kvantitativních metod výzkumu jsem použila sběr dat pomocí dotazníku. Vytvořila jsem SWOT analýzu stávajícího systému hodnocení pracovníků.

### 6.1 Analýza současného systému hodnocení pracovníků na základě interních dokumentů a vlastní zkušenosti

V současné době je v zařízení realizován systém neformálního i formálního hodnocení.

**Kdo hodnotí:** vedoucí Charitního domova Otrokovice a zástupce vedoucí.

**Kdo je hodnocen:** všichni zaměstnanci CHD Otrokovice kromě vedoucí služby.

**Hodnocení vedoucí CHD:** provádí statutární zástupce organizace.

#### 6.1.1 Neformální a formální hodnocení

*Neformální hodnocení* probíhá nepravidelně, odvíjí se od situace v průběhu každodenního kontaktu mezi vedoucí CHD či její zástupkyní a podřízenými pracovníky. Probíhá při plnění pracovních povinností, v rámci měsíčních pracovních porad týmu či při řešení vzniklých aktuálních situací. V rámci neformálního hodnocení je praktikován systém morálního oceňování, především formou pochvaly jak přímo od vedoucí služby osobně, tak také veřejně při poradách týmu. Není zde vedena písemná podoba hodnocení.

Neformální hodnocení pracovníků považuje vedení zařízení za nepřetržitý proces.

Jak již bylo uvedeno v 5. kapitole, Domov pro seniory je registrovanou sociální službou podle Zákona o sociálních službách (zákon č. 108/2006 Sb.), a tudíž má povinnost dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Právě standard č. 11, Profesionální rozvoj pracovníků a pracovních týmů, jasně stanoví sociální službě povinnost realizovat hodnocení pracovníků, obsahující vyhodnocení dosavadní činnosti, stanovení osobních profesních cílů, úkolů a potřeb další odborné kvalifikace. Charitní domov Otrokovice vychází ze standardů kvality a od roku 2009 je v zařízení prováděno 1 x ročně, v období říjen až prosinec, *formální periodické hodnocení zaměstnanců*.

Služba má písemně zpracovaný dokument, ve formě metodiky, pro postup při provádění pravidelného hodnocení zaměstnanců.

V CHD je využívána základní metoda hodnocení – hodnotící pohovor. Vždy jej prováděla 1x ročně vedoucí služby. Nově je od roku 2012 v pozici hodnotitele, vedle vedoucí CHD, také zástupkyně vedoucí – vrchní sestru. Rozdělení hodnocených pracovníků proběhlo na základě domluvy, nebylo stanoveno žádné kritérium. Vedoucí i její zástupkyně hodnotí vždy polovinu počtu pracovníků. Přesněji, z celkového počtu 31 pracovníků, vedoucí služby hodnotila 15 pracovníků – vrchní sestru, staniční sestru, 5 všeobecných sester, 2 sociální pracovnice, správce a 5 pracovníků v sociálních službách. Zástupce vedoucí hodnotila 16 pracovníků – 3 pracovníky recepce, vedoucí stravování a zásobování, 12 pracovníků v sociálních službách.

### **6.1.2 Vazba na systém odměňování**

Vazba mezi hodnocením pracovníků a odměňováním je stanovena vnitřní organizační směrnicí – Vnitřním mzdovým předpisem. Každý pracovník je měsíčně interně hodnocen vedoucí Charitního domova. Měsíční hodnocení je písemně zpracováno a předkládáno řediteli organizace. Prioritně se vychází z organizační směrnice. Na základě tohoto hodnocení navrhuje vedoucí CHD vyplácení pohyblivé složky mzdy u jednotlivých pracovníků. Měsíční hodnocení není zveřejňováno pracovníkům, slouží pouze vedoucím pracovníkům. Při stanovení výše odměny jednotlivým zaměstnancům vychází vedení služby z celkové finanční situace v organizaci. Vždy proběhne konzultace vedoucí CHD s hlavním ekonomem a vše je chváleno ředitelem organizace.

K udělování pohyblivé složky mzdy je oprávněna pouze vedoucí Charitního domova Otrokovice, případně její zástupkyně, se kterou jsou odměny konzultovány.

Je-li čerpána v daném měsíci řádná dovolená, je výše odměny adekvátně krácena. Při stanovení částky jednotlivým pracovníkům se přihlíží:

- 1) prioritně ke kvalitě odváděné práce:
  - jsou-li řádně plněny pracovní povinnosti vyplývající z pracovní náplně,
  - jsou-li řádně plněny pracovní povinnosti se znalostí problematiky,
  - jsou-li tyto plněny s plným osobním nasazením,
  - jsou-li plněny v souladu s etickým přístupem k uživatelům,
- 2) ke spolupráci pracovníka směrem ke službě, jeho loajalitu,
- 3) k míře spolupráce zaměstnance se svými kolegy,

- 4) k míře osobní angažovanosti nad rámec pracovních povinností. (Směrnice organizace - Vnitřní mzdový předpis)

### 6.1.3 Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor probíhá 1 x ročně, v období říjen až prosinec.

**Hodnocení:** všichni pracovníci Charitního domova Otrokovice.

**Hodnotitel:** vedoucí CHD nebo zástupce vedoucí (vrchní sestra).

#### Příprava hodnotitele:

- Domluvit čas a místo hodnocení s pracovníkem.
- Zajistit nerušené prostředí k rozhovoru.
- Naladit se na pracovníka – rekapitulace uplynulého období, uvědomění si osobnosti pracovníka, jeho vazby v kolektivu, projevování v pracovním procesu.
- Plně se soustředit na pracovníka.
- Připravit si otevřené otázky, které nabízí možnost širší odpovědi.
- Snažit se o objektivitu, nezaujatost, spravedlivost.
- Vlastní příprava hodnotitele v podobě vzdělávání není v organizaci realizována.

#### Příprava hodnoceného:

- V rámci měsíční pracovní porady jsou zaměstnanci informováni o tom, že proběhne jejich hodnocení formou hodnotícího pohovoru.
- Vedoucí CHD informuje pracovníky před vlastním hodnocením, přičemž připomenou v krátkosti, proč jsou hodnoceni, kdy, jak, kým a kde.
- Přesné datum hodnotícího pohovoru je domlouváno ústně vedoucí nebo její zástupkyní s konkrétními pracovníky.
- Vlastnímu hodnocení předchází ze strany hodnoceného vyplnění dotazníku, který zpracovala vedoucí služby. Dotazník (viz příloha II) je sestaven z otevřených otázek, kde každý pracovník může co nejlépe vyjádřit svůj názor. Dotazník obdrží pracovníci v časovém předstihu – 14 dnů, aby jej mohli v klidu vyplnit.

Doporučená délka hodnotícího pohovoru: 30 minut, většinou je však doba pohovoru 30 – 60 minut.

#### Kritéria hodnocení

V uplynulých čtyřech letech byly realizovány dva způsoby hodnocení zaměstnanců. V letech 2009 – 2011 byl pro hodnocení pracovníků využíván informační systém Cygnus, což je program, vytvořený pro pobytová sociální zařízení a v CHD využíváný v sociální, ošet-

řovatelské i manažerské oblasti. Součástí programu byl i hodnotící dotazník, obsahující hodnotící kritéria. Tato kritéria byla vyhodnocována v PC a to jak samotným hodnoceným pracovníkem – formou sebehodnotícího dotazníku, tak hodnotitelem. V rámci následného hodnotícího pohovoru pak probíhalo vzájemné srovnávání a diskuse nad jednotlivými kritérii. V závěru pohovoru byl vypracován písemný zápis, obsahující hodnocení období zaměstnancem i nadřízeným a stanovení osobního cíle na další období.

V roce 2012 bylo, na základě rozhodnutí vedoucí CHD, od tohoto systému hodnocení upuštěno. Důvodem ke změně byla podle názoru mnohých pracovníků přílišná složitost hodnotícího dotazníku.

V závěru roku 2012 proběhl pouze hodnotící pohovor, kterému však předcházelo vyplnění nově zpracovaného dotazníku. Dotazník vypracovala vedoucí služby a skládal se pouze z otevřených otázek, umožňujících vyjádření názorů zaměstnanců. Nyní již nebyla předem dána přesná kritéria pro hodnocení pracovníků. Obecně se nově hodnotitel zabýval pracovním chováním, sociálním chováním a profilem osobnosti jednotlivých pracovníků. Vzhledem k různosti pracovního zařazení nebyly specifikovány oblasti důležité pro jednotlivé pracovní pozice.

### **Realizace hodnotícího pohovoru**

Hodnocení je realizováno v kanceláři vedoucí nebo vrchní sestry, vždy po domluvě s pracovníkem. K hodnotícímu pohovoru si hodnocený pracovník přinese vyplněný dotazník. Osoba provádějící hodnocení nechá pracovníka zhodnotit uplynulé období se zaměřením na pracovní úkoly, úspěchy a neúspěchy, pracovní prostředí, kolektiv, týmovou práci. Hodnotitel nechá pracovníkovi dostatečný prostor pro vyjádření svých stanovisek. Společně potom rozeberou jednotlivé oblasti podle vyplněného dotazníku a vlastní pohledy na ně.

V další části probíhá hodnocení předchozího období nadřízeným, kdy se hodnotí proces vývoje zaměstnance a jeho roční výsledky. Hodnotitel vyzvedne silná místa pracovníka a poukáže na oblasti, ve kterých je třeba provést změnu. Společně opět hledají cestu, jak lze slabá místa týkající se pracovního výkonu a povinností zlepšit.

Z hodnotícího pohovoru vyplynou osobní cíle zaměstnance, ke zdokonalení jsou stanoveny vzdělávací potřeby. Současně jsou zhodnoceny vzdělávací aktivity uplynulého období.

V závěru pohovoru je zpracovaný písemný dokument, podepsaný hodnoceným pracovníkem a nadřízeným. Písemný záznam se ukládá do osobní složky pracovníka v kanceláři vedoucí CHD.

### **Zodpovědnost za proces formálního hodnocení**

Za vlastní proces hodnocení pracovníků zodpovídá vedoucí CHD, která úzce spolupracuje se svojí zástupkyní.

### **Přínosy hodnocení**

- Hodnocení je cennou zpětnou vazbou od zaměstnance i zaměstnavatele.
- Je projevem zájmu o zaměstnance a jeho potřeby v zaměstnání.
- Hodnocení je důležitou informací pro další rozvoj pracovníka a jeho seberealizaci.
- Zvyšování výkonu a posílení komunikace mezi vedoucím a pracovníkem, posílení vzájemné důvěry.
- Možnost průběžné reflexe pracovního výkonu.
- Hodnocení je významným motivačním faktorem.

### **6.1.4 Další vzdělávání zaměstnanců**

V rámci hodnocení pracovníků jsou zjišťovány vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců a následně by se mělo, na základě analýzy, na zjištěné informace navazovat. Volba dalšího vzdělávání pracovníků vychází kromě systému hodnocení také z jiných zdrojů.

Zdroje získávání informací:

- Individuální výběr témat každého člena týmu v návaznosti na pracovní pozici.
- Individuální konzultace potřeb v rámci týmu.
- Povinnosti, které vyplývají z náplně práce.
- Dlouhodobý plán vývoje služby.
- Nabídka školení Charitním domovem Otrokovice.

### **Individuální výběr témat každého člena týmu**

Pracovníci mají možnost zpracovat na základě dostupných nabídek vzdělávacích agentur a dalších subjektů témata, ve kterých se chtějí vzdělávat. Definují i témata, která nevyplývají z nabídek, ale vnímají je sami jako podstatná.

### **Individuální konzultace potřeb v rámci týmu**

Pracovníci zpracují své individuální požadavky a náměty na vzdělávání a konzultují je s vedoucím zařízení. Konzultace probíhá především s cílem upřesnit, společně modifikovat nebo redefinovat témata vzdělávání a jejich časový průběh. Konzultace se účastní pracovník a vedoucí služby.

**Povinnosti, které vyplývají z náplně práce**

Vedoucí služby porovnává témata, která zvolil pracovník, s jeho náplní práce. Pokud nebyla některá témata definována pracovníkem, pokusí se je definovat.

**Dlouhodobý plán vývoje služby**

Tým vedení (vedoucí a zástupce vedoucí) definuje nároky na jednotlivé členy týmu vzhledem k dlouhodobému vývoji služby. Následně pak definuje u konkrétních členů týmu oblasti, které je třeba posílit. Navrhuje konkrétní témata vzdělávacích potřeb.

**Nabídka školení pořádaných Charitním domovem Otrokovice**

Jedenkrát až dvakrát ročně pořádá Charitní domov Otrokovice vzdělávací akce na nejčastěji požadovaná témata. Za realizaci vzdělávací akce zodpovídá vedení CHD. Školení může být provedeno také jako školicí akce a může být provedena školitelem z řad pracovníků. O tomto je vedena evidence.

**Formy vzdělávání:**

- Externí semináře.
- Interní semináře – semináře na zakázku.

Zakázka je dána vzdělávacími tématy ve službě a potřebou jednotlivých členů týmu. Vzdělávání je realizováno buď individuálně, nebo komplexně (je pozván expert na vytipovanou problematiku do organizace).

Každý pracovník si vede kartu (Formulář profesního profilu zaměstnance), kam zaznamenává základní informace o absolvovaném vzdělávání. Tato karta je k dispozici pro pracovníka na sesterně CHD. Povinností zaměstnance je předkládat vedoucí zařízení kopie potvrzení o účasti z jednotlivých školení. Vše je evidováno u vedoucí služby a současně zaznamenáváno v informačním systému - programu Cygnus. (interní materiál Metodika poskytování služby CHD)

Další možnosti rozvoje pracovníka se řídí Směrnicí Charity sv. Anežky Otrokovice č. 6 – Vzdělávání a studium při zaměstnání.

**6.2 Empirické šetření**

V rámci kvantitativního výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření, přičemž dotazníky byly směřovány k 31 pracovníkům CHD. V Charitním domově Otrokovice pracuje celkem 32 zaměstnanců, autor diplomové práce je také zaměstnanec CHD, ale dotazníkového šetření se neúčastnil. Proto se v práci vycházelo z počtu 31 pracovníků.

Dotazníkové šetření bylo doplněno metodou pozorování a vlastní zkušeností autora, jakožto jednoho ze zaměstnanců Charitního domova Otrokovice. Pozorování bylo prováděno soustavně, v rámci pracovního výkonu autora a závěry byly následně ověřovány technikou dotazování. Dotazování směřovalo k jednotlivým pracovníkům CHD. Hlavním zdrojem výsledků bylo především dotazníkové šetření, ale v některých bodech byly využity i jiné zmíněné metody.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj zaměstnanců Charitního domova ke stávajícímu systému hodnocení, nalezení slabých stránek a vyzdvižení silných oblastí.

Při sestavování dotazníku byl kladen důraz na následující:

- Zachovat anonymitu.
- Jasně formulovat otázky.
- Kombinovat otázky dichotomické, polytomické uzavřené a otevřené otázky, umožňující vyjádření vlastního názoru respondenta.

Z důvodu zachování anonymity, bylo upuštěno od specifikace pracovního zařazení a v položce věk, bylo zvoleno širší časové rozpětí, které znemožnilo možnou identifikaci respondentů.

Vytvořený dotazník byl předložen ke konzultaci vedoucí diplomové práce. Na základě jejího doporučení byly některé položky upraveny. Hotový dotazník se skládal z 30 položek.

Vlastní výzkumné šetření probíhalo od 15. 2. 12. 2012 do 1. 3. 2013. Respondenti byli požádáni, aby při vyplňování dotazníku vždy volili odpověď, která nejvíce odpovídá jejich názoru. Vybranou variantu zakroužkovali nebo u otevřených otázek odpověď doplnili. Zpět se vrátilo 25 dotazníků, tzn., že návratnost činila 80,65 %. Ke zpracování bylo použito všech 25 dotazníků.

### **6.2.1 Výsledky dotazníkového šetření**

V následující části jsou analyzovány odpovědi na otázky z dotazníku, který vyplňovali zaměstnanci Charitního domova Otrokovice. K většině otázek je vytvořena tabulka a následuje komentář, ve kterém jsou propojeny poznatky autora, získané pozorováním a rozhovory s pracovníky. Ostatní otázky jsou pouze komentovány.



**Otázka č. 1: Jste?**

Podle tabulky č. 10 se dotazníkového šetření zúčastnilo 25 zaměstnanců Charitního domova Otrokovice. Z respondentů bylo 23 žen (92 %) a 2 muži (8 %).

Tabulka 10. *Otázka č. 1*

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
muž	2	2	8,00	8,00
žena	23	25	92,00	100,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Související informace:*

V Charitním domově Otrokovice pracuje 32 zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že autor práce je také pracovníkem CHD, ale do dotazníkového šetření se nezapojoval, budeme vycházet pouze z počtu 31. Pak můžeme konstatovat, že 25 odpovídajících respondentů činí 81 % z celkově oslovených.

**Otázka č. 2: Kolik je Vám let?**

V tabulce č. 11 je uvedeno, jaké věkové rozpětí zaměstnanců se zapojilo do šetření.

Tabulka 11. *Otázka č. 2*

Věk	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
21 - 30 let	2	2	8,00	8,00
31 - 40 let	10	12	40,00	48,00
41 - 50 let	8	20	32,00	80,00
51 let a více	5	25	20,00	100,00

*Zdroj: vlastní zpracování*

*Související informace:*

Pokud bychom porovnali údaje v tabulce č. 4 a č. 11, zjistíme, že zaměstnanci ve věku 31 – 40 let se zapojili všichni, ve skupině 41 – 50 let se zapojilo téměř 90 % respondentů. Ukazuje se, že pracovníci středního věku byli velmi vstřícní k dotazníkovému šetření a tudíž dokázali vyjadřovat svůj názor k tématům, které se jich samotných přímo dotýkají.

**Otázka č. 3: Znáte Vaši pracovní náplň a víte, co se od Vás v zaměstnání očekává?**

Na otázku znalosti své náplně práce odpovědělo, z celkového počtu 25 respondentů, 84 % zaměstnanců kladně a 16 % dotazovaných odpovědělo, že svoji náplň práce spíše zná.

Tabulka 12. Otázka č. 3

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	21	21	84,00	84,00
Spíše ano	4	25	16,00	100,00
Spíše ne	0	25	0,00	100,00
Ne	0	25	0,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

*Související informace:*

Můžeme konstatovat, že všichni pracovníci znají svoji náplň práce, u některých lze však podle zvolené odpovědi pozorovat určitou nejistotu.

Dostatečná znalost náplně práce je pro každého pracovníka naprosto zásadní záležitostí, od které se odvíjí další oblasti pracovního výkonu. Pokud chce vedoucí pracovník svého podřízeného hodnotit, musí prioritně již při nástupu zaměstnance zajistit předání jeho náplně práce v písemné podobě a tím předejít mnoha dalším obtížím, jež by mohly následně nastat.

