

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU
ZAMĚSTNANCŮ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

JOB PERFORMANCE EVALUATION
OF NON-FOR-PROFIT ORGANIZATION EMPLOYEES

Magisterská diplomová práce

Kamila Grygarová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2012

Prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou magisterskou práci na téma „Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců neziskové organizace“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci, dne 20. 3. 2012

.....

podpis

OBSAH

OBSAH.....	3
ÚVOD.....	5
1 CHARITA HRANICE	7
1.1 VZNIK A ZAČLENĚNÍ.....	7
1.2 POSLÁNÍ.....	7
1.3 STRUKTURA ORGANIZACE.....	8
1.4 ÚZEMNÍ PŮSOBNOST.....	9
1.5 LIDSKÉ ZDROJE	10
1.5.1 <i>Zaměstnanci</i>	<i>10</i>
1.5.2 <i>Stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků...11</i>	
2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ Z POHLEDU TEORIE	12
2.1 VÝZNAM PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ V ORGANIZACI.....	14
2.2 KDO PROVÁDÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ?	16
2.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	17
2.4 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
2.4.1 <i>Charakteristika vybraných metod hodnocení</i>	<i>20</i>
2.5 HODNOCENÍ A OSTATNÍ HR ČINNOSTI.....	26
2.5.1 <i>Návaznost hodnocení na odměňování.....</i>	<i>26</i>
2.5.2 <i>Návaznost hodnocení na rozvoj pracovníků</i>	<i>28</i>
3 ANALÝZA, POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	30
3.1 ANALÝZA PRACOVNÍHO MÍSTA.....	31
3.2 POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA	32
3.3 SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA	32
4 KOMPETENCE, KOMPETENČNÍ MODEL	34
4.1 KOMPETENCE.....	34
4.1.1 <i>Druhy kompetencí</i>	<i>36</i>

4.2	KOMPETENČNÍ MODEL	37
4.2.1	<i>Identifikace kompetencí</i>	38
4.2.2	<i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	40
5	STÁVAJÍCÍ SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V CHARITĚ	
	HRANICE	41
5.1	ROČNÍ HODNOCENÍ.....	41
5.2	MĚSÍČNÍ HODNOCENÍ	43
6	REVIZE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA NA POZICI	
	OSOBNÍ ASISTENTKA	45
6.1	SESTAVENÍ FUNKČNÍHO KOMPETENČNÍHO MODELU	45
6.1.1	<i>Přípravná fáze</i>	45
6.1.2	<i>Fáze získávání dat</i>	45
6.1.3	<i>Fáze analýzy a klasifikace informací</i>	48
6.1.4	<i>Tvorba kompetenčního modelu</i>	49
6.1.5	<i>Ověření a validizace kompetenčního modelu</i>	51
6.2	OPTIMALIZACE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	51
6.2.1	<i>Výběr kritérií hodnocení</i>	51
6.2.2	<i>Volba metody hodnocení</i>	56
	ZÁVĚR	60
	ANOTACE	61
	SEZNAM LITERATURY A DALŠÍCH POUŽITÝCH ZDROJŮ	63

ÚVOD

„Blaze tomu, kdo zůstává klidný a přátelský, když po něm druhý něco chce.“ Tento citát Klause Hemmerleho jsem si vypůjčila z úvodního slova Výroční zprávy 2009 Charity Hranice. Bezezbytku totiž vystihuje podstatu existence této organizace, která je zde právě pro ty, kteří něco potřebují. Pro ty, kteří se v obtížné životní situaci nemohou nebo z různých důvodů nechtějí spoléhat jen na svou rodinu či přátele. V takových chvílích tito lidé nacházejí oporu právě u pracovníků Charity. Lidé se zdravotním postižením, kteří na cestě k seberealizaci, plnohodnotnému životu a společenské integraci hledají podporu své samostatnosti, respektování své individuality, lidské důstojnosti a občanských práv mají šanci toto nalézt v osobě svého osobního asistenta. Společně pak hledají cesty ke zpřístupnění životních šancí a příležitostí. Osobní asistent, který vstupuje do života klienta a jeho rodiny, musí být zralou, důvěryhodnou a vyrovnanou osobností. Osobní vyrovnanost plyne mimo jiné do jisté míry i z pracovní spokojenosti. A právě zde vstupuje do hry zaměstnavatel, který svým přístupem k zaměstnancům může jejich spokojenost výrazně ovlivnit. Jedním z aspektů, které na spokojenost působí, je spravedlivé a motivující hodnocení pracovního výkonu, ať už je za výkon považováno cokoli, včetně pracovního chování či charakteristiky osobnosti.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Charity Hranice zařazených na pozici osobní asistent se stalo předmětem mé diplomové práce. Právě v procesu hodnocení je možné odhalit případné rozdíly mezi jednotlivými držiteli stejného pracovního místa a výstupy pak použít např. k jejich dalšímu rozvoji. Abychom však mohli hodnotit, musíme nejprve stanovit „pravidla hry“. Jak hodnocený, tak hodnotitel musí znát nároky a požadavky dané pracovní pozice. Proto jsem ve své práci přistoupila k analýze pracovního místa a následnému vytvoření kompetenčního modelu, jako báze, ze které je možné při hodnocení vycházet.