**Otázka č. 4: Hodnocení pracovníků ve Vašem zařízení probíhá:**

Všichni respondenti odpověděli shodně a uvedli, že hodnocení probíhá pravidelně. Slovně pak všichni potvrdili roční pravidelnost.

Tabulka 13. Otázka č. 4

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Pravidelně. Jak často?	25	25	100,00	100,00
Nepravidelně	0	25	0	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

*Související informace:*

Jednotná odpověď zaměstnanců na otázku č. 4 pouze potvrdila, že hodnocení pracovníků skutečně v praxi probíhá 1krát ročně.

**Otázka č. 5: Hodnotící rozhovor s nadřazeným by měl probíhat.**

Na dotaz, jaký časový odstup mezi jednotlivými hodnotícími pohovory by si zaměstnanci představovali, odpovědělo 80 % jako ideální roční hodnocení, 20 % by uvítalo hodnotící pohovor každého půl roku.

Tabulka 14. Otázka č. 5

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Týdně	0	0	0,00	0,00
Měsíčně	0	0	0,00	0,00
Čtvrtletně	0	0	0,00	0,00
Pololetně	5	5	20,00	20,00
Ročně	20	20	80,00	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

*Související informace:*

Dle uvedených zjištění většině zaměstnanců vyhovuje stávající roční pravidelnost hodnotících rozhovorů.

**Otázka č. 6: Je pro Vás důležité znát kritéria, podle kterých jste hodnocen/a?**

Podle tabulky č. 15 je pro 92 % respondentů důležité znát kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Z toho je znalost měřítek hodnocení velmi důležitá pro 56 % zaměstnanců CHD a pro 36 % dotazovaných je tato znalost spíše důležitá. Dva respondenti uvedli, že znalost kritérií je pro ně spíše nedůležitá.

Tabulka 15. Otázka č. 6

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Velmi důležité	14	14	56,00	56,00
Spíše důležité	9	23	36,00	92,00
Spíše nedůležité	2	25	8,00	100,00
Nedůležité	0	25	0,00	100,00
Zbytečné	0	25	0,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Znalost kritérií je pro objektivitu hodnocení pracovníků velmi důležitá. V úvodu praktické části, v kapitole 6.1.3. bylo popsáno, že v současném systému hodnocení pracovníků CHD nejsou jasně stanovena kritéria. Vychází se pouze z obecných měřítek.

V následující otázce č. 7 a 8 mne zajímalo, zda zaměstnanci skutečně znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni a pokud odpověděli kladně, měli vyjmenovat ona měřítka, podle kterých hodnocení probíhá.

**Otázka č. 7: Znáte kritéria, podle kterých jste hodnocen/a?**

Pouze 56 % respondentů zná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Zbývajících 44 % uvedlo neznalost kritérií.

*Související informace:*

Pokud se budeme problémem zabývat hlouběji, tak z respondentů, pro které je velmi důležité znát kritéria hodnocení, odpovědělo 57 %, že tato kritéria zná. U dotazovaných, pro které je znalost kritérií spíše důležitá, odpovědělo 67 %, že kritéria zná.

**Otázka č. 8: Vyjmenujte alespoň tři kritéria, podle kterých jste hodnocen/a.**

Pokud měli respondenti v otázce č. 8 slovně vyjmenovat měřítka pro hodnocení, tak asi polovina dotazovaných neodpověděla vůbec, zbývajících 46 % zařadilo mezi hodnotící kritéria následující:

- Pracovní výkon.
- Znalost standardů kvality.
- Pracovní nasazení.
- Realizace individuálního plánování s klienty.
- Ochota spolupráce.
- Spolehlivost.
- Komunikace s klienty.
- Komunikace v týmu.
- Odborné znalosti.
- Dodržování pokynů nadřízených.

Tato kritéria však nejsou nikde jasně stanovena.

*Související informace:*

Nejčastěji se vyskytoval názor, že rozhodující pro hodnocení pracovníků je: pracovní výkon, komunikace s klienty a komunikace v týmu.

Část respondentů, kteří v otázce č. 8 neodpověděli, můžeme označit za opakovaný problém, se kterým se u otevřených otázek setkáváme a můžeme pozorovat, že někteří dotazovaní na ně velmi často neodpovídají.

Jak bylo uvedeno výše, šetření ukázalo, že pouze 56 % zaměstnanců zná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni. Tato kritéria však nejsou nikde předem dána. Má-li být systém hodnocení pracovníků účinný a smysluplný, musí každý pracovník dobře znát a pochopit kritéria, ze kterých se bude v rámci hodnocení vycházet. To vše musí být dáno ještě před vlastním formálním hodnocením.

**Otázka č. 9: Pravidelnou zpětnou vazbu považujete za:**

Na základě odpovědí uvedených v tabulce č. 16 je zpětná vazba pro všechny respondenty důležitá, což pouze potvrzuje její význam.

Tabulka 16. Otázka č. 9

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Velmi důležitou	16	16	64,00	46,00
Spíše nedůležitou	9	25	36,00	100,00
Nedůležitou	0	25	0,00	100,00
Zbytečnou	0	25	0,00	100,00
Zbytečnou	0	25	0,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Přesto, že všichni respondenti považují zpětnou vazbu za důležitou a to ať už velmi důležitou (64%) či spíše důležitou (36%), ne všichni zaměstnanci jsou s formou poskytované zpětné vazby spokojeni. To lze vyčíst z následující otázky č. 10, kdy jsem se dotazovala, zda je zaměstnancům poskytovaná dostatečná zpětná vazba a byl zde také prostor pro slovní doplnění.

**Otázka č. 10: Je Vám poskytována dostatečná zpětná vazba?**

Z dotazovaných, pro které je pravidelná zpětná vazba velmi důležitá (viz otázka č. 9), je „pouze“ 69 % s poskytovanou zpětnou vazbou spokojeno, 31 % zaměstnanců uvedlo nespokojenost. Zaměstnanci, pro které je zpětná vazba spíše důležitá, uvedli spokojenost v 67 %.

Pracovníci, kteří vnímají zpětnou vazbu za dostatečnou, měli možnost v druhé části otázky slovně doplnit formu poskytované zpětné vazby. Uvádím doslovné citace odpovědí, přičemž první dvě se vyskytovaly opakovaně u více respondentů.

- „V rámci měsíčních pracovních porad vedení CHD a zaměstnanců.“
- „Každý problém je neprodleně řešen.“
- „Slovní formou při osobní komunikaci.“

Pracovníci, kteří vnímají zpětnou vazbu za nedostatečnou, opět slovně doplnili, v čem po-  
citují nedostatky. Doslovně cituji:

- „Je mi poskytována pouze pozitivní zpětná vazba. Uvítala bych zpětnou vazbu i  
v nedostatecích práce, aby člověk věděl, na čem má pracovat a co má změnit. Vedení  
chce dle mého názoru pracovníky motivovat pochvalou, ale mně osobně chybí ne-  
gativní zpětná vazba.“
- „Dostávám pouze pozitivní zpětnou vazbu formou pochvaly. Uvítala bych upozor-  
nění i na nedostatky. Jak se mám dále rozvíjet?“
- „Nedozvím se v čem se mám zlepšit.“
- „Zpětnou vazbu dostávám pouze při hodnotícím pohovoru, což se mi zdá málo.“  
(odpověď se vyskytla opakovaně v 5 případech)

Z odpovědí respondentů můžeme pozorovat, že v rámci hodnotícího pohovoru u zaměst-  
nanců CHD dochází ze strany vedoucího pracovníka k chybám, které jsou dále vnímány  
jako nedostatečná zpětná vazba od nadřízeného. Chyby jsou popisovány v kapitole 4. 6. a  
z nich můžeme vyzvednout zejména přílišnou shovívavost hodnotitele a nedostatečnou  
kritiku v oblastech důležitých pro další zlepšení.

Je třeba si uvědomit, že zpětná vazba je pro každého pracovníka možností k určitému za-  
myšlení se nad svým pracovním výkonem. V žádném případě by nemělo být pravidlem, že  
zpětná vazba je poskytována pouze 1 krát ročně v rámci hodnotícího pohovoru. Naopak, se  
zpětnou vazbou by se měl pracovník setkávat co nejčastěji a to v průběhu v rámci nefor-  
málního hodnocení. Vedoucí má velkou příležitost využívat tuto možnost a stát se důleži-  
tým motivátorem pro pracovníka. Právě nedostatečně poskytovaná zpětná vazba může pů-  
sobit demotivačně.

**Otázka č. 11: Dočkáte se za své dobré výkony pochvaly od svého nadřízeného nebo pře-  
važuje kritika?**

V tabulce č. 17 se nejčastěji objevuje odpověď, že pochvala i kritika ze strany nadřízeného  
jsou vyvážené. Uvedlo to 44 % respondentů. Ve 28 % odpovědí převažuje pochvala a  
u 24 % dotazovaných se pochvaly pracovníci dočkají výjimečně.

Tabulka 17. Otázka č. 11

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Pochvaly se nedočkám	0	0	00,00	00,00
Pochvaly se dočkám výjimečně	6	6	24,00	24,00
Převažuje pochvala	7	13	28,00	52,00
Pochvala i kritika jsou vyvážené	11	24	44,00	96,00
Převažuje kritika	1	25	4,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Související informace:*

Být chválen patří jistě k příjemným záležitostem, ať už se jedná o pracovní výkon nebo jinou oblast z života člověka. Pochvala je úzce propojena s pozitivní zpětnou vazbou a s další motivací zaměstnance. Každý pracovník nutně potřebuje zažít pocit uznání a pochvaly ze strany nadřízeného.

Pro vedoucího pracovníka je třeba mít na paměti, že pochvala musí přijít neodkladně, po dobře odvedeném výkonu, není správné tuto formu hodnocení odkládat a nechávat si ji až na hodnotící pohovor nebo ji nevyužívat vůbec. To jistě nesvědčí o správné manažerské schopnosti.

V současné době se celkově pochvalou „šetří“ a přitom například v nestátních neziskových organizacích, kde jiné formy odměňování jsou často nedostatečné, plní pochvala či vyjádření uznání nezastupitelnou úlohu. V mnohých očích může být pochvala drobností a nepodstatnou věcí, v pomáhajících profesích hraje však velký význam a často několik správně vyslovených slov je velkým motivačním faktorem pro další pracovní výkon. Jestliže vedoucí pracovník vyjadřuje pravidelně a včas zpětnou vazbu třeba i formou pochvaly, podporuje zaměstnance a pomáhá jim dále zvyšovat jejich pracovní úsilí.

V rozhovorech se opakovaně objevil názor, že i úsměv na tváři a pozitivní naladění vedoucího pracovníka je pro zaměstnance určitým signálem vyjadřujícím spokojenost ze strany nadřízeného a povzbuzením v jejich práci. Pracovníci tato gesta velmi vnímají a je třeba na ně ze strany managementu pamatovat.

Z odpovědí na otázku č. 11 vyplynulo, že pochvala i kritika ze strany vedoucího pracovníka jsou nejčastěji vyvážené, přesto na základě doplňujících rozhovorů s pracovníky a ote-

vřených odpovědí v otázce č. 10 je patrné, že pracovníci CHD mají zájem i o negativní zpětnou vazbu, tudíž označení slabých míst, ve kterých mohou dosáhnout zlepšení. Na to je nutné navázat při snaze o zefektivnění stávajícího systému hodnocení.

**Otázka č. 12: Pokud jste ze strany nadřízeného kritizován/a, považujete tuto kritiku za objektivní?**

V tabulce č. 18 vidíme, že 96 % respondentů považuje kritiku ze strany nadřízeného za objektivní. Z toho 1/3 zaměstnanců uvedla, že kritika vyslovena směrem k nim je objektivní a 2/3 hodnotí kritiku spíše objektivní.

Tabulka 18. Otázka č. 12

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	8	8	32,00	32,00
Spíše ano	16	24	64,00	96,00
Spíše ne	1	25	4,00	100,00
Ne	0	25	0,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Obdobně, jako jsme hovořili o pochvale, tak i kritika, vyslovená ve správný okamžik a vhodným způsobem, ze strany vedoucího směrem k pracovníkovi, má nezastupitelnou roli. Stejně, jako má přímý nadřízený chválit své zaměstnance vždy po dobrém pracovním výkonu, měl by dokázat i kritizovat či kárat. Vedoucí pracovník si musí být vždy vědom toho, že kritika musí být včasná, věcná, zaměřená na pracovní výkon a konkrétní (mezi zaměstnancem a vedoucím). Pokud je zaměstnanec dostatečně „zralý“, dokáže přijímat kritiku jako příležitost pro další rozvoj. Právě ke schopnosti přijímat kritiku od nadřízeného směřovala další otázka č. 13.



**Otázka č. 13: Dokážete přijmout kritiku od svého nadřízeného?**

Ukázalo se, že ne všichni pracovníci, kteří považují kritiku od vedoucího pracovníka za objektivní, ji také dokážou přijmout.

Tabulka 19. Otázka č. 13

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano, beru ji jako možnost pro zlepšení	13	13	52,00	52,00
Ano, ale necítím se dobře	9	22	36,00	88,00
Jen v některých situacích (v jakých)	3	25	12,00	12,00
Ne, beru ji jako vlastní selhání	0	25	0	100,00
Ne, domnívám se, že nadřízený nemá pravdu	0	25	0	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Z výše uvedeného počtu 96 % pracovníků, považujících kritiku směřující ke svému pracovnímu výkonu za objektivní, jich pouze 88 % dokáže kritiku přijmout. Z toho větší polovina - 52 % bere kritiku jako možnost pro zlepšení svého pracovního výkonu a 36 % kritiku přijímá, nicméně jim není příjemná. 12 % respondentů uvedlo, že kritiku dokážou přijmout jen v některých situacích, nikdo ale nevyužil možnosti konkretizovat situaci.

Na základě rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že je před námi stále velký úkol. Opakovaně vysvětlovat a vést zaměstnance ve smyslu pochopení významu kritiky a pokárání v rámci pracovního výkonu. Na druhé straně je důležité klást důraz na rozvoj a vzdělávání managementu, který se podílí na hodnocení pracovníků. Právě přímý nadřízený musí mít dostatečný rozsah vědomostí a odborných schopností v poskytování zpětné vazby, ať už formou pochvaly či kritiky.

Vždyť pochvala nakolik je příjemná, tak pracovníka pouze utvrzuje v tom, že dělá věci správně. Kdežto vhodně vyjádřená kritika dává velkou příležitost k posunu pracovníka směrem k lepšímu pracovnímu nasazení, vyššímu pracovnímu výkonu, s cílem poučit se v chybách a dále je neopakovat. Téma správné a motivační kritiky ze strany vedoucího pracovníka je pro další období nelehký úkol.

**Otázka č. 14: Je součástí hodnocení prostor pro Vaše sebehodnocení?**

V otázce č. 14 odpovědělo všech 25 dotazovaných kladně a potvrdili, že součástí hodnotícího pohovoru je i sebehodnocení.

Tabulka 20. Otázka č. 14

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	25	25	100,00	100,00
Ne	0	25	0	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

S otázkou č. 14 souvisí otázka č. 15, kdy respondenti měli uvést, co je v jejich případě obsahem jejich sebehodnocení. Z odpovědí vyplynulo, že 56 % respondentů, tedy něco málo přes polovinu, dokáže vyzvednout své silné stránky ale i pojmenovat své slabé stránky či nedostatky. V této skupině bylo nejvíc pracovníků ve věku 20 – 40 let (85%). To jen potvrzuje skutečnost dnešní doby, že mladší lidé již nemají směrem k sobě takové zábrany a naopak dokážou se sami více prosazovat, třeba právě způsobem pochvaly sebe samých.

Zajímavý je výsledek u 24 % dotazovaných, kteří u sebe dokážou pojmenovat pouze slabé stránky a nedokážou ocenit to, co velmi dobře zvládají. Zbývajících 16 % nedokáže hodnotit sám sebe a 4 % dokážou poukázat pouze na své silné stránky.

V rámci následných rozhovorů s některými pracovníky a z vlastní zkušenosti se mi potvrdilo, že u mnohých pracovníků skutečně schází dostatečné „zdravé“ sebevědomí, které by jim umožnilo pochválit sami sebe. Zde je role vedoucího pracovníka velmi důležitá. Právě osoba hodnotitele může v rámci hodnotícího pohovoru pracovníka povzbudit a pomoci mu vyzvednout jeho silné pracovní stránky, kterými je přínosem a často i vzorem pro ostatní.

**Otázka č. 16: Hodnotící pohovor mne motivuje a povzbuzuje k podávání lepších výkonů:**

Hodnotící pohovor je jednou z variant poskytované zpětné vazby a pro 56 % respondentů je právě metoda hodnotícího pohovoru motivací a povzbuzením pro podávání lepších výkonů. V případě 40 % respondentů je hodnotící pohovor spíše motivující a v jednom případě (4%) hodnotící pohovor pracovníka nemotivuje vůbec.

Tabulka 21. Otázka č. 16

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Motivuje	14	56,00%	56,00	56,00
Spíše motivuje	10	40,00%	40,00	96,00
Nemotivuje	1	4,00%	4,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Odpovědi respondentů na otázku č. 16 pouze potvrzují význam formálního hodnocení, jakožto jednoho z motivačních faktorů.

**Otázka č. 17: V mé práci mne nejvíc motivuje:**

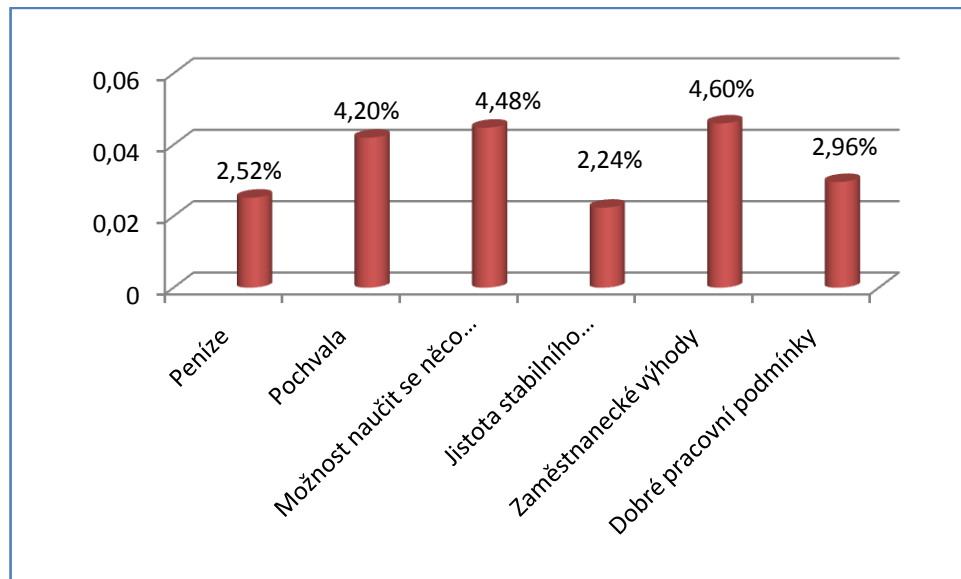
*Seřadte podle důležitosti od 1 do 6 (číslo 1 je hodnocení nejvyšší, 6 nejnižší).*

V otázce č. 17 měli respondenti využít hodnocení pomocí škály od 1 do 6 podle toho, jakou váhu přiřkládají hodnotám uvedeným v tabulce. Ze získaných hodnot bylo třeba vypočítat průměrnou hodnotu pomocí váženého aritmetického průměru.

Tabulka 22. Otázka č. 17

Motivační činitelé	Přepočet na škálu						Průměrná hodnota
	1	2	3	4	5	6	
Peníze	7	7	4	6	0	1	2,52
Pochvala	1	0	8	6	4	6	4,2
Možnost naučit se něco nového	0	4	0	7	8	6	4,48
Jistota stabilního zaměstnání	10	7	4	1	2	1	2,24
Zaměstnanecké výhody	1	3	1	4	7	9	4,6
Dobré pracovní podmínky	6	4	8	1	4	2	2,96

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 4. Důležitost motivačních činitelů (vlastní zpracování)

*Související informace:*

Z grafu č. 4 je patrné, že nejdůležitějším motivačním činitelem, z výše uvedených, je pro respondenty jistota stabilního zaměstnání. Tato jistota práce je velmi důležitá pro 40 % respondentů. Na druhém místě se z motivačních faktorů umístily peníze, s průměrnou hodnotou 2,52. Mezi další důležité hodnoty, které následovaly, patří dobré pracovní podmínky a pochvala. Nejméně pracovníci ohodnotili zaměstnanecké výhody.

Ukázalo se, že respondenti si velmi váží jistoty zaměstnání, což ale vzhledem ke státní politice, a to zejména ve vztahu státu k sociální politice, není v dnešní, zhoršující se ekonomické situaci, obecně žádnou velkou jistotou. Jak bylo uvedeno v teoretické části, naopak, příjmy nestátních neziskových organizací jsou velmi nestabilní a víceméně krátkodobé. Samotné organizace jsou nucené hledat jiné zdroje pro své finanční zajištění a tím upevňovat větší jistoty pro své zaměstnance.

Dále je zajímavé, že na druhém místě respondenti uvedli jako svou motivaci peníze. Přitom mzdy zaměstnanců v sociálních službách se pohybují v průměru na mnohem menších částkách než například příjmy zaměstnanců ve státní správě. V rozhovorech s pracovníky se ukázalo, že pro většinu z nich je důležitější jistota pravidelného měsíčního příjmu nad vlastní výší příjmu.

Třetí důležitou hodnotou pro další motivaci v práci zaměstnanci uvedli dobré pracovní podmínky. Tato oblast byla pracovníky při rozhovorech opakovaně velmi zdůrazňována,

neboť mnozí z nich se v předchozích zaměstnáních setkali, podle jejich slov, se špatným pracovním kolektivem a nedostatečným pracovním zázemím. Dobrý tým pracovníků Charitního domova byl v rámci rozhovorů zdůrazňován všemi zaměstnanci.

**Otázka č. 18: Pomáhá Vám hodnocení poznat slabá místa, ve kterých se můžete zlepšit?**

Možnost poznat svá slabá místa v rámci hodnocení pracovníků uvedlo pouze 52 % respondentů. Další dvě stejné skupiny tvořila část pracovníků, kteří uvedli, že v rámci hodnocení jsou jejich slabá místa pouze naznačena – 24 % nebo jim hodnocení v této oblasti vůbec nepomůže.

Tabulka 23. Otázka č. 18

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Pomáhá	13	13	52,00	52,00
Pouze je naznačí	6	19	24,00	76,00
Nepomáhá	6	25	24,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

U otázky č. 18 najdeme v mnohém souvislost s otázkou č. 10, kdy jsme se zabývali dostatečnou či nedostatečnou zpětnou vazbou a otázkami č. 12. – 13., zabývající se kritikou zaměstnance směrem k pracovní oblasti. Právě v otázce č. 10 uvedlo více jak 30 % pracovníků CHD, že v rámci zpětné vazby jsou více chváleni, ale nezískají od vedoucího pracovníka negativní zpětnou vazbu, která by je upozornila právě na jejich slabá místa. Jestliže pracovník není upozorněn na své nedostatky, nemá možnost dostatečně se dále zlepšovat a rozvíjet.

Máme-li za cíl rozvoj organizace či služby, musí být v našem zájmu pracovat na profesním rozvoji a nepřetržité vzdělanosti svých pracovníků. Právě poznáním a postupným odstraňováním slabých míst, můžeme vše posouvat dále.

**Otázka č. 19: Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby?**

N otázku zájmu nadřízeného o potřeby zaměstnance odpovědělo kladně 80 % respondentů. Zbývajících 20 % uvedlo, že nadřízený se nezajímá o jejich potřeby.

Tabulka 24. Otázka č. 19

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	20	20	80,00	80,00
Ne	5	25	20,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Má-li být v rámci hodnotícího pohovoru stanoven osobní cíl pro další období u každého pracovníka, je třeba, abychom nejprve poznali potřeby, které pracovník má a na nich pak dále můžeme stavět.

Jak je uvedeno v kapitole 6.1.4., mají být podle vypracované metodiky v zařízení, v rámci hodnocení pracovníků, zjišťovány vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců a následně se na zjištěné informace má navazovat. Dle odpovědí tomu tak vždy není a proto je třeba systém ujednotit.

**Otázka č. 20: Stanovujete si v rámci hodnotícího pohovoru cíle na další období?**

V tabulce č. 25 z odpovědí vyplývá, že 76 % respondentů si v rámci hodnotícího pohovoru stanovuje cíle na další období. Druhou skupinou (24%) jsou respondenti, kteří uvedli, že si nestanovují cíle na další období.

Tabulka 25. Otázka č. 20

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	19	19	76,00	76,00
Ne	6	25	24,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Odpovědi v otázce č. 20 pouze potvrzují předcházející otázku č. 19, kde 80 % dotazovaných uvedlo, že se nadřízený zajímá o jejich potřeby. Podle výsledků šetření si právě z této skupiny respondentů stanovuje svůj osobní cíl na další období 76 % dotazovaných.

Cílem vedoucího pracovníka musí být jednotný postup u všech zaměstnanců, s cílem stanovení osobních cílů jednotlivých pracovníků, v rámci pravidelného formálního hodnocení. Důležité je cíle nejenom stanovit, ale také pomáhat jednotlivcům dosahovat vytyčených cílů. S tím souvisí následující otázka č. 21.

**Otázka č. 21: Pokud jste v předcházející otázce odpověděli ano, pomáhá Vám nadřízený pracovník realizovat stanovené cíle?**

Z celkového počtu 19 respondentů, kteří v předcházející otázce uvedli, že si v rámci systému hodnocení stanovují osobní cíl na další období, odpovědělo téměř 37 % dotazovaných, že dostávají podporu či pomoc od nadřízeného při realizaci stanoveného cíle. 53 % respondentů dostávají pomoc pouze částečně a zbývajících 10 % nemají podporu od svého nadřízeného.

Tabulka 26. Otázka č. 21

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	7	7	36,84	36,84
Částečně	10	17	52,63	89,47
Ne	2	19	10,53	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Zde můžeme pozorovat potřebu výrazné změny v budoucnosti. Jestliže vyžadujeme, aby si pracovník stanovil osobní pracovní cíl, nebo mu pomáháme při jejím stanovením, je povinností vedoucího pracovníka být mu při realizaci pomocníkem či koordinátorem, který pracovníka podpoří či nasměruje, aby cíle mohl dosáhnout.

**Otázka č. 22: Považujete stávající systém hodnocení za účinný nebo pouze formální?**

Z údajů uvedených v tabulce č. 27 vyplývá, že 44 % zaměstnanců CHD považuje stávající systém hodnocení pracovníků za spíše formální, dalších 40 % považuje současný systém za částečně účinný a dvě skupina po 8 % respondentů vidí systém jako velmi účinný nebo naopak v něm spatřují pouhou formalitu.

Tabulka 27. Otázka č. 22

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Velmi účinný	2	2	8,00	8,00
Částečně účinný	10	12	40,00	48,00
Spíše formální	11	23	44,00	92,00
Jde pouze o formalitu	2	25	8,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Vzhledem k tomu, že necelá polovina dotazovaných (48%) považuje stávající systém hodnocení pracovníků v CHD Otrokovice za velmi či částečně účinný, je zřejmé, že zefektivnění systému bude přínosem jak pro vedoucí pracovníky, vlastní personál, ale i celou službu. Jak již bylo uvedeno výše, cílem každé organizace je neustálý rozvoj a ten začíná právě u zaměstnanců, kteří jsou často, zejména v sociálních službách, největším kapitálem.

**Otázka č. 23: Považujete stávající systém hodnocení pracovníků za bezpečný nebo ohrožující?**

Cílem otázky č. 23 bylo zjistit, zda zaměstnanci CHD považují současný systém hodnocení pracovníků za bezpečný, což potvrdilo 80 % respondentů, nebo spatřují určitá rizika – odpověď uvedlo 20 % respondentů.

Tabulka 28. Otázka č. 23

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Zcela bezpečný	3	3	12,00	12,00
Bezpečný	17	20	68,00	80,00
Spatřuji určitá rizika (jaká?)	5	25	20,00	100,00
Spíše ohrožující	0	25	0,00	100,00
Ohrožující (v čem?)	0	25	0,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Pokud někteří pracovníci CHD mají obavu z určitých rizik v rámci realizace stávajícího systému hodnocení pracovníků, měli možnost uvést, jaká rizika mají na mysli. Z pěti respondentů, kteří vybrali variantu rizika, v doplňující otevřené otázce odpověděli 4.



Doslovně cituji jejich obavy:

- „Nemá úplnou důvěru v upřímnost vedoucího pracovníka.“
- „Mám obavy z možného postihu v budoucnosti.“
- „Bojím se ztráty dobrého vztahu s nadřízeným, pokud budu příliš kritická a otevřená.“
- „Cítím určitou neupřímnost ze strany vedoucí.“

#### Otázka č. 24: *Promítají se výsledky hodnocení do finanční odměny?*

Z tabulky č. 29 vyplývá, že u 72 % respondentů se výsledky hodnocení nepromítají do finanční odměny a 8 % dotazovaných uvedlo, že odpověď na otázku neví.

Tabulka 29. *Otázka č. 24*

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano	5	5	20,00	20,00
Ne	18	23	72,00	92,00
Nevím	2	25	8,00	100,00

Zdroj: *Vlastní zpracování*

#### Otázka č. 25: *Promítají se výsledky hodnocení do nefinanční odměny?*

Výsledky hodnocení se projeví ve formě nefinanční odměny u 24 % respondentů. Zbývajících 76 % respondentů uvedlo, že výsledek hodnocení se nepromítne ani v podobě nefinanční odměny.

Tabulka 30. *Otázka č. 25*

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano (jaké?)	6	6	24,00	24,00
Ne	19	25	76,00	100,00

Zdroj: *Vlastní zpracování*

*Související informace:*

V otázkách č. 24 a 25 bylo cílem zjistit, zda se výsledek systému hodnocení projevuje do finančních či nefinančních odměn. Odpovědi u obou variant jsou obdobné, přičemž

téměř ¾ respondentů vždy uvedlo, že jejich hodnocení nadřazeným se neprojeví ve finančních ani nefinančních odměnách.

Pokud se zamyslím právě nad ohodnocením pracovníků v nestátních neziskových organizacích, kam Charitní domov Otrokovice také patří, a na základě rozhovorů s některými pracovníky služby, se ukazuje, že pro většinu zaměstnanců jsou nejdůležitější vnitřní motivační faktory a význam finančního ohodnocení dokážou mnozí stále ještě opomíjet, i když samozřejmě i peníze jsou zejména v současné složitější ekonomické situaci pro ně důležité.

#### **Otázka č. 26: Je pro Vás hodnocení nadřazeným impulsem ke změně způsobu práce?**

V otázce č. 26 měli respondenti uvést, zda je pro ně hodnocení nadřazeným pracovníkem impulsem ke změně způsobu práce. Více jak polovina (56%) z nich uvedla, že k tomu dochází spíše výjimečně, 8 % respondentů dokonce uvedlo, že tomu tak není. Pouze pro 36 % zaměstnanců CHD je výsledek hodnocení důvodem ke změně.

Tabulka 31. Otázka č. 26

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Spíše výjimečně	14	14	56,00	56,00%
Ano	9	23	36,00	92,00%
Ne	2	25	8,00	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

#### *Související informace:*

V otázce č. 26 odpověděla většina respondentů, že výsledek hodnocení pro ně není impulzem k tomu, aby změnil způsob práce. Zde je třeba se zamyslet, jaký význam má hodnocení, pokud nepřichází další krok, který by měl následovat a to je právě třeba změna v oblastech, které je třeba změnit. Určitě každý z nás má oblasti, ve kterých má stále ještě rezervy a může se dále zdokonalovat. Cílem hodnocení by měla být právě očekávaná změna. Samozřejmě nebudeme měnit věci, které fungují, jsou v pořádku, ale máme se zamyslet nad svými nedostatky a na nich stavět svůj další pracovní rozvoj.

**Otázka č. 27: Spatřujete v současném systému hodnocení slabá místa?**

V otázce č. 27 se respondenti vyjadřovali k slabým místům stávajícího systému hodnocení. V odpovědích uvedlo 56 % respondentů, že v systému hodnocení pracovníků spatřují slabá místa.

Tabulka 32. Otázka č. 27

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano, jaká	14	56,00	56,00	56,00
Ne	11	44,00	44,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

*Související informace:*

Respondenti, kteří uvedli, že v současném systému hodnocení pracovníků spatřují slabá místa, měli prostor k dalšímu vyjádření. Z 14 pracovníků, kteří vybrali kladnou odpověď, se jich dále vyjádřilo 8. Vzhledem k různosti názorů v odpovědích, jsem zvolila doslovné citování všech.

- „Hodnocení by měl provádět přímý nadřízený.“
- „Chybí mi konkrétní výstup z hodnotícího pohovoru, podrobnější, písemný. Slovní hodnocení mi nestačí, přijde mi nedostatečné. Také mi přijde ne zcela odborné.“
- „Chybí mi struktura pohovoru. Při posledním pohovoru byl předem připravený dotazník, který dle mého názoru neměl patrná jasná kritéria. Otázky se opakovaly. Uvítala bych dotazník, kde jsou stanovena kritéria hodnocení, kde pracovník pozná, na základě čeho bude hodnocen.“
- „Cítím jako nedostačující, nekonkrétní.“
- „Jde o jakési povídání si, kdy se nedovím nic konkrétního, co by mne posunulo pracovní dále.“
- „V každém zařízení jsou nějaká slabá místa.“
- „Necítím se u pohovoru dobře, necítím upřímnost nadřízeného.“
- „Hodnocení by mělo probíhat častěji, 1 x ročně je příliš dlouhá doba.“

Na základě uvedených odpovědí respondentů se potvrzuje, že v rámci hodnotícího pohovoru se opakují chyby, které jsou popisovány v teoretické části v kapitole 4. 6. a to jsou jak chyby v nedostatečné přípravě ze strany vedoucího pracovníka – nejsou daná kritéria, nekonkrétní hodnocení, nedostačující výstup z hodnocení, ale také chyby spojené s osobností hodnotitele.

**Otázka č. 28: *Spatřujete v současném systému hodnocení nějaké přednosti?***

Z odpovědí na otázku č. 28 vyplynulo, že většina respondentů nespátřuje ve stávajícím systému hodnocení nějaké přednosti. Více jak polovina z nich – 68 % uvedla zápornou odpověď.

Tabulka 33. *Otázka č. 28*

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Ano, jaké..	8	8	32,00	32,00
Ne	17	25	68,00	100,00

Zdroj: *Vlastní zpracování*

*Související informace:*

V případě kladné odpovědi, měli respondenti možnost využít doplnění, v čem vidí přednosti současného systému hodnocení. Z osmi kladně odpovídajících respondentů využili tuto možnost všichni. Pro různost odpovědí opět uvádím doslovné citace jejich vyjádření:

- „*Možnost upřímného rozhovoru s nadřízeným.*“
- „*Motivace k větší pracovní výkonnosti.*“
- „*Potěší pochvala a povzbuzení.*“
- „*Intimita prostředí. Možnost pro vyjádření vlastního názoru.*“
- „*Možnost prohovořená problémových oblastí v práci.*“
- „*Pracovník s i s nadřízeným může vyjasnit různá nedorozumění aj.*“
- „*Možnost seznámení se připomínkami nadřízeného k mé práci, ale také vyjádření pochvaly a uznání k mé práci. Mohu říci své připomínky a nápady k chodu na pracovišti.*“
- „*Vzájemné hlubší poznání. Uvědomění si vztahu k sobě, k práci k lidem.*“

V odpovědích lze ocenit upřímnost a ochotu vyjádření se k tématu, což není u otevřených otázek vždy samozřejmostí. Zajímavostí je, že stejná skupina respondentů odpovídala na doplňující část otázky č. 27 i 28.

**Otázka č. 29: Jste se stávající, systémem hodnocení spokojen/a?**

Z odpovědí na otázku č. 29 vyplývá, že 80 % respondentů je spokojeno se stávajícím systémem hodnocení v zařízení. Zbývajících 20 % uvedlo nespokojenost.

Tabulka 34. *Otázka č. 29*

Odpověď	Absolutní četnost	Kumulativní četnost	Relativní četnost (%)	Kumulativní procenta (%)
Zcela spokojená	7	7	28,00	28,00
Spíše spokojená	13	20	52,00	80,00
Spíše nespokojená	5	25	20,00	20,00
Nespokojená	0	25	0,00	100,00

*Zdroj: Vlastní zpracování*

*Související informace:*

Přesto, že v otázce č. 26 více jak polovina respondentů uvedla, že hodnocení nadřízeným pracovníkem je spíše výjimečně důvodem pro jejich další změnu v pracovní oblasti, celkově podle odpovědí převládá spokojenost se stávajícím systémem hodnocení pracovníků v zařízení. Zcela spokojeno je ale pouze 28 % respondentů, dalších 52 % je spíše spokojeno.

Je zajímavé, že respondenti, kteří vybrali v otázce č. 26 odpověď, kdy hodnocení je pro ně spíše výjimečně důvodem pro změnu v pracovním výkonu, tak právě z nich 93 % uvedlo, že se stávajícím systémem hodnocení jsou spíše spokojeni. Je třeba si klást otázku, proč jsou spokojeni se systémem, který je dle jejich názoru pracovní „neposouvá“ dál? Zde se ukazuje důležitost další osvěty mezi pracovníky o významu celého procesu hodnocení, o správné pochopení důležitosti hodnocení pracovníků, ne pouze pro organizaci, pro splnění nějakých zákonných povinností či manažerských potřeb, ale předně je cílem rozvoj každého jednotlivce v organizaci, jeho pracovní, odborný a profesní růst, který je jedním z nejdůležitějších článků pro celou rozvíjející se organizaci.

**Otázka č. 30: Prostor pro Vaše vyjádření k danému tématu:**

Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a dávala respondentům možnost vyjádření se k danému tématu. Z celkového počtu 25 respondentů tuto možnost využilo 14 z nich. Uvádím jen některé doslovné citace, které však vyjadřují nejčastější názory:

- „*Strach jsem měla z prvního hodnotícího rozhovoru. K dalším již přistupuji s respektem a odpovědností.*“
- „*Nechci současný systém hodnotit pouze negativně, ale mám pocit, že je pouze formální a necítím propojení výsledků pohovoru s prací. Nastavený cíl se neprojeví v dalším pracovním procesu. Pohovor mi skoro nic nepřinese, je pro mne spíše nepříjemný.*“
- „*Neshledávám žádný výsledný efekt pohovoru, kde by byly patrné výsledky nebo posun v pracovní oblasti.*“
- „*Uvítala bych alespoň obecné celkové výsledky z pohovorů – např. celkovou spokojenost zaměstnanců, návrhy na změny, atd.*“
- „*Systém je velmi nekonkrétní, bez efektu.*“

Ve 4 případech se objevila odpověď, kdy respondent uvedl, že zná pouze hodnotící pohovor, ale neví, co si má úplně představit pod pojmem systém hodnocení pracovníků.

### 6.3 SWOT analýza systému hodnocení pracovníků

SWOT analýza se kromě hodnocení vnějšího prostředí zaměřuje také na vnitřní prostředí v organizaci. Skládá se ze čtyř částí. Analyzují se silné a slabé stránky organizace, které popisují vnitřní prostředí v organizaci. Následně probíhá analýza vnějšího prostředí, kdy se definují případné příležitosti a ohrožení. SWOT analýza je jednou ze základních analýz a pomocí výstupů z této analýzy je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace. (Šedivý a Medlíková, 2009, s. 29)

Pro stávající systém hodnocení pracovníků byla vytvořena SWOT analýza.

Tabulka 35. *SWOT analýza systému hodnocení pracovníků CHD*

<i>S (Strengths) - Silné stránky</i>	<i>W (Weaknessess) - Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zavedený pravidelný systém hodnocení pracovníků 1x ročně.</li> <li>- Silné zázemí zřizovatele.</li> <li>- Kvalifikovaný odborný personál.</li> <li>- Jednotná práce na jednotlivých pracovních pozicích.</li> <li>- Dobré materiální zázemí.</li> <li>- Důraz na dobré vztahy v týmu.</li> <li>- Stabilní personální složení služby.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hodnocení nevychází z přímé nadřízenosti.</li> <li>- Nejsou jasně stanovena kritéria hodnocení.</li> <li>- Nedostatečná zpětná vazba.</li> <li>- Není vypracován konkrétní hodnotící dotazník pro pracovníky.</li> <li>- Nedostatečná motivace pracovníků na základě formálního hodnocení.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podpora vedení domova v dalším rozvoji a vzdělávání pracovníků.</li> <li>- Roční hodnocení vybraných pracovníků organizace v rámci společného slavnostního posezení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatečný písemný výstup z hodnocení.</li> <li>- Nedostatečná informovanost pracovníků se systémem hodnocení ve smyslu správného pochopení jeho významu.</li> <li>- Nízké sebevědomí některých pracovníků.</li> <li>- Nedostatečná podpora od vedení při plnění osobních pracovních cílů</li> <li>- Nízké finanční ohodnocení pracovníků.</li> </ul>
<b><i>O (Opportunities) - Příležitosti</i></b>	<b><i>T (Threats) - Ohrožení</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hledat inspiraci se systémem hodnocení pracovníků v obdobných zařízeních.</li> <li>- Hledat jiné finanční zdroje pro vyšší finanční ohodnocení pracovníků a zaměstnanecké benefity.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociální politika státu</li> <li>- Nedostatečné a nejisté finanční zdroje.</li> <li>- Konkurenční organizace nabízející vyšší finanční ohodnocení.</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.4 Vyhodnocení analytické části

Analýza současného systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice vychází z interních materiálů zařízení, výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci CHD a doplňujících rozhovorů se zaměstnanci.

Na základě provedené analýzy jsem došla k následujícímu zjištění:

- ❖ Jednou z hlavních silných stránek Charitního domova Otrokovice je silné zázemí zřizovatele, odborný kvalifikovaný personál, dobrá praxe a velmi dobré materiální zázemí. Velkou předností CHD je stabilní personální zajištění a dobré vztahy v týmu.  
Nejvyšší management organizace si musí být těchto silných stránek vědom a v budoucnu musí podnikat všechny kroky k tomu, aby je posiloval a dále rozvíjel.
- ❖ Pravidelný formální systém hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice funguje. 1x ročně probíhají hodnotící pohovory mezi vedoucí služby nebo zástupkyní vedoucí a jednotlivými zaměstnanci.  
Zaměstnanci jsou předem informováni o realizaci hodnotících pohovorů. Je dáno časové rozpětí, ve kterém bude probíhat hodnocení, nejčastěji období listopad – prosinec.

- ❖ Není přesně jasně stanoveno, který zaměstnanec bude kým hodnocen. Vychází se z domluvy mezi vedoucí a její zástupkyní. Každá hodnotí polovinu zaměstnanců. Zvláštností je, že vedoucí služby hodnotí například nelékařské zdravotnické pracovníky, kteří odborností spadají spíše pod vrchní sestru, která je současně zástupce vedoucí služby.
- ❖ V rámci systému hodnocení nejsou jasně stanovena kritéria, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni.
- ❖ V současnosti, v rámci zavedeného systému, zaměstnanci vyplní před hodnotícím pohovorem dotazník, vypracovaný vedoucí služby. Dotazník se skládá z otevřených otázek, na které pracovníci odpovídají a k pohovoru si přinesou již vyplněný dotazník. Zaměstnanci hodnotí otázky v dotazníku za velmi obecné a opakující se. Podle jejich názoru jim není jasné, co je vlastně obsahem hodnocení.
- ❖ Každý pracovník je měsíčně interně hodnocen vedoucí Charitního domova a hodnocení slouží k udělování pohyblivé složky mzdy. Prioritně se vychází z vnitřní organizační směrnice – Vnitřní mzdový předpis.
- ❖ Pro zaměstnance Charitního domova je velmi důležitá pravidelná zpětná vazba od nadřízeného. Tuto zpětnou vazbu dostávají, ale dle názoru některých, by ji ocenili častěji jak 1x ročně v rámci hodnotícího pohovoru. Opakovaně se objevil názor na nedostatečnou negativní zpětnou vazbu, která by poukázala na nedostatky a dávala možnost zlepšení. Pouze polovina respondentů (52 %) uvedla, že v rámci hodnotícího pohovoru poznají svá slabá místa. Zbývající části respondentů jsou slabá místa pouze naznačena (24 %) nebo jim hodnocení v této oblasti vůbec nepomůže (24 %).
- ❖ Respondenti uvedli, že pochvala i kritika ze strany nadřízeného jsou většinou vyvážené, přesto se opakovaně objevil názor, že i úsměv na tváři a pozitivní naladění vedoucího pracovníka je pro zaměstnance určitým signálem, vyjadřujícím spokojenost ze strany nadřízeného, povzbuzením a motivací v jejich práci.
- ❖ Na dotaz objektivity kritiky ze strany nadřízeného odpověděla většina respondentů kladně, přesto z odpovědí 48 % respondentů vyplynulo, že se při kritice směrem ke svému pracovnímu hodnocení necítí dobře nebo ji přijímají pouze v některých situacích.
- ❖ Všichni respondenti uvedli, že v rámci hodnotícího pohovoru mají prostor pro sebehodnocení. Zde se však ukázalo, že pouze polovina (56 %) z nich dokáže



vyzvednout své silné stránky a označit oblasti slabší. Zbývající část má problém „pochválit“ sami sebe“.

- ❖ Pro většinu respondentů je z nabízených motivačních činitelů nejdůležitějším jistota stabilního zaměstnání, dále peníze – a to ve směru jistoty pravidelného měsíčního příjmu a jako třetí dobré pracovní podmínky. Všichni oslovení vysoce ocenili dobrý pracovní kolektiv.
- ❖ 80 % respondentů uvedlo, že nadřízený se zajímá o jejich potřeby a obdobná skupina respondentů (76 %) odpověděla, že si stanovují v rámci hodnotícího pohovoru svůj osobní profesní cíl. Ne všichni, kteří si však stanovují cíl na další období, dostávají podporu a pomoc od nadřízeného při jeho realizaci. Kladně odpovědělo jen 37 % odpovídajících.
- ❖ Necelá polovina respondentů (44 %) považuje stávající systém hodnocení pracovníků za spíše formální a dalších 40 % považuje současný systém za částečně účinný. Pouze 8 % respondentů vidí systém jako velmi účinný. S tím souvisí i odpověď na otázku, zda je pro ně hodnocení nadřízeným pracovníkem impulsem ke změně způsobu práce. Více jak polovina (56 %) uvedla, že k tomu dochází spíše výjimečně, 8 % respondentů dokonce uvedlo, že tomu tak není.
- ❖ V závěrečných otevřených otázkách dokázala více jak polovina respondentů pojmenovat slabá místa stávajícího systému. Jedná se o nedostatky, uvedené již v předešlých odpovědích - nejsou daná kritéria, nekonkrétní hodnocení, nedostačující výstup z hodnocení, ale také chyby spojené s osobností hodnotitele.
- ❖ Přesto, že v otázce č. 26 více jak polovina respondentů uvedla, že hodnocení nadřízeným pracovníkem je spíše výjimečně důvodem pro jejich další změnu v pracovní oblasti, celkově podle odpovědí převládá spokojenost se stávajícím systémem hodnocení pracovníků v zařízení. Zde dochází k určitému rozporu. Přesněji, zcela spokojeno se stávajícím systémem hodnocení pracovníků je pouze 28 % respondentů, dalších 52 % je spíše spokojeno.
- ❖ Slabou stránku organizace je nízkém finančním ohodnocení kvalifikovaných odborných pracovníků. Dle odpovědí v dotazníkovém šetření, stávající systém hodnocení pracovníků se ve výsledku neprojevuje ve finančních ani nefinančních odměnách.

- ❖ Hrozbou pro organizaci je sociální politika státu a velmi nejisté financování v blízké budoucnosti. Nestátní neziskové organizace jsou stále z největší části závislé na dotacích (MPSV), které jsou však v posledních letech stále nižší.
- ❖ Dalším ohrožením jsou konkurenční organizace, nabízející vyšší finanční ohodnocení svým pracovníkům. Jedná se o krajská zařízení poskytující stejnou sociální službu.

Zjištěné výsledky budou sloužit jako podklad pro vypracování projektové části diplomové práce.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Aby byl projekt funkční, nesmíme opomenout žádnou ze základních částí. Jedná se o část předprojektovou (zahájení, plánování), vlastní projekt (realizace) a poprojektovou část (ukončení). Každou z nich můžeme dále rozdělit na dílčí činnosti.

### 7.1 Definice projektu

Tabulka 36. *Definice projektu*

<b>Název projektu:</b>	
<i>Projekt zefektivnění systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice</i>	
<b>Cíl projektu:</b>	
Vytvořit funkční systém hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice, s dostatečnou zpětnou vazbou, který bude přínosem jak pro organizaci, tak pro jednotlivé pracovníky díky komplexnímu hodnocení.	
<b>Výstup projektu:</b>	
Diplomová práce	
<b>Vedoucí projektu:</b>	
Bc. Helena Nováková	
<b>Členové týmu:</b>	
studentka, vedoucí CHD Otrokovice, pracovníci CHD Otrokovice, ředitel organizace	
<b>Délka projektu:</b>	
Počátek projektu: 4. 2. 2013	Zavedení do běžné praxe: 4. 6. 2013

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 7.2 Cíl projektu

Cílem projektu je vytvořit funkční systém hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice, s dostatečnou zpětnou vazbou, který bude přínosem jak pro organizaci, tak pro jednotlivé pracovníky díky komplexnímu hodnocení.

### 7.3 Omezení projektu

Vzhledem k tomu, že Charitní domov Otrokovice je jednou ze sociálních služeb Charity sv. Anežky Otrokovice, což je nestátní nezisková organizace, jsou omezení zejména finančního charakteru. Sociální služba si nemůže dovolit neúčelně vynakládat velké finanční částky vzhledem k omezenému rozpočtu. To se týká například školení a dalšího vzdělávání, které podle vnitřní směrnice vždy schvaluje statutární zástupce organizace.

### 7.4 Sestavení plánu

V projektové části budeme vycházet z analýzy stávajícího systému hodnocení pracovníků v organizaci. Hlavním východiskem pro návrh projektu jsou výsledky dotazníkové šetření a provedená SWOT analýza. Na základě získaných informací byly pojmenovány slabé stránky stávajícího systému a následně vypracován plán pro jejich zlepšení a tím i zefektivnění systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice.

Plán:

Návrh řešení problémových oblastí v systému hodnocení pracovníků:

- Osoba hodnotitele.
- Periodicita hodnocení.
- Metoda hodnocení, kritéria hodnocení, stupnice hodnocení.
- Dokumenty a formuláře v rámci systému hodnocení pracovníků.
- Školení vedoucích pracovníků.
- Dostatečná zpětná vazba.
- Rozšíření povědomí o významu sebehodnocení a přijímání zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků.
- Nízké finanční ohodnocení pracovníků a nejisté financování v budoucnosti.
- Ohrožení ze strany konkurenčních organizací.

Seznámení vedoucí CHD i nejvyšší management organizace s návrhy a společná tvorba cest pro realizaci.

Seznámení všech zaměstnanců s novým systémem hodnocení pracovníků.

Provedení nákladové a rizikové analýzy.

Zavedení upraveného systému hodnocení pracovníků do praxe.

Zhodnocení projektu.

Z mnoha nabízeným metod bude nově využito hodnocení zaměstnanců pomocí posuzovací škály. Vznikne nový formulář pro zaznamenání výsledků hodnocení. Jeho součástí budou kritéria, na základě kterých budou zaměstnanci hodnoceni.

Projekt zefektivnění systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice navazuje na systém stávající. Zahájení předprojektové části se datuje k 4. 2. 2013. Ke dni 4. 6. 2013 bude nový systém hodnocení zaměstnanců uveden do běžné praxe. V současnosti nadále probíhá realizace projektu.

## 7.5 Dílčí aktivity projektu

### 7.5.1 Osoba hodnotitele

Systém formálního hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice bude nadále probíhat 1x ročně. V osobě hodnotitele zůstává vedoucí CHD a její zástupce (vrchní sestra). V CHD pracuje 32 zaměstnanců. Vedoucí zařízení bude hodnocena statutárním zástupcem organizace, ředitelem Charity sv. Anežky Otrokovice. Ostatní pracovníci budou hodnoceni v rámci Charitního domova.

V současné době jsou pracovníci CHD rozděleni do 4 pracovních kategorií (podkapitola 5.3.2.)

V rámci systému hodnocení pracovníků budou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin a to na základě přímé podřízenosti. Výchozím bude organizační struktura Charitního domova (viz kap. 5.3.1.) Rozdělení pracovníků bude uvedeno v metodice služby a všichni zaměstnanci s ním budou předem seznámeni.

Každého zaměstnance tedy bude hodnotit jeho přímý nadřízený.

Vedoucí CHD bude hodnotit 14 pracovníků:

- Vrchní sestru.
- Sociální pracovníky.
- Správce.
- Pracovníka na úseku stravování a zásobování.
- Pracovníky recepce.
- Pracovníky kuchyně.
- Pracovníky úklidu.
- Pracovníka prádelny

Zástupce vedoucí (vrchní sestra) bude hodnotit 17 pracovníků:

- Nelékařské zdravotnické pracovníky, staniční sestru.

- Pracovníky v sociálních službách.

V rámci hodnocení jednotlivých pracovníků se bude vycházet z jejich pracovní pozice. V současné době obdrží každý zaměstnanec při nástupu do pracovního poměru popis pracovního místa, který přesně definuje pracovní pozici a specifikuje náplň práce, požadavky na vzdělání, schopnosti, vlastnosti, odpovědnost a pravomoci. Popisy pracovních míst jsou v CHD vypracovány a každý pracovník je má k dispozici.

Hodnotící systém vychází z jednotlivých pracovních pozic a je jim přizpůsoben. Dostatečně vypracovaný a jasně specifikovaný popis jednotlivých pracovních pozic umožňuje snadnější kontrolu a tím i hodnocení zaměstnance.

V rámci hodnocení zaměstnanců bude každý hodnotitel zodpovídat za informovanost jím hodnocených pracovníků, přípravu potřebných materiálů, zajištění prostředí, času a místa. Všechny potřebné informace předá hodnoceným zaměstnancům nejméně 2 týdny před vlastním plánovaným hodnotícím pohovorem. Hodnotitel je povinen se pečlivě na hodnotící pohovor připravit a následně zajistit jeho nerušený průběh.

Celkovou zodpovědnost za systém hodnocení pracovníků CHD nese vedoucí domova.

### **7.5.2 Periodicita hodnocení**

V průběhu celého hodnotícího období bude, tak jako doposud, ze strany vedoucích pracovníků probíhat, v rámci každodenního pracovního procesu, neformální hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Obsahem tohoto hodnocení bude na základě odváděného výkonu pochvala nebo naopak upozornění na nedostatky. Současně bude celé hodnotící období využito k shromažďování a zaznamenávání potřebných informací, týkajících se pracovního výkonu jednotlivců. Tyto materiály budou podkladem pro pravidelné formální hodnocení. Vedoucí pracovník si však musí být vědom toho, že na některé situace musí reagovat okamžitě a neodkladně.

Proces formálního hodnocení bude rozdělen na dvě na sebe navazující etapy:

1. *1x ročně formální hodnotící pohovor* (v měsících listopad – prosinec).
2. *Pololetní setkání hodnotitele s hodnocených* (měsíc červen) – s cílem kontroly plnění stanovených osobních profesních cílů a průběhu plnění plánu osobního rozvoje.

Formální hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice bude i nadále probíhat formou hodnotícího pohovoru 1x ročně a to v měsících listopad - prosinec. Hodnotící pohovor budou absolvovat všichni pracovníci CHD a hodnotitelem bude jejich přímý

nadřízený. Nejméně 14 dnů před hodnotícím pohovorem obdrží osobně každý zaměstnanec od svého přímého nadřízeného písemnou pozvánku (Příloha P III), ve které bude uveden datum, čas a místo konání hodnotícího pohovoru.

Účelem hodnotícího pohovoru bude zhodnotit pracovní výkon jednotlivého zaměstnance za celé hodnotící období. Vedoucí pracovník bude vycházet z předem stanovených kritérií (viz níže). Součástí pohovoru bude dostatečný prostor pro sebehodnocení každého pracovníka, spojený s dostatečnou podporou ze strany hodnotitele.

Kromě pravidelného formálního hodnocení, 1x ročně, proběhne v měsíci červnu krátké, asi 15 minutové setkání hodnotitele a zaměstnance s cílem zjistit, jak se daří zaměstnanci plnit a realizovat stanovený profesní cíl a plán osobního rozvoje, který si pracovník stanovil v rámci pravidelného ročního hodnotícího pohovoru. Vedoucí pracovník si na toto setkání připraví Formulář profesního hodnocení (Příloha P V), do kterého společně se zaměstnancem hodnotitel zaznamená průběh plnění či neplnění stanovených cílů. Současně si společně projdou plán osobního rozvoje a zjistí, zda nevznikly při jeho realizaci problémy. V případě potřeby bude vedoucí pracovník zaměstnanci nápomocen při realizaci stanovených cílů. Před tímto setkáním je důležitá příprava jak osoby hodnotitele, tak hodnoceného pracovníka. Obdobně jako u hodnotícího pohovoru, i v tomto případě bude datum setkání domluveno nejméně 14 dnů před setkáním.

Na závěr setkání bude Formulář profesního hodnocení podepsán vedoucím pracovníkem i zaměstnancem. Originál zůstává u hodnotitele, kopii obdrží pracovník.

### **7.5.3 Metoda hodnocení a kritéria hodnocení**

V rámci systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice bude i nadále využívána metoda hodnotícího pohovoru a bude se vycházet ze zavedeného systému, uvedeného v metodice služby (kap. 6.1.3.), týkající se přípravy hodnotitele a hodnoceného.

Pro zefektivnění procesu hodnocení bude realizováno:

- Nejméně 14 dnů před hodnotícím pohovorem obdrží každý zaměstnanec od svého přímého nadřízeného písemnou pozvánku (Příloha P III), ve které bude uveden datum, čas a místo konání hodnotícího pohovoru.
- Vedoucí pracovník předá hodnocenému formulář – Sebehodnocení pracovníka (Příloha P IV), který si zaměstnanec vyplní a již vyplněný přinese na domluvený pohovor. Účelem sebehodnocení je vést pracovníky k zamyšlení nad jejich výkonem práce, přimět je pojmenovat své silné stránky a dokázat označit oblasti, vyža-

dující změnu. Tím také vedoucí pracovník získá alespoň částečnou zpětnou vazbu, ze které mohou společně vycházet při stanovení osobních pracovních cílů na další období.

- U všech zaměstnanců bude nově zavedena metoda hodnocení pomocí posuzovací škály a budou stanovena kritéria, která umožní komplexní hodnocení pracovníků.
- Současně, v rámci zlepšení systému, vznikne nový Formulář profesního hodnocení (Příloha PV). Na základě formuláře budou pracovníci hodnoceni pomocí stanovených kritérií.
- S novým způsobem hodnocení seznámí zaměstnance CHD vedoucí služby. Jasně a výstižně vysvětlí všem pracovníkům nový princip hodnocení, seznámení je s posuzovací škálou, která bude základem pro hodnocení jednotlivých kritérií. Téma doporučuji zařadit do programu pravidelné měsíční květnové pracovní porady.

### ***Kritéria hodnocení***

Jak vyplynulo z analýzy, stávající systém hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice nemá jasně stanovena kritéria hodnocení. Musíme si uvědomit, že zaměstnanci pokud neznají měřítko, podle kterých jsou hodnoceni, nemají dostatečnou motivaci a nelze předpokládat vždy efektivní pracovní výkon.

Proto vzniknou hodnotící kritéria, která budou součástí nového Formuláře profesního hodnocení a účelem jejich zavedení bude možnost komplexního hodnocení pracovníků.

Jednotlivá kritéria budou zaměřena na oblast pracovního chování, sociálního chování a profil osobnosti.

Vzhledem k tomu, že v CHD rozlišujeme 4 pracovní kategorie zaměstnanců, jak bylo uvedeno v kapitole 5.3.2., vzniknou 4 varianty formulářů:

- Formulář profesního hodnocení pro sociálního pracovníka.
- Formulář profesního hodnocení pro nelékařského zdravotnického pracovníka.
- Formulář profesního hodnocení pro pracovníka v sociálních službách.
- Formulář profesního hodnocení pro technicko-hospodářského pracovníka.

V příloze P V (Va – Vc) jsou vytvořeny tabulky hodnotících kritérií pro jednotlivé pracovní kategorie. Kritéria pro jednotlivé pracovní kategorie jsou součástí přílohy P VI.



**Stupnice hodnocení**

V dalším kroku bude vytvořena čtyřstupňová hodnotící škála, tzn. každému kritériu bude přidělena jedna ze čtyř možných úrovní nabízené hodnotící škály. Při udělování jednotlivých úrovní v podobě bodů bude hodnotitel vždy vycházet ze skutečného stavu.

Tabulka 37. *Stupnice hodnocení*

<b>Stupeň hodnocení kritéria</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Vypovídající hodnota</b>	<i>Výborný</i>	<i>Zvládá vše potřebné</i>	<i>Uspokojivý, Zvládá s občasnými obtížemi</i>	<i>Neuspokojivý, nezvládá práci</i>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro dosažení větší objektivnosti hodnocení bude každý stupeň hodnotícího kritéria slovně popsán. Tento slovní popis má za cíl specifikovat chování zaměstnance ve vztahu k jednotlivému kritériu (Příloha P VII).

Formulář profesního hodnocení nabídne v rámci poznámky prostor pro případné slovní upřesnění týkající se hodnocení.

Vyplnění formuláře proběhne v rámci pravidelného hodnotícího pohovoru hodnotitele s hodnoceným.

Při hodnotícím pohovoru musí hodnotitel pamatovat:

- Zahájit krátce a pozitivně.
- Dát podřízenému dostatečný prostor pro sebehodnocení (co se podařilo, co je třeba zlepšit). Využít vyplněný sebehodnotící dotazník, který si zaměstnanec přinese.
- Aktivně naslouchat, vyslechnout si argumenty a názory zaměstnance.
- Hodnotící pohovor musí být dialog rovnoprávných partnerů a osoba hodnotitele pouze usměrňuje jeho průběh.
- V rámci hodnocení pracovníka nadřízeným, shrnout pozitivní výsledky, zdůraznit prostor pro zlepšení. Vždy věnovat pozornost celému hodnotícímu období, nejen některému kritickému období.
- Vyvarovat se nečekaným reakcím, jako je stará kritika, dříve projednané události, které jsou již uzavřeny.
- Snažit se přimět pracovníka, aby sám navrhl přijatelné řešení. Využívat k tomu vhodné otevřené otázky.

- Společně s pracovníkem stanovit osobní cíl na další hodnotící období a sestavit konkrétní plán rozvoje pracovníka.
- Domluvit si plán kontroly, předběžnou dobu, kdy proběhne další společné setkání.
- Shrnout průběh rozhovoru, ověřit si, že pracovník porozuměl a pozitivně zakončit setkání.

### ***Stanovení osobních pracovních cílů***

U všech pracovníků bude součástí hodnocení stanovení osobního pracovního cíle pro další hodnotící období (doba jednoho kalendářního roku). Vymezení konkrétních cílů proběhne v závěru hodnotícího pohovoru. Cíl zaměstnance vychází z jeho potřeb a potřeb organizace a pro možnost jeho realizace bude následně navržen plán osobního rozvoje pracovníka, což jsou např. semináře, školení, stáže apod.

Stanovený cíl i plán osobního rozvoje bude zaznamenán do Formuláře profesního hodnocení. Vyplněný formulář stvrdí svým podpisem hodnocený pracovník i hodnotitel. Originál zůstává v osobní složce zaměstnance u vedoucí služby, kopii formuláře obdrží hodnocený. Úkolem vedoucích pracovníků bude zajistit všem zaměstnancům pomoc a podporu při plnění jejich cílů a v průběhu roku sledovat průběžně jejich plnění.

Průběžné plnění stanovených cílů a průběh osobního rozvoje bude nově kontrolováno v rámci společného setkání hodnoceného s hodnotitelem v meziobdobí (měsíc červen), viz. kap. 7.5.2.

I nadále si každý pracovník povede kartu (Formulář profesního profilu zaměstnance - kap. 6.1.4.), kam zaznamenává základní informace o absolvovaném vzdělávání.

### **Nové dokumenty a formuláře v rámci systému hodnocení zaměstnanců**

Na základě změn v zavedeném systému hodnocení pracovníků vzniknou následující nové formuláře:

- Pozvánka na hodnotící pohovor – Příloha P III
- Sebehodnocení pracovníka – Příloha P IV
- Formulář profesního hodnocení - Příloha P V

Pro každou pracovní kategorii zaměstnanců CHD vznikne nový formulář. Rozdíl bude v tabulce s hodnotícími kritérii pro jednotlivé kategorie pracovníků (P Va, P Vb, P Vc)

- Hodnotící kritéria pro jednotlivé pracovní kategorie - Příloha P VI

- Popis stupňů hodnotících kritérií – Příloha P VII

#### 7.5.4 Školení vedoucích pracovníků

Předpokladem zefektivnění stávajícího systému hodnocení je profesionalita vedoucích pracovníků v roli hodnotitelů. Vedení Charitního domova Otrokovice praktikuje již pátým rokem hodnocení svých pracovníků a má zájem o realizaci účinného a efektivního systému hodnocení, který bude přínosem jak pro celou organizaci, tak současně pro jednotlivé pracovníky. Z výsledků analýzy stávajícího systému vyplynulo, že v průběhu vlastního hodnocení dochází k chybám, které se vztahují právě k osobám hodnotitelů.

Vzhledem k tomu, že hodnocení pracovníků nabývá v posledních letech na významu a každá rozvíjející se organizace má zájem o zdokonalování tohoto systému, jeví se jako žádoucí, zajistit proškolení vedoucích pracovníků Charitního domova Otrokovice, provádějících hodnocení zaměstnanců. Jedná se o vedoucí CHD a zástupce vedoucí.

Vedoucí pracovníci by po absolvování školení měli:

- Rozumět významu procesu hodnocení pracovníků a aktivním přístupem pomáhat v jeho aplikaci v organizaci.
- Umět otevřeně komunikovat se zaměstnanci a poskytovat jim dostatečnou zpětnou vazbu.
- Dokázat ohodnotit silné stránky každého pracovníka a umět označit nedostatky.
- Osvojit si zásady hodnotícího pohovoru a dokázat je realizovat v praxi.
- Umět pojmenovat a následně odstraňovat nedostatky v systému hodnocení pracovníků.
- Být pomocníkem a podporou pro jednotlivé pracovníky v rámci jejich profesního rozvoje.
- Aplikovat styl hodnocení, který motivuje pracovníky.
- Dokázat využívat výsledky hodnocení k větší motivaci pracovníků a ke zlepšení pracovního prostředí.

Správně nastavený a realizovaný systém hodnocení zaměstnanců je klíčem k úspěchu pro každého vedoucího pracovníka. Vyvážený vztah hodnotitele a hodnoceného tvoří pozitivní pracovní klima, které upevňuje vztahy v celém kolektivu.

### Doporučené školení

Školení absolvují dvě pracovnice Charitního domova a to vedoucí a zástupce vedoucí. Vzdělávání se zúčastní společně a tím budou obě vycházet ze stejného zdroje při zavádění inovačních prvků do systému hodnocení. Výběr vycházel z možností, které byly v daném období v nabídce.

Při výběru bylo zohledněno:

- *Dostupnost místa konání.*

Na základě konzultace s vedoucí CHD by se mělo školení konat v rozpětí Zlín, Brno, Olomouc.

- *Přijatelnost ceny.*

Podle vnitřní směrnice Charity sv. Anežky Otrokovice, každé vzdělávání zaměstnanců schvaluje ředitel organizace. Proto jsem vycházela z finančního rozpětí, které mi bylo ředitelem organizace dáno. Cena školení pro jednoho pracovníka neměla překročit částku 4000,- Kč. Tím se okruh nabídek zúžil.

- *Doba konání školení v měsících duben – květen.*

Na základě zavádějících změn v systému hodnocení pracovníků CHD jsem vycházela z toho, že v měsíci červnu se poprvé uskuteční setkání hodnotících pracovníků s hodnocenými zaměstnanci, v tzv. meziobdobí pravidelného formálního hodnocení. Proto jsem hledala termín v uvedeném časovém rozpětí.

- *Obsah školení bude odpovídat výše uvedeným požadavkům.*

### Realizace školení

Z nejrůznějších nabídek na trhu byla vybrána společnost TUTOR - komplexní vzdělávání, která nabízí prostřednictvím portálu [www.tutor.cz/skoleni-semináře](http://www.tutor.cz/skoleni-semináře).

**Vzdělávací agentura:** TUTOR – komplexní vzdělávání

**Název kurzu:** Hodnocení zaměstnanců

Kurz je určen osobám, které připravují a realizují hodnocení zaměstnanců.

**Místo konání:** Brno, Moravské náměstí 3, 602 00

**Termín výuky:** 20. 5. 2013

**Čas výuky:** PO 9.00 – 16.00 hod.

**Počet lekcí:** 6 x 60 minut

**Cena bez DPH:** 3. 499,- Kč. V ceně kurzu je oběd a občerstvení. V případě 2 kolegů z firmy, sleva 5%. Po absolvování kurzu obdrží účastník certifikát.

**Cílem kurzu je:**

- Naučit se efektivně hodnotit zaměstnance.
- Překonávat problémy, které souvisí s hodnocením zaměstnanců.
- Posílit vztah se zaměstnanci.
- Dokázat maximálně účinně využít role hodnotitele.
- Osvojit si techniky a nástroje hodnocení.
- Umět zpracovat výsledky hodnocení.
- Naučit se pracovat se zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců. (TUTOR, 2013 [online])

**7.5.5 Dostatečná zpětná vazba**

Pro zaměstnance Charitního domova Otrokovice je velmi důležitá pravidelná zpětná vazba od nadřízeného. Tuto zpětnou vazbu pracovníci dostávají, ale dle názoru některých, by ji ocenili častěji, jak 1x ročně v rámci hodnotícího pohovoru. Opakovaně se objevil názor na nedostatečnou negativní zpětnou vazbu, která by poukázala na nedostatky v pracovním výkonu a dávala možnost pro další zlepšení.

Zpětná vazba je důležitým nástrojem, usnadňujícím rozvoj každého pracovníka. Význam zpětné vazby je jak v oblasti hodnocení pracovníků, tak současně v motivaci pro další práci. Otevřenost vedoucích pracovníků při zpětné vazbě je nesmírně významná. Osoba hodnotitele musí mít schopnost pojmenovat v rámci hodnocení silné i slabé stránky zaměstnance. Významnou roli u zpětné vazby hraje způsob podání. Někdy nesprávně zvolená slova mohou zaměstnanci velmi ublížit nebo naopak působit demotivačně. Základem pro správně podanou zpětnou vazbu je vyškolený odborný personál na pozici vedoucích pracovníků. Proto také v předešlé části (kap. 7.5.4.) bylo navrženo a vybráno školení pro vedoucí pracovníky.

Součástí řešení správně poskytované zpětné vazby spatřuji v pozitivním myšlení a přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům. Zdůrazňuji „nešetřit“ zcela běžnými způsoby chování jako úsměv na tváři, pochvala zaměstnanců za dobře odvedenou práci a opakované povzbuzování personálu.

Důležité je mít na mysli, že nadřízený pracovník musí umět otevřeně hovořit o pozitivních i negativních oblastech pracovního výkonu zaměstnance, bezprostředně chválit, ale i kárat v konkrétních situacích, v rámci průběžného neformálního hodnocení.

### **7.5.6 Rozšíření povědomí o významu sebehodnocení a přijímání zpětné vazby v rámci hodnocení pracovníků**

Zpětná vazba je pracovníkům CHD poskytována, ne všichni ale dokážou správně přijímat kritiku od nadřízeného. Současně z analýzy dotazníkového šetření opakovaně vyplynulo, že pracovníci nedokážou dostatečně ocenit své silné stránky v rámci sebehodnocení při hodnotícím pohovoru.

Řešení spatřuji v opakovaném zdůrazňování a vysvětlování významu sebehodnocení každého pracovníka a podávání pozitivní kritiky, ze strany vedoucích pracovníků.

Nově vznikne formulář Sebehodnocení pracovníka, který obdrží každý zaměstnanec nejméně 14 dnů před hodnotícím pohovorem a vyplněný ho přinese na pohovor.

Pozitivní kritika posouvá pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu a jejím cílem je zbytečné neopakování chyb. Každý vedoucí pracovník musí u svých zaměstnanců současně zvyšovat jejich sebevědomí, a to zejména správně poskytovanou zpětnou vazbou. Za důležité považuji, aby vedoucí pracovníci, v rámci svého sebevzdělávání, trénovali schopnost správně a ve vhodný okamžik podávat kritiku.

Nadřízení si musí být vědomi následujícího:

- Cílem kritiky je dosáhnout u zaměstnance lepšího výsledku a ne ho zdeptat.
- Vždy začít pochvalou nebo alespoň pozitivně.
- Uvádět zásadně fakta.
- Nebýt destruktivní.
- Být sami sebekritičtí a přiznat, že i nám se něco nepovedlo.
- Nikdy nebýt osobní, kritizovat výkony a výsledky práce, ne osobu zaměstnance.
- Každou kritiku zakončit vždy pozitivně.

Na podporu sebevědomí pracovníků a správné přijímání zpětné vazby bude v měsíci červnu do programu měsíční porady pracovníků CHD zařazeno několik bodů na téma *zdravé sebevědomí a pozitivní kritika*. Tím se tato oblast u zaměstnanců utvrdí. Přednášku si připraví zástupce vedoucí CHD. Současně na poradě vedoucí domova seznámí pracovníky s novým formulářem – Sebehodnocení pracovníka, který bude každý zaměstnanec vyplňovat před hodnotícím pohovorem.

### 7.5.7 Nízké finanční ohodnocení pracovníků a nejisté financování v budoucnosti

Finanční ohodnocení zaměstnanců, pracujících v sociálních službách patří celkově k nedostatečným. To je fakt, který můžeme konstatovat, ale je velmi těžké ho změnit. Z analýzy vyplynulo, že výsledek hodnocení se nijak nepromítne do finanční či nefinanční odměny.

Sociální služby jsou při stávajícím systému sociální politiky zásadním způsobem závislé na státních dotacích a ty v posledních letech zdaleka nedosahují potřeb jednotlivých služeb. To je úkol pro nejvyšší management jednotlivých organizací, aby neustále hledal nové finanční zdroje, které by se mohly projevit v lepším finančním ohodnocení pracovníků.

Úkol pro nejvyšší management:

- Vytvářet, udržovat a podporovat dobré pracovní podmínky pro zaměstnance.
- Na základě kvalitní personální činnosti upevňovat výborné pracovní vztahy a vést dobré pracovní týmy.
- Zavádět a využívat možnost sociálního podnikání.
- Hledat nejrůznější varianty k ocenění svých zaměstnanců v podobě zaměstnaneckých benefitů a firemních výhod.

O daném tématu, výsledcích analýzy a doporučeních bude informován statutární zástupce organizace po květnové pracovní poradě, které se pravidelně účastní.

### 7.5.8 Ohrožení ze strany konkurenčních organizací

V blízkém okolí Charitního domova se nachází dvě konkurenční organizace, které mohou být ohrožením. Zejména jedna z těchto organizací nabízí svým zaměstnancům vyšší finanční ohodnocení. Zde opět spatřuji velký úkol pro nejvyšší management, aby dokázal dostatečně motivovat své zaměstnance a vynahradit nižší finanční ohodnocení jinými atributy.

Kvalitní odborný personál je velkým „pokladem“ každé organizace. A o každý poklad se musí neustále pečovat a to začíná například již vzpomínanou pravidelnou zpětnou vazbou či zavedením funkčního efektivního systému hodnocení pracovníků. Některým hrozbám můžeme předcházet za pomoci právě silných stránek organizace, či využitím příležitostí, které se nabízí.

Opět budou statutárnímu zástupci předány informace (viz bod výše).

### 7.5.9 Informovanost pracovníků CHD o přípravě a průběhu hodnocení

Za důležité považují zařadit téma hodnocení pracovníků do programu pravidelných měsíčních porad.

Zaměstnanci budou po ukončení hodnotících pohovorů, tedy v měsíci leden - únor, v rámci pracovní rady, informováni o průběhu a výsledcích ročního hodnocení. Stejně tak budou upozorněni na blížící se termín dalšího periodického hodnocení a budou stručně seznámeni s jeho průběhem.

## 7.6 Časová analýza

Časová analýza projektu zefektivnění systému hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice znázorňuje návrh změn ve stávajícím systému hodnocení z hlediska času. Tabulka č. 38 přehledně zobrazuje rozložení jednotlivých aktivit a činností v čase. Projekt je rozčleněn do 18 aktivit, které jsou označeny písmeny A – Q. Uvedena je doba trvání jednotlivých aktivit a vzájemná návaznost.

Tabulka 38. Časová analýza

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Sběr dat o stávajícím systému hodnocení.	5	–
B	Sestavení dotazníku.	6	A
C	Distribuce dotazníku.	1	B
D	Doba na vyplnění dotazníku.	14	C
E	Sběr dotazníku.	3	D
F	Vyhodnocení dotazníku.	10	E
G	Analýza současného stavu.	14	F
H	Rozhodnutí o změně systému hodnocení zaměstnanců	3	F, G
I	Vytvoření návrhů na zefektivnění systému.	14	G, H
J	Tvorba hodnotících kritérií a hodnotící stupnice.	18	I
K	Tvorba nových formulářů.	14	I
L	Seznámení vedení CHD s navrhovanými změnami, schvá-	5	I, K



	lení navrhovaných změn.		
<b>M</b>	Seznámení statutárního zástupce s výsledky analýzy, návrhem projektu a doporučeními.	5	L
<b>N</b>	Informování všech zaměstnanců o změnách v systému hodnocení pracovníků, nové formuláře.	2	M
<b>O</b>	Výběr semináře pro vedoucí pracovníky.	3	M
<b>P</b>	Realizace semináře pro vedoucí pracovníky.	3	O
<b>Q</b>	Zavedení změn v systému hodnocení do praxe.	60	P
<b>R</b>	Zhodnocení.	7	Q

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Projekt zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců v domově pro seniory lze rozdělit z časového hlediska do 18 fází. V první fázi dojde ke sběru dat o stávajícím systému hodnocení. Následuje sestavení a distribuce dotazníku. V další fázi proběhne sběr vyplněných dotazníků, jejich následné vyhodnocení a celková analýza současného stavu. Na základě zjištěných výsledků se rozhodne o změně ve stávajícím systému hodnocení zaměstnanců a bude vytvořen návrh na zefektivnění systému. V rámci návrhu budou vytvořena nová hodnotící kritéria a hodnotící stupnice se slovním popisem, specifikujícím jednotlivé stupně. Součástí změn bude vytvoření hodnotícího formuláře. Dalším krokem bude seznámení vedení CHD s navrhovanými změnami a po odsouhlasení dojde ke schválení. Současně proběhne seznámení statutárního zástupce organizace se změnami v systému. Následuje výběr semináře pro vedoucí pracovníky. O navrhovaných změnách budou podrobně informováni všichni zaměstnanci. Následuje účast dvou vedoucích pracovníků na semináři, s cílem zdokonalení se v procesu hodnocení. Po zrealizování jednotlivých aktivit bude systém k 4. 6. 2013 připraven k zavedení do praxe. Poslední fází je zhodnocení projektu.

## 7.7 Nákladová analýza

Principem nákladové analýzy je vyčíslit náklady, které bude muset vedení Charitního domova Otrokovice vynaložit v souvislosti se zavedením změn v systému hodnocení pracovníků. Jedná se především o náklady na tisk nových formulářů, které budou využívány v rámci hodnocení pracovníků a náklady na školení vedoucích pracovníků CHD. Z písemných podkladů se jedná o pozvánku k hodnotícímu pohovoru (1 strana), Formulář profesního hodnocení (4 strany), formulář Sebehodnocení pracovníka (1 strana). Při vý-

počtu ročních nákladů na písemné formuláře, potřebné k hodnocení pracovníků, jsem vycházela z počtu hodnocených zaměstnanců – 31. Vedoucí domova zde není započítána, její hodnocení provádí statutární zástupce organizace. Náklady na písemné podklady budou periodické, vynakládány každý rok. Vyčíslení jednotlivých položek zobrazuje tabulka č. 39. Jedná se o předběžný odhad.

Tabulka 39. *Roční náklady na písemné formuláře k hodnocení zaměstnanců*

Typ formuláře	Počet stran (formát A4)	Náklady na tisk 1 strany (v Kč)	Celkový počet stran za rok v kusech (31 hodnocených)	Celkové náklady (v Kč)
Pozvánka na hodnotící pohovor	1	4,20	31	130,20
Formulář profesního hodnocení	4	4,20	124	520,80
Sebehodnotící dotazník	1	4,20	31	130,20
<b>Celkem</b>	-	-	<b>155</b>	<b>781,20</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

V následující tabulce č. 40 jsou uvedené náklady na školení 2 vedoucích pracovníků. Pro doplnění tabulky bylo třeba vyčíslit náklady obětované příležitosti. Jedná se o část mzdových prostředků vyplacených pracovníkům, kteří v době účasti na školení nebudou pracovat. Při výpočtu jsem vycházela z údajů, které mi dalo k dispozici vedení organizace. Výše průměrné časové mzdy v organizaci je 18 000 Kč. Standardní náplň měsíčního časového fondu činí 160 hodin. Jednoduchým výpočtem jsem tedy vyčísčila náklady na jednu hodinu práce na 112,50 Kč. Dále jsem v tabulce č. 40 doplnila výdaje na cestovné a cenu školení. Strava byla součástí ceny školení, proto není v tabulce kalkulovaná.

Tabulka 40. *Předpokládané náklady spojené se školením pracovníků*

Školení pro:	Počet hodin	Cena školení (v Kč)	Náklady obětované příležitosti (v Kč)	Cestovné (v Kč)
<b>Vedoucí CHD</b>	1 x 8 = 8	4 234	900	196
<b>Zástupce vedoucí</b>	1 x 8 = 8	4 234 sleva 5% - 423	900	196
<b>Celkem</b>	16	8 045	1 800	392

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Celkové náklady spojené s realizací projektu nejsou pro organizaci vysoké, jedná se o 11 018 Kč. Z toho činí 8 045 Kč za školení, 1800 Kč jsou náklady obětované příležitosti, 392 Kč činí výdaje za cestovné a 781 Kč jsou výdaje na písemné formuláře. Tato položka je pro vedení CHD přijatelná.

## 7.8 Riziková analýza

V průběhu realizace projektu se můžeme setkat s některými rizikovými faktory, které by mohly ohrozit zavádění změn, vedoucích k zefektivnění systému hodnocení pracovníků v zařízení. Právě riziková analýza se zabývá odhadem těchto rizik, snaží se určit jejich závažnost a navrhnout způsob eliminace.

V tabulce č. 42 jsou možná rizika uvedena spolu s pravděpodobností možného výskytu a stupněm rizika, který s tím souvisí. Pravděpodobnosti vzniku i závažnosti rizika jsou přiřazeny číselné hodnoty v rozmezí 1 – 5, přičemž číslo 1 znamená velmi nízkou pravděpodobnost a číslo 5 velmi vysokou pravděpodobnost (tabulka č. 41).

Tabulka 41. *Stupeň hodnocení rizika*

	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>
<i>1</i>	Velmi nízká	Velmi nízká
<i>2</i>	Nízká	Nízká
<i>3</i>	Střední	Střední
<i>4</i>	Vysoká	Vysoká
<i>5</i>	Velmi vysoká	Velmi vysoká

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka 42. Riziková analýza

<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost vzniku rizika</i>	<i>Závažnost rizika</i>	<i>Výsledek</i>
Nedostatečná podpora ze strany vedení CHD.	2	4	<b>8</b>
Nevhodně zvolená kritéria hodnocení.	4	5	<b>20</b>
Chybně zvolená metoda hodnocení.	3	5	<b>15</b>
Nedodržení časových termínů projektu.	2	4	<b>8</b>
Nedostatečná informovanost zaměstnanců.	2	3	<b>6</b>
Nepřijetí změn v systému hodnocení ze strany zaměstnanců.	2	5	<b>10</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud v dalším kroku vynásobíme hodnotu stupně rizika a hodnotu pravděpodobnosti výskytu, získáme výsledné číslo, které určuje celkovou závažnost daného rizikového faktoru. Čím vyšší výsledná hodnota, tím vyšší riziko.

Na základě provedené rizikové analýzy, nejvyšším rizikem, které souvisí s realizací projektu zefektivnění systému hodnocení pracovníků v zařízení je:

- Nevhodně zvolená kritéria hodnocení.
- Chybně zvolená metoda hodnocení.
- Nepřijetí změn systému hodnocení ze strany zaměstnanců.

Pro názornější vyjádření výsledné hodnoty vyjadřující celkovou závažnost jednotlivých rizikových faktorů, je vytvořena následující tabulka č. 43.

Tabulka 43. Tabulka výsledných hodnot jednotlivých rizik

	Velmi nízká	Nízká	Střední	Vysoká	Velmi vysoká
Velmi nízká	<b>VN HR</b>	<b>VN HR</b>	<b>N HR</b>	<b>N HR</b>	<b>S HR</b>
Nízká	<b>VN HR</b>	<b>N HR</b>	<b>N HR</b>	<b>S HR</b>	<b>V HR</b>
Střední	<b>N HR</b>	<b>N HR</b>	<b>S HR</b>	<b>V HR</b>	<b>V HR</b>
Vysoká	<b>N HR</b>	<b>S HR</b>	<b>V HR</b>	<b>V HR</b>	<b>VV HR</b>
Velmi vysoká	<b>S HR</b>	<b>V HR</b>	<b>V HR</b>	<b>VV HR</b>	<b>VV HR</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

VN HR = velmi nízká hodnota rizika

N HR = nízká hodnota rizika

S HR = střední hodnota rizika

V HR = vysoká hodnota rizika

VV HR = velmi vysoká hodnota rizika

Jestliže jsme dokázali popsat a vyhodnotit jednotlivé rizikové faktory, které ohrožují realizaci projektu, je třeba provést opatření, která je eliminují.

### **Velmi vysoká hodnota rizika**

*Nevhodně zvolená kritéria hodnocení*

- patří k největšímu riziku, ohrožující realizaci projektu. Pokud by byla kritéria hodnocení zaměstnanců špatně zvolena, může dojít k celkovému zkreslení výsledků hodnocení. Opatřením je důsledně vycházet při volbě kritérií z popisů jednotlivých pracovních pozic. Tím bychom měli získat kritéria, která budou objektivní a ve výsledcích budou přínosem pro zaměstnance i celou organizaci.

### **Vysoká hodnota rizika:**

*Chybně zvolená metoda hodnocení*

- se řadí k faktorům s vysokou hodnotou rizika a úzce souvisí s rizikem předcházejícím. I zde, chyba ve volbě metody hodnocení, může způsobit špatný výsledek celého procesu. Za důležité považuji vycházet z praxe, kdy metoda hodnotícího pohovoru je v zařízení praktikovaná a zaměstnanci dobře přijata. Význam a způsob využití hodnocení pomocí hodnotící škály musíme dokázat správně zaměstnancům vysvětlit.

*Nepřijetí změn v systému hodnocení ze strany zaměstnanců*

- bylo vyhodnoceno jako vysoká hodnota rizika. Jestliže pracovníci nepřijmou změny v systému hodnocení a nebudou k celému systému přistupovat zodpovědně, bude celkový výsledek nevypovídající a nebude skutečným přínosem jak pro organizaci, tak pro zaměstnance. Zde hraje důležitou roli management zařízení, který musí pracovníkům správně a pečlivě vysvětlit všechny výhody, které zefektivnění systému přinese. Současně jim musí dokázat odpovědět na všechny jejich dotazy a přesvědčit je o pozitivním posunu v případě realizovaných změn.

**Střední hodnota rizika:***Nedostatečná podpora ze strany vedení*

- je rizikem střední hodnoty. Předpokladem úspěšného realizování celého projektu je úzká spolupráce s vedením CHD při plánování a zavádění jednotlivých změn do praxe. Základem úspěchu je dobrá informovanost vedení a přesvědčení o prospěšnosti jednotlivých aktivit.

*Nedodržení časových termínů projektu*

- je rizikovým faktorem se střední hodnotou rizika. Důležité je zpracovat časový plán tak, aby odpovídal co nejvíce realitě a všichni aktéři projektu znali posloupnost jednotlivých událostí a tak docházelo k postupné návaznosti.

**Nízká hodnota rizika:***Nedostatečná informovanost zaměstnanců*

- má nízkou pravděpodobnost výskytu rizika a střední stupeň závažnosti. Zde je důležité, v dostatečném časovém předstihu a opakovaně, neopomenout vysvětlit zaměstnancům, kterých změn se zefektivnění systému týká a co to bude pro ně znamenat. Důležité je poukázat nejen na rozdíly, ale i výhody těchto změn.

**7.9 Zhodnocení projektové části**

Navrhovaný projekt zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců domova pro seniory přinese organizaci řadu pozitivních skutečností.

Jednotliví pracovníci budou v rámci procesu hodnocení rozdělení podle přímé podřízenosti do dvou skupin. První skupina zaměstnanců, sociální pracovníci a technicko-hospodářští pracovníci, budou hodnoceni vedoucí služby. Druhou skupinu pracovníků, skládající se z nelékařských zdravotnických pracovníků a pracovníků v sociálních službách, bude hodnotit zástupce vedoucí, v současnosti vrchní sestra CHD. Díky využití přímé nadřízenosti, bude prováděné hodnocení zcela jistě objektivnější a může vycházet z konkrétních situací, ke kterým v průběhu hodnotícího období dochází a jsou známé jak pracovníkovi, tak i jeho přímému nadřízenému.

Nově jsou v procesu hodnocení pracovníků zavedena hodnotící kritéria, která jsou specifikována pro jednotlivé pracovní kategorie. Díky tomuto rozlišení můžeme předejít určité obecnosti a pouhé formálnosti při vlastním hodnocení. Pro větší specifikaci je navíc

každému kritériu přidělena jedna ze čtyř nabízených úrovní hodnotící škály. Hodnotící škála se záměrně skládá ze sudého počtu stupňového ohodnocení, čímž chci předejít zbytečnému sklouzávání ke středním hodnotám v rámci hodnocení. Pro dosažení větší objektivnosti při hodnocení, je každý stupeň hodnotícího kritéria slovně popsán. Tento popis má za cíl specifikovat chování zaměstnance ve vztahu k jednotlivému kritériu. Hodnotící kritéria jsou zaměřena na oblast pracovního chování, sociálního chování a profil osobnosti.

Dalším přínosem v procesu hodnocení je vytvoření nového formuláře (Formulář profesního hodnocení), do kterého budou zaznamenávány výsledky hodnocení a formulář Sebehodnocení pracovníka, který vyplní všichni zaměstnanci před vlastním hodnotícím pohovorem.

U všech pracovníků bude v rámci hodnotícího pohovoru stanoven osobní pracovní cíl a následně vypracován plán rozvoje zaměstnance. Profesní plán bude vycházet z potřeb jednotlivých zaměstnanců a potřeb organizace.

Nově je v procesu hodnocení zavedeno setkání hodnoceného s nadřízeným pracovníkem v meziobdobí (měsíc červen), které má za cíl sledovat průběžné plnění stanoveného cíle a dle aktuálních potřeb jednotlivých pracovníků má být pomocníkem při dosahování cíle. S tím souvisí sledování plnění plánu osobního rozvoje.

Součástí projektu je absolvování školení pro vedoucí pracovníky, kteří provádí hodnocení zaměstnanců v roli hodnotitelů. Cílem jejich dalšího vzdělávání je naučit se efektivně hodnotit zaměstnance, umět překonávat problémy, které souvisí s hodnocením zaměstnanců, dokázat maximálně účinně využívat roli hodnotitele a umět správně poskytovat i přijímat zpětnou vazbu.

Právě ve zpětné vazbě, kterou v rámci projektu opakovaně zdůrazňuji, vidím jednu z nejdůležitějších částí celého procesu hodnocení zaměstnanců.

Díky vypracování projektu a zavedení výše uvedených opatření, se vedoucím pracovníkům podaří převést současný systém hodnocení do efektivnějšího systému, který bude přínosem nejen pro organizaci, ale zejména pro jednotlivé zaměstnance, s možností jejich dalšího profesního růstu.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza stávajícího systému hodnocení zaměstnanců Charitního domova Otrokovice a následné navržení projektu zefektivnění systému hodnocení pracovníků.

Diplomová práce byla rozdělena na dvě hlavní části: část teoretickou a praktickou. Součástí praktické části je vytvoření projektu.

V první části práce jsou zpracována teoretická východiska, týkající se problematiky hodnocení zaměstnanců. Nejprve jsem charakterizovala význam, předmět, cíle a kritéria hodnocení. Dále jsem podrobněji popsala základní a doplňkové metody, využívané v procesu hodnocení a vlastní průběh procesu hodnocení.

Praktická část diplomové práce začíná představením organizace, její charakteristikou a posláním. Následně jsem se více zaměřila na jednu ze sociálních služeb organizace, Charitní domov Otrokovice. Po představení služby, popisu organizační struktury, charakteristice zaměstnanců a základních ekonomických údajích, jsem provedla analýzu stávajícího systému hodnocení zaměstnanců domova. Cílem bylo zhodnotit přednosti stávajícího systému a vymezení nedostatků.

Podkladem pro analýzu byly interní materiály Charitního domova a dotazníkový průzkum, který jsem provedla mezi zaměstnanci. Doplňující metodou byly rozhovory se zaměstnanci. V rámci praktické části jsem vytvořila SWOT analýzu stávajícího systému hodnocení.

Z analýzy vyplynulo, že systém hodnocení zaměstnanců v zařízení funguje. Je dána pravidelnost hodnotících pohovorů. Současně jsem zjistila, že nejsou stanovena hodnotící kritéria, která by umožňovala komplexní hodnocení jednotlivých pracovních kategorií a nejsou vytvořeny odpovídající formuláře pro hodnocení pracovníků.

V projektové části diplomové práce jsem navrhla efektivnější systém hodnocení pracovníků Charitního domova Otrokovice. Nově jsem stanovila hodnotící kritéria pro jednotlivé pracovní kategorie zaměstnanců domova a současně jsem pro ně vytvořila posuzovací škálu. V rámci zlepšení systému vznikly nové formuláře profesního hodnocení, které budou využívány vedoucími pracovníky a budou k dispozici i jednotlivým pracovníkům. Jednou z dílčích aktivit projektu byl výběr semináře pro vedoucí pracovníky, kteří v roli hodnotitelů provádí hodnocení zaměstnanců. V projektové části jsem kladla důraz na dostatečnou zpětnou vazbu, která je pro efektivitu hodnocení velmi významná.



V závěru práce jsem provedla zhodnocení projektu s využitím časové, nákladové a rizikové analýzy, která by mohla ovlivnit úspěšnost a realizaci celého projektu. K jednotlivým rizikům jsem navrhla opatření na jejich eliminaci.

Konečné výstupy práce jsem předala vedoucí Charitního domova Otrokovice, k zavedení do praxe a k možnému zapracování do metodiky sociální služby. Právě vypracovaný materiál může v budoucnu posloužit jako podpora pro naplňování standardů kvality sociálních služeb.

Domnívám se, že se mi podařilo vypracovat projekt, který bude přínosem pro celou organizaci a zejména pro jednotlivé pracovníky Charitního domova Otrokovice, s cílem jejich větší motivace a dalšího profesního rozvoje.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th edition. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0 7494 4105 4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer-Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

ARTHUR, Diane, 2010. *70 typů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BIELCZYK, Antonín, 2005. *Řízení lidských zdrojů: distanční studijní opora*. Karviná: SLEZSKÁ UNIVERZITA V OPAVĚ. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 316 s. ISBN 80-7248-304-8.

*Bible: Písmo svaté Starého a Nového zákona*. Podle ekumenického vydání z r. 1985. Praha: Ekumenická rada církví v ČSSR. 1149 s.

CARREL, M.R., F.E. KUZMITS et F.E. ELBERT, 1992. *Personnel Human Resource Management*. 3. Title. New York: Macmillian Publishing Company. 792 s. ISBN 0-02-319501-0.

DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

DEAL, T. B. a A. A. KENNEDY, 1983 cit. podle BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DUBEN, Rostislav, 1996. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CodexBohemia. 376 s. ISBN 80-85963-19-1.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KeyPublishing. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Nakladatelství C. H. Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAJZAR, Patrik, 2010. *Personalistika*. Slezská univerzita v Opavě: Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 146 s. Číslo publikace: 461-10-200.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

MOHELSKÁ, Hana, 2009. *Řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. 135 s. ISBN 978-80-7041-659-4.

PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

SCHEIN, Edgar. H., 1996 cit. podle BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. 109 s. ISBN: 978-80-247-2494-2.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

### **Internetové zdroje:**

*Hodnocení zaměstnanců* [online]. Tutor, 2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/rizeni-hodnoceni-podrizenych/BK00624271?page=5>

*Jaké jsou trendy v personálním řízení neziskových organizací během posledních 3 let?* [online]. SANEK: Zpráva o výsledcích průzkumu, 2009. [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: [http://www.zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/vysledky\\_pruzkumu\\_personalniho\\_rizeni\\_\\_v\\_nno.pdf](http://www.zlk.neziskovka.cz/dokumenty/012/vysledky_pruzkumu_personalniho_rizeni__v_nno.pdf)

*Poslání Charity* [online]. Charita Česká republika, © 2013 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/o-charite/nase-poslani/>

*Sbírka zákonů* [online]. Nakladatelství Sagit, © 1996-2013 [cit. 2013-03-04]. Dostupné z: <http://www.sagit.cz/pages/sbirka.asp?cd=76&typ=r&refresh=yes>

*Výroční zpráva 2011* [online]. Charita sv. Anežky Otrokovice, 2012 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.caritas.cz/index.php/organizace/vyrocnizpravy>

*Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: Průvodce poskytovatele* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002 [cit. 2013-03-04]. ISBN 80-86552-45-4. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

ZIGMUND, Martin. *Dávejte zaměstnancům zpětnou vazbu, vyděláte na tom vy* [online]. Business Vize, 29.10. 2010 [cit. 2013 -02-24]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/davejte-zamestnancum-zpetnou-vazbu-vydelate-na-tom-vy>

### **Ostatní zdroje:**

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Metodika poskytování služby Domov pro seniory, Charitní domov Otrokovice.

Vnitřní organizační směrnice Charity sv. Anežky Otrokovice.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
cca	přibližně
DpS	Domov pro seniory
CHD	Charitní domov
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NNO	Nestátní neziskové organizace
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PSS	Pracovník v sociálních službách
tzn.	to znamená
VS	Všeobecná sestra

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. <i>Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti (Hroník, 2006, s. 13)</i> .....	17
Obrázek 2. <i>Tři oblasti hodnocení (Hroník, 2006, s. 20)</i> .....	19
Obrázek 3. <i>Cyklus řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2003, s. 433)</i> .....	20
Obrázek 4. <i>Model procesu MBO (Hroník, 2006, s. 59)</i> .....	30
Obrázek 5. <i>360° zpětná vazba (Hroník, 2006, s. 66)</i> .....	32
Obrázek 6. <i>Logo Charity sv. Anežky Otrokovice (interní materiál)</i> .....	49
Obrázek 7. <i>Organizační struktura Charity sv. Anežky</i> .....	52
Obrázek 8. <i>Budova Charitního domova Otrokovice</i> .....	53
Obrázek 9. <i>Kaple v Charitním domově Otrokovice</i> .....	54
Obrázek 10. <i>Organizační struktura CHD (vlastní zpracování)</i> .....	55

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. <i>Matice metod hodnocení</i> .....	26
Tabulka 2. <i>Srovnání Assesment Centre a Development Centre</i> .....	31
Tabulka 3. <i>Pracovní zařazení a profil pracovníků CHD</i> .....	59
Tabulka 4. <i>Věková statistika zaměstnanců CHD</i> .....	61
Tabulka 5. <i>Vzdělanost zaměstnanců CHD</i> .....	62
Tabulka 6. <i>Délka pracovního poměru v Charitním domově Otrokovice</i> .....	63
Tabulka 7. <i>Výnosy CHD - DpS v roce 2011</i> .....	64
Tabulka 8. <i>Náklady CHD - DpS v roce 2011</i> .....	65
Tabulka 9. <i>Výnosy a náklady z vedlejší činnosti CHD - DpS</i> .....	65
Tabulka 10. <i>Otázka č. 1</i> .....	73
Tabulka 11. <i>Otázka č. 2</i> .....	73
Tabulka 12. <i>Otázka č. 3</i> .....	74
Tabulka 13. <i>Otázka č. 4</i> .....	74
Tabulka 14. <i>Otázka č. 5</i> .....	75
Tabulka 15. <i>Otázka č. 6</i> .....	75
Tabulka 16. <i>Otázka č. 9</i> .....	77
Tabulka 17. <i>Otázka č. 11</i> .....	79
Tabulka 18. <i>Otázka č. 12</i> .....	80
Tabulka 19. <i>Otázka č. 13</i> .....	81
Tabulka 20. <i>Otázka č. 14</i> .....	82
Tabulka 21. <i>Otázka č. 16</i> .....	83
Tabulka 22. <i>Otázka č. 17</i> .....	83
Tabulka 23. <i>Otázka č. 18</i> .....	85
Tabulka 24. <i>Otázka č. 19</i> .....	86
Tabulka 25. <i>Otázka č. 20</i> .....	86
Tabulka 26. <i>Otázka č. 21</i> .....	87
Tabulka 27. <i>Otázka č. 22</i> .....	88
Tabulka 28. <i>Otázka č. 23</i> .....	88
Tabulka 29. <i>Otázka č. 24</i> .....	89
Tabulka 30. <i>Otázka č. 25</i> .....	89
Tabulka 31. <i>Otázka č. 26</i> .....	90
Tabulka 32. <i>Otázka č. 27</i> .....	91



Tabulka 33. <i>Otázka č. 28</i> .....	92
Tabulka 34. <i>Otázka č. 29</i> .....	93
Tabulka 35. <i>SWOT analýza systému hodnocení pracovníků CHD</i> .....	94
Tabulka 36. <i>Definice projektu</i> .....	99
Tabulka 37. <i>Stupnice hodnocení</i> .....	105
Tabulka 38. <i>Časová analýza</i> .....	112
Tabulka 39. <i>Roční náklady na písemné formuláře k hodnocení zaměstnanců</i> .....	114
Tabulka 40. <i>Předpokládané náklady spojené se školením pracovníků</i> .....	114
Tabulka 41. <i>Stupeň hodnocení rizika</i> .....	115
Tabulka 42. <i>Riziková analýza</i> .....	116
Tabulka 43. <i>Tabulka výsledných hodnot jednotlivých rizik</i> .....	116

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. <i>Věková statistika zaměstnanců CHD (vlastní zpracování)</i> .....	62
Graf 2. <i>Vzdělanost zaměstnanců CHD (vlastní zpracování)</i> .....	62
Graf 3. <i>Délka pracovního poměru v Charitním domově Otrokovice</i> .....	63
Graf 4. <i>Důležitost motivačních činitelů (vlastní zpracování)</i> .....	84

## **SEZNAM PŘÍLOH**

- PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA CHARITY SV. ANEŽKY OTROKOVICE**
- PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK**
- PŘÍLOHA P III: POZVÁNKA K HODNOTÍCÍMU POHOVORU**
- PŘÍLOHA P IV: SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA**
- PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PROFESNÍHO HODNOCENÍ**
- PŘÍLOHA P Va: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ (NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PRACOVNÍK)**
- PŘÍLOHA P Vb: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ (PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH)**
- PŘÍLOHA P Vc: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ (TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝ PRACOVNÍK)**
- PŘÍLOHA P VI: HODNOTÍCÍ KRITÉRIA PRO JEDNOTLIVÉ PRACOVNÍ KATEGORIE**
- PŘÍLOHA P VII: POPIS STUPŇŮ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ**

## **PŘÍLOHA P I: ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA CHARITY SV. ANEŽKY OTROKOVICE**

### **Etický kodex pracovníka Charity sv. Anežky Otrokovice**

- 1) Pracovník dbá na dodržování lidských práv u skupin a jednotlivců. Respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původu, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.
- 2) Pracovník respektuje právo každého jedince na seberealizaci v míře, aby současně nedocházelo k omezení takového práva druhých osob.
- 3) Pracovník dává přednost své profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy; klientovi pomáhá všemi svými znalostmi a dovednostmi.
- 4) Pracovník vede klienta k vědomí odpovědnosti sám za sebe; jedná tak, aby chránil klientovu důstojnost a lidská práva; pomáhá všem klientům se stejným úsilím a bez jakékoliv formy diskriminace; chrání klientovo právo na soukromí a důvěrnost jeho sdělení.
- 5) Pracovník odpovědně plní své povinnosti vyplývající ze závazku ke svému zaměstnavateli. Vytváří v organizaci podmínky pro kvalitní poskytování sociálních služeb a podmínky pro naplňování základních zásad etického kodexu.
- 6) Pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Rozšiřuje spolupráci, která vede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů. Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem.
- 7) Pracovník dbá na udržení a zvyšování prestiže svého povolání, neustále se snaží o udržení a zvýšení odborné úrovně své práce a uplatňování nových přístupů a metod. Je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik. Pro svůj odborný růst využívá znalosti a dovednosti svých kolegů a jiných odborníků, své znalosti a dovednosti rozšiřuje v celé oblasti práce.
- 8) Pracovník působí na rozšíření možnosti a příležitosti ke zlepšení kvality života pro všechny lidi, a to se zvláštním zřetelem ke znevýhodněným a postiženým jedincům a skupinám. Působí na zlepšení podmínek, které zvyšují vážnost a úctu ke kulturám, které vytvořilo lidstvo.

## **Příloha P II: DOTAZNÍK**

### **DOTAZNÍK**

*Vážený respondente/respondentko.*

*Jmenuji se Helena Nováková a jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Management ve zdravotnictví. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který tvoří stěžejní část mojí diplomové práce zabývající se systémem hodnocení pracovníků ve Vašem zařízení.*

*Doba potřebná k vyplnění trvá cca 10 minut.*

*Uvedené odpovědi mi umožní analyzovat stávající systém, zjistit jeho funkčnost, efektivitu či nedostatky. Na zjištěné poznatky bych pak ve své práci ráda reagovala vytvořením projektu, který by vedl ke zvýšení kvality a efektivitu systému hodnocení na Vašem pracovišti.*

*Vaše odpovědi budou anonymní a nebudou využity k žádnému jinému účelu. Prosím, abyste odpovídali upřímně a pravdivě.*

*Pokud není uvedeno jinak, zakřížkujte pouze jednu odpověď. V případě volných otázek, prosím, doplňte slovně.*

*Děkuji Vám za váš čas při vyplnění dotazníku a přeji mnoho úspěchů v osobním i profesním životě.*

*Nováková Helena*

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více

3. Znáte Vaši pracovní náplň a víte, co se od Vás v zaměstnání očekává?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

4. Hodnocení pracovníků ve Vašem zařízení probíhá:

Pravidelně

Jak často?.....

Nepravidelně

5. Hodnotící rozhovor s nadřízeným by měl probíhat:

Týdně

Měsíčně

Čtvrtletně

Pololetně

Ročně

6. Je pro Vás důležité znát kritéria, podle kterých jste hodnocen/a?

Velmi důležité

Spíše důležité

Spíše nedůležité

Nedůležité

Zbytečné

7. Znáte kritéria, podle kterých jste hodnocen/a?

Ano

Ne

Pokud jste odpověděli v otázce č. 7 ANO, pokračujte otázkou č. 8. Pokud jste odpověděli NE, Přejděte na otázku č. 9.

8. Vyjmenujte alespoň 3 kritéria, podle kterých jste hodnoceni:

.....

9. Pravidelnou zpětnou vazbu považujete za:

Velmi důležitou

Spíše důležitou

Spíše nedůležitou

Nedůležitou

Zbytečnou

10. Je Vám poskytována dostatečná zpětná vazba?

Ano

Jaká:

.....

Ne

V čem?

.....

11. Dočkáte se za své dobré výkony pochvaly od svého nadřízeného nebo převažuje kritika?

- Pochvaly se nedočkám
- Pochvaly se dočkám výjimečně
- Převažuje pochvala
- Pochvala i kritika jsou vyvážené
- Převažuje kritika

12. Pokud jste ze strany nadřízeného kritizován/a, považujete tuto kritiku za objektivní?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Dokážete přijmout kritiku od svého nadřízeného?

- Ano, beru ji jako možnost pro zlepšení
- Ano, ale necítím se dobře
- Jen v některých situacích

V jakých:

.....

Ne, beru ji jako vlastní selhání

- Ne, domnívám se, že nadřízený nemá pravdu

14. Je součástí hodnocení prostor pro Vše sebehodnocení?

- Ano
- Ne

Pokud jste v otázce č. 14 odpověděli ano, pokračujte následující otázkou.

15. V rámci sebehodnocení:

- Dokážete vyzvednout své silné stránky
- Dokážete pojmenovat své slabé stránky
- Dokážete vyzvednout své silné stránky i pojmenovat své slabé stránky
- Nedokážu hodnotit sám/sama sebe

16. Hodnotící pohovor mne motivuje a povzbuzuje k podávání lepších výkonů:

- Motivuje
- Spíše nemotivuje
- Nemotivuje

17. V mé práci mne nejvíc motivuje - seřad'te podle důležitosti od 1 do 6.  
Seřad'te podle důležitosti od 1 do 6 (číslo 1 je hodnocení nejvyšší, 6 nejnižší. Pokud doplníte jinou možnost, označte také pořadovým číslem v rozmezí 1-6.
- Peníze
  - Pochvala
  - Možnost naučit se něco nového
  - Jistota stabilního zaměstnání
  - Zaměstnanecké výhody
  - Dobré pracovní podmínky
18. Pomáhá Vám hodnocení poznat slabá místa, ve kterých se můžete zlepšit?
- Pomáhá
  - Pouze je naznačí
  - Nepomáhá
19. Zajímá se Váš nadřízený o Vaše potřeby?
- Ano
  - Ne
20. Stanovujete si v rámci hodnotícího pohovoru cíle na další období?
- Ano
  - Ne
21. Pokud jste v předcházející otázce odpověděli ano, pomáhá Vám nadřízený pracovník realizovat stanovené cíle?
- Ano
  - Částečně
  - Ne
22. Považujete stávající systém hodnocení za účinný nebo pouze formální?
- Velmi účinný
  - Částečně účinný
  - Spíše formální
  - Jde pouze o formalitu
23. Považujete stávající systém hodnocení pracovníků za bezpečný nebo ohrožující?
- Zcela bezpečný
  - Bezpečný
  - Spatřuji určitá rizika (jaká?)  
.....
  - Spíše ohrožující
  - Ohrožující (v čem?)



24. Promítají se výsledky hodnocení do finanční odměny?

Ano

- Ne
- Výjimečně

25. Promítají se výsledky hodnocení do nefinanční odměny?

Ano

Jaké: .....

Ne

26. Je pro Vás hodnocení nadřazeným impulsem ke změně způsobu práce?

Spíše výjimečně

Ano

Ne

27. Spatřujete v současném systému hodnocení slabá místa?

Ano

Jaká: .....

Ne

28. Spatřujete v současném systému hodnocení nějaké přednosti?

Ano

Jaké: .....

Ne

29. Jste se stávajícím systémem hodnocení spokojen/á?

Zcela spokojená

Spíše spokojená

Spíše nespokojená

Nespokojená

30. Prostor pro Vaše vyjádření k danému tématu:

.....

## PŘÍLOHA P III: POZVÁNKA K HODNOTÍCÍMU POHOVORU

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jméno a příjmení pracovníka: .....

### Pozvánka k hodnotícímu pohovoru

*Vážená kolegyně/kolego,*

*dovoluji si Vás pozvat k pravidelnému ročnímu hodnotícímu pohovoru,  
který se bude konat dne ..... v pracovně .....*

Současně Vám tímto předávám sebehodnotící dotazník a prosím o vyplnění.

Vyplněný formulář si prosím přineste na předem domluvený hodnotící pohovor.

Na společné setkání s Vámi se těší a příjemné dny přeje

Jméno a příjmení hodnotitele: .....

V Otrokovicích, dne: .....

# PŘÍLOHA P IV: SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA

(Zdroj: vlastní zpracování)



## **Charitní domov Otrokovice**

Na Uliče 1617, 765 02 Otrokovice

e-mail: [chd@otrokovice.charita.cz](mailto:chd@otrokovice.charita.cz)

Tel./fax: +420 577 112 38

[www.otrokovice.charita.cz](http://www.otrokovice.charita.cz)

## **SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA**

Příjmení a jméno hodnoceného pracovníka: .....

<b>1. Jaké jsou úspěchy Vaší práce za poslední období?</b>
<b>2. Jaké jsou neúspěchy Vaší práce za poslední období?</b>
<b>3. V jaké pracovní oblasti byste se rád/ráda zdokonalila?</b>
<b>Co pro to můžete udělat sám/sama?</b>
<b>Jak Vám může pomoci organizace?</b>
<b>4. Co Vás ve Vaší práci nejvíc baví?</b>
<b>5. Co Vás ve Vaší práci nejvíc obtěžuje?</b>

V Otrokovicích, dne: .....

.....  
Podpis pracovníka

# PŘÍLOHA P V: FORMULÁŘ PROFESNÍHO HODNOCENÍ

(Zdroj: vlastní zpracování)



**Charitní domov Otrokovice**

Na Uliče 1617, 765 02 Otrokovice  
Tel./fax: +420 577 112 038

e-mail: [chd@otrokovice.charita.cz](mailto:chd@otrokovice.charita.cz)  
[www.otrokovice.charita.cz](http://www.otrokovice.charita.cz)

## FORMULÁŘ PROFESNÍHO HODNOCENÍ – sociální pracovník

Příjmení a jméno hodnoceného pracovníka: .....

Pracovní pozice: .....

Hodnotící období: .....

Datum hodnocení: .....

Příjmení a jméno hodnotitele: .....

Název kritéria  Sociální pracovník	Bodové ohodnocení kritéria				Poznámka
	1	2	3	4	
<i>Odborná zdatnost</i>					
<i>Pracovní výkon</i>					
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>					
<i>Pozitivita postojů</i>					
<i>Aktivní vyhledávání nových informací</i>					
<i>Komunikativnost</i>					
<i>Zvládání procesu individuálního plánování</i>					
<i>Schopnost týmové práce</i>					
<i>Vnímání potřeb klientů</i>					
<i>Profesní rozvoj</i>					
<i>Mimořádná aktivita</i>					
<b>Celkový počet bodů</b>					

## POPIS HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ - sociální pracovník

KRITÉRIUM	1	2	3	4
Hodnotící škála	<i>Výborný</i>	<i>Zvládá</i>	<i>Uspokojivý</i>	<i>Neuspokojivý</i>
<i>Odborná zdatnost</i>	Vysoce odborná, bezchybně odvedená práce.	Dostatečně odborná práce.	Odborná zdatnost s určitými rezervami.	Neodborná práce.
<i>Pracovní výkonnost</i>	Zvládá všechnu zadanou práci, i s předstihem.	Zvládá zadanou práci	Občas nestihne vykonat v termínu vše	Opakovaně závažné chyby
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>	Velmi odolný vůči zátěži i stresu. Dokáže správně reagovat.	Zátěž i stres zvládá.	Zátěž i stres zvládá s obtížemi.	Vůbec nezvládá zátěžové situace, nepřiměřené redakce.
<i>Pozitivita postojů</i>	Vždy velmi pozitivní postoj k práci.	Snaží se mít pozitivní přístup.	Velmi málo se vyskytuje pozitivní přístup.	V postojích zcela schází pozitivní přístup.
<i>Aktivní vyhledávání nových informací</i>	Velmi aktivně se zajímá o novinky v práci, sám vyhledává.	Zajímá se o novinky v práci.	O novinky se příliš nezajímá	Vůbec nové zájem o novinky v oboru.
<i>Komunikativnost</i>	Komunikace na vysoké úrovni.	Komunikuje dobře.	S komunikací občasné problémy.	Velmi špatná komunikace, výrazné nedostatky.
<i>Zvládání procesu individuálního plánování (IP)</i>	Velmi aktivní v realizaci IP.	Zvládá vše potřebné v realizaci IP.	V procesu IP se vyskytují nedostatky.	Nezvládá proces IP.
<i>Schopnost týmové práce</i>	Vynikající týmový hráč.	V týmové práci plní dobře svoji roli.	V týmové práci výrazné nedostatky.	Není vůbec týmový pracovník.
<i>Vnímání potřeb klientů</i>	Velmi vnímavý k potřebám klientů. Sám se zajímá.	Vnímá potřeby klientů.	Potřeby klientů vnímá omezeně.	Nemá vůbec zájem o potřeby klientů.
<i>Profesní rozvoj</i>	Výrazný aktivní zájem o profesní rozvoj.	Probíhá běžný profesní rozvoj.	Sám neprojevuje zájem o profesní rozvoj.	Neprobíhá žádný profesní rozvoj.
<i>Mimořádná aktivita</i>	Přichází sám aktivně s návrhy. Velmi aktivní.	Občas vyvine mimořádnou aktivitu	Mimořádnou aktivitu vyvine pouze na popud někoho jiného.	Nevyvíjí žádnou mimořádnou aktivitu.

*Slovní hodnocení hodnotitelem:*

<b>Silné stránky hodnoceného</b>	
<b>Slabé stránky hodnoceného</b>	
<b>Celkové hodnocení</b>	

*Vyjádření zaměstnance:*

--

*Stanovení profesního cíle pro další hodnotící období:*

<b>Cíl:</b> 1.  2.
-----------------------------

*Plán osobního rozvoje zaměstnance pro další hodnotící období:*

<b>Externí školení:</b>
<b>Interní školení:</b>
<b>Stáž:</b>

***Závěrečné vyjádření hodnoceného:***

- Souhlasím
- Nesouhlasím
- Souhlasím s výhradami:

.....

Hodnocený byl s hodnocením seznámen dne:

.....

Datum a podpis hodnoceného

.....

Datum a podpis hodnotitele

***Setkání hodnotitele s hodnoceným v meziobdobí:***

Datum setkání: .....

Příjmení a jméno hodnoceného: .....

Příjmení a jméno hodnotitele: .....

<p><b>Vyjádření hodnotitele za polovinu hodnotícího období</b> (plnění profesního cíle, realizace profesního rozvoje):</p>          <p><b>Vyjádření hodnoceného za polovinu hodnotícího období</b> (plnění profesního cíle, realizace profesního rozvoje):</p>          
--

.....

Datum a podpis hodnoceného

.....

Datum a podpis hodnotitele

**PŘÍLOHA P Va: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ  
(NELÉKAŘSKÝ ZDRAVOTNICKÝ PRACOVNÍK)**

Název kritéria	Bodové ohodnocení kritéria				Poznámka
	1	2	3	4	
<b>Nelékařský zdravotnický pracovník</b>					
<i>Odborná zdatnost</i>					
<i>Pracovní výkon</i>					
<i>Vedení zdravotnické dokumentace</i>					
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>					
<i>Pozitivita postojů</i>					
<i>Aktivní vyhledávání nových informací</i>					
<i>Komunikativnost</i>					
<i>Zvládání úlohy klíčového pracovníka</i>					
<i>Schopnost týmové práce</i>					
<i>Vnímání potřeb klientů</i>					
<i>Profesní rozvoj</i>					
<i>Mimořádná aktivita</i>					
<b>Celkový počet bodů</b>					

*Zdroj: vlastní zpracování*



**PŘÍLOHA P Vb: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ  
(PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH)**

Název kritéria  Pracovník v sociálních službách	Bodové ohodnocení kritéria				Poznámka
	1	2	3	4	
<i>Odborná zdatnost</i>					
<i>Pracovní výkon</i>					
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>					
<i>Pozitivita postojů</i>					
<i>Aktivní vyhledávání nových informací</i>					
<i>Komunikativnost</i>					
<i>Zvládání úlohy klíčového pracovníka</i>					
<i>Schopnost týmové práce</i>					
<i>Vnímání potřeb klientů</i>					
<i>Profesní rozvoj</i>					
<i>Mimořádná aktivita</i>					
<b>Celkový počet bodů</b>					

*Zdroj: vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA P Vc: TABULKA HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ  
(TECHNICKO-HOSPODÁŘSKÝ PRACOVNÍK)**

Název kritéria	Bodové ohodnocení kritéria				Poznámka
	1	2	3	4	
<b>Technicko-hospodářský pracovník</b>					
<i>Odborná zdatnost</i>					
<i>Pracovní výkon</i>					
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>					
<i>Pozitivita postojů</i>					
<i>Komunikativnost</i>					
<i>Schopnost týmové práce</i>					
<i>Vnímání potřeb klientů</i>					
<i>Profesní rozvoj</i>					
<i>Mimořádná aktivita</i>					
<b>Celkový počet bodů</b>					

*Zdroj: vlastní zpracování*

## **PŘÍLOHA P VI: HODNOTÍCÍ KRITÉRIA PRO JEDNOTLIVÉ PRACOVNÍ KATEGORIE**

### I. Kritéria hodnocení sociálních pracovníků:

- *Odborná zdatnost* (znalost a dodržování vnitřních předpisů, poslání služby, náplně práce, výborná znalost Standardů kvality, tvorba a znalost metodiky služby).
- *Pracovní výkonnost* (samostatnost, zodpovědnost, koordinace činností, flexibilita, dodržování směrnic a předpisů, organizace práce).
- *Odolnost vůči stresu a zátěži* (schopnost řešení problémových situací).
- *Pozitivita postojů* (snaha o pozitivní řešení problémů).
- *Aktivní vyhledávání nových informací* (znalost sociální problematiky práce).
- *Komunikativnost* (komunikace s uživateli, komunikace v týmu, komunikace s vnějším okolím).
- *Zvládání procesu individuálního plánování* (schopnost zpracování individuálních plánů, kontrola jejich plnění, vedení klíčových pracovníků).
- *Schopnost týmové práce* (spolupráce s ostatními členy pracovního kolektivu).
- *Vnímání potřeb klientů* (podpora rozvoje jejich schopností, snaha o integraci).
- *Profesní rozvoj* (zdokonalování se ve své profesi, přijímání nových způsobů práce, absolvování školení a seminářů, zvyšování kvalifikace).
- *Mimořádná aktivita* (činnost nad rámec sjednaných povinností, ochota přijímat úkoly).

### II. Kritéria hodnocení nelékařských zdravotnických pracovníků:

- *Odborná zdatnost* (znalost a dodržování vnitřních předpisů, znalost své náplně práce, znalost Standardů kvality).
- *Pracovní výkonnost* (samostatnost, zodpovědnost, rozhodnost, koordinace činností, svědomitost, hospodaření s pomůckami a materiálem, dodržování směrnic a předpisů, organizace práce, odborná zdravotnická péče o klienty, provádění odborných výkonů dle vypracovaných zdravotnických standardů).
- *Vedení zdravotnické dokumentace* (správnost vedení, pečlivost, znalost ošetřovatelských diagnóz, tvorba plánů péče, správnost vykazování výkonů na zdravotní pojišťovnu, vedení záznamů v PC)

- *Odolnosť vŕči stresu a zátŕži* (schopnosť ŕešení problŕmových situací).
- *Pozitivita postojŕ* (snaha o pozitivní ŕešení problŕmŕ).
- *Aktivní vyhledávaní nových informací* (aktivní zájem o nové postupy v ošetřovatelské péči a léčbě klientŕ).
- *Komunikativnost* (komunikace s uŕivateli, komunikace v týmu, komunikace s lékaři).
- *Zvládání úlohy klíčového pracovníka* (zpracování individuálních/rizikových plánŕ, kontrola jejich plnění)
- *Schopnost týmové práce* (spolupráce s ostatními členy pracovního kolektivu, schopnost vedení týmu na službě).
- *Vnímání potřeb klientŕ* (rozvoj jejich schopností).
- *Profesní rozvoj* (zdokonalování se ve své profesi, přijímání nových způsobŕ práce, absolvování školení a seminářŕ, zvyšování kvalifikace).
- *Mimořádná aktivita* (činnost nad rámec sjednaných povinností, ochota přijímat úkoly).

### III. Kritéria hodnocení pracovníkŕ v sociálních službách:

- *Odborná zdatnost* (znalost a dodržování vnitřních předpisŕ, náplně své práce, základní znalost Standardŕ kvality).
- *Pracovní výkonnost* (samostatnost, zodpovědnost, rozhodnost, koordinace činností, svědomitost, hospodaření s materiálem, dodržování směrnic a předpisŕ, organizace práce).
- *Odolnosť vŕči stresu a zátŕži* (schopnosť ŕešení problŕmových situací).
- *Pozitivita postojŕ* (snaha o pozitivní ŕešení problŕmŕ).
- *Aktivní vyhledávaní nových informací* (vyhledávání nových postupŕ, znalost sociální problematiky a práce).
- *Komunikativnost* (komunikace s uŕivateli, komunikace v týmu).
- *Zvládání úlohy klíčového pracovníka* (zpracování individuálních/rizikových plánŕ, kontrola jejich plnění)
- *Schopnost týmové práce* (spolupráce s ostatními členy pracovního kolektivu).
- *Vnímání potřeb klientŕ* (rozvoj jejich schopností, snaha o integraci).

- *Profesní rozvoj* (zdokonalování se ve své profesi, přijímání nových způsobů práce, absolvování školení a seminářů).
- *Mimořádná aktivita* (činnost nad rámec sjednaných povinností, ochota přijímat úkoly).

#### IV. Kritéria hodnocení technicko-hospodářských pracovníků:

- *Pracovní výkonnost* (samostatnost, zodpovědnost, spolehlivost, pečlivost, hospodárnost, organizace práce, dodržování bezpečnostních předpisů)
- *Odborná zdatnost* (znalost a dodržování vnitřních předpisů, znalost své náplně práce, základní znalost standardů kvality)
- *Komunikativnost* (komunikace s uživateli, schopnost empatie, komunikace v týmu, vystupování směrem k okolí).
- *Pozitivita postojů* (snaha o pozitivní řešení problémů).
- *Schopnost týmové práce* (spolupráce s ostatními členy pracovního kolektivu).
- *Odolnost vůči stresu a zátěži* (schopnost řešení problémových situací).
- *Pozitivita postojů* (snaha o pozitivní řešení problémů).
- *Profesní rozvoj* (zdokonalování se ve své profesi, přijímání nových způsobů práce).
- *Mimořádná aktivita* (činnost nad rámec sjednaných povinností, ochota přijímat úkoly).

## PŘÍLOHA P VII: POPIS HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

<b>POPIS STUPŇŮ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ</b>				
KRITÉRIUM	1	2	3	4
<b>Hodnotící škála</b>	<i>Výborný</i>	<i>Zvládá (vše potřebné)</i>	<i>Uspokojivý (zvládá s občasnými potížemi)</i>	<i>Neuspokojivý (nezvládá práci)</i>
<i>Odborná zdatnost</i>	Vysoce odborná, bezchybně odvedená práce.	Dostatečně odborná práce.	Odborná zdatnost s určitými rezervami.	Neodborná práce.
<i>Pracovní výkonnost</i>	Zvládá všechnu zadanou práci, i s předstihem.	Zvládá zadanou práci	Občas nestihne vykonat v termínu vše	Opakovaně závažné chyby
<i>Odolnost vůči stresu a zátěži</i>	Velmi odolný vůči zátěži i stresu. Dokáže správně reagovat.	Zátěž i stres zvládá.	Zátěž i stres zvládá s obtížemi.	Vůbec nezvládá zátěžové situace, nepřiměřené reakce.
<i>Pozitivita postojů</i>	Vždy velmi pozitivní postoj k práci.	Snaží se mít pozitivní přístup.	Velmi málo se vyskytuje pozitivní přístup.	V postojích zcela schází pozitivní přístup.
<i>Aktivní vyhledávání nových informací</i>	Velmi aktivně se zajímá o novinky v práci, sám vyhledává.	Zajímá se o novinky v práci.	O novinky se příliš nezajímá	Vůbec nové zájem o novinky v oboru.
<i>Komunikativnost</i>	Komunikace na vysoké úrovni.	Komunikuje dobře.	S komunikací občasné problémy.	Velmi špatná komunikace, výrazné nedostatky.
<i>Zvládání procesu individuálního plánování (IP)</i>	Velmi aktivní v realizaci IP.	Zvládá vše potřebné v realizaci IP.	V procesu IP se vyskytují nedostatky.	Nezvládá proces IP.
<i>Zvládání úlohy klíčového pracovníka</i>	Zvládá na vysoké úrovni.	Zvládá vše potřebné.	V roli klíčového pracovníka se vyskytují nedostatky.	Vůbec nezvládá roli klíčového pracovníka.
<i>Schopnost týmové práce</i>	Vynikající týmový hráč.	V týmové práci plní dobře svoji roli.	V týmové práci výrazné nedostatky.	Není vůbec týmový pracovník.
<i>Vnímání potřeb klientů</i>	Velmi vnímavý k potřebám klientů.	Vnímá potřeby klientů.	Potřeby klientů vnímá omezeně.	Nemá vůbec zájem o potřeby

	tů. Sám se zajímá.		ně.	klientů.
<i>Profesní rozvoj</i>	Výrazný aktivní zájem o profesní rozvoj.	Probíhá běžný profesní rozvoj.	Sám neprojevuje zájem o profesní rozvoj.	Neprobíhá žádný profesní rozvoj.
<i>Mimořádná aktivita</i>	Přichází sám aktivně s návrhy. Velmi aktivní.	Občas vyvine mimořádnou aktivitu	Mimořádnou aktivitu vyvine pouze na popud někoho jiného.	Nevyvíjí žádnou mimořádnou aktivitu.
<i>Vedení zdravotnické dokumentace</i>	Vede zdravotnickou dokumentaci na vysoké úrovni. Přichází sám s návrhy.	Vede zdravotnickou dokumentaci dle ošer. standardů.	Vede zdrav. dokumentaci s chybami a některými nedostatky.	Zdravotnickou dokumentaci nevede správně, množství nedostatků.

*Zdroj: vlastní zpracování*