Cílem této práce je analýza stávajícího systému hodnocení pracovního výkonu v Charitě Hranice, identifikace případných nedostatků a návrh jeho optimalizace. K naplnění tohoto cíle je nutné proces hodnocení v organizaci

popsat a na základě teoretických poznatků jeho průběh zhodnotit. Na cestě k tomuto cíli jsou mými pomocníky především odborná literatura, interní materiály organizace a dnes již neodmyslitelný internet. Seznam konkrétních zdrojů uvádím na konci práce.

1 CHARITA HRANICE

Následující řádky věnuji představení organizace Charita Hranice.

1.1 Vznik a začlenění

Charita Hranice je organizací římskokatolické církve s vlastní právní subjektivitou, zřízená olomouckým arcibiskupem Mons. Janem Graubnerem. Je organizační složkou Arcidiecézní Charity Olomouc, Charity Česká republika a Mezinárodního společenství charit Caritas internationalis. V roce 1999 byla zaregistrována u Okresního soudu v Přerově jako nestátní neziskové zdravotnické zařízení. Jako poskytovatel sociálních služeb je Charita Hranice zaregistrována u Krajského úřadu Olomouc od roku 2007.

Rozhodnutím Jana Graubnera, arcibiskupa olomouckého a metropolity moravského, došlo k 1. 1. 2009 ke sloučení Charity Hranice s Oblastní Charitou Lipník nad Bečvou. Okruh její působnosti tak nyní zahrnuje celý hranický děkanát [Charita Hranice 2010, s. 3].

1.2 Poslání

„Charita jako milosrdná láska je naplňováním Kristovy výzvy vyhledávat potřebné a pomáhat bližním v nouzi a podporovat jejich začlenění do běžného života.“ [Charita Hranice 2010, s. 3]. Posláním Charity Hranice je poskytovat kvalitní sociální a zdravotní služby, zejména seniorům, osobám se zdravotním postižením, dětem a mládeži ohroženými sociálně-patologickými jevy a realizovat humanitární pomoc osobám v krizových situacích. Tato činnost, vycházející z křesťanských hodnot, podporuje klienty v začlenění do běžného života.

Principy charitní práce jsou založeny na respektování, ochraně a rozvíjení přirozených práv každého člověka. Toto pojetí vychází z křesťanského vnímání hodnoty každé osoby, její jedinečnosti, svobody a důstojnosti. Snahou Charity je reagovat pohotově na potřeby žadatelů o pomoc [Charita Hranice 2011b].

1.3 Struktura organizace

Charita Hranice nabízí klientům služby v několika oblastech, čemuž odpovídá i funkční členění organizace. Zdravotní oblast zastřešuje Charitativní ošetrovatelská služba, projektům v oblasti sociální se věnuje Charitní pečovatelská služba středisko Lipník nad Bečvou a Hranice, Osobní asistenční služba, Denní centru Archa pro osoby s kombinovaným postižením a nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Fénix. Humanitárním projektem je Charitní šatník, jehož provoz je zajišťován výhradně dobrovolníky. Statutárním orgánem organizace je ředitel [Charita Hranice 2010, s. 5].

Charitativní ošetrovatelská služba (dále jen CHOS) – posláním je poskytování komplexní péče a zajištění uspokojování biologických, psychologických a sociálních potřeb klientů v prostředí jejich domova. Péči zajišťují kvalifikované zdravotní sestry s registrací [Charita Hranice 2010, s. 6].

Charitativní pečovatelská služba (dále jen CHPS) – posláním je pomoc klientům vést plnohodnotný život v podmínkách svého sociálního prostředí, podpora soběstačnosti v péči o svoji osobu, zajištění chodu domácnosti apod. s cílem zabránit vyloučení klienta z jeho přirozeného prostředí. Službu zajišťují pečovatelky [Charita Hranice 2010, s. 7].

Osobní asistenční služba (dále jen OA) – posláním je osobní podpora člověku při zvládání každodenních úkonů v domácím prostředí s cílem aktivního začleňování klienta do jeho přirozeného prostředí. Službu zajišťují osobní asistentky [Charita Hranice 2010, s. 9].

Denní centrum Archa (dále jen DC Archa) – posláním je podporovat klienty při začleňování do společnosti, doprovázet je při utváření vlastního samostatného života a vytváření životních hodnot. Službu zajišťují osobní asistentky [Charita Hranice 2010, s. 10].

Nízkoprahové zařízení Fénix (dále jen NZ Fénix) – posláním je usilovat o sociální začlenění a pozitivní změnu způsobu života dětí a mládeže. Děti a mladí lidé zde mohou najít informace, podporu, odbornou pomoc, zábavu a

prostor pro vlastní aktivity. Cílem je omezit působení patologických vlivů prostředí na jedince a prevence kriminality. Službu zajišťují výchovné pracovníce [Charita Hranice 2010, s. 11].

Charitativní šatník – poskytuje materiální pomoc, především ošacení občanům v hmotné nouzi. Provoz zajišťují dobrovolnice [Charita Hranice 2010, s. 12].

Mimo výše uvedené činnosti Charita realizuje řadu dalších projektů. Pravidelně organizuje např. Tříkrálovou sbírku, sbírky ošacení, prezentace výrobků svých klientů, vzdělávací víkendy, Den Charity a jiné jednorázové akce [Charita Hranice 2010, s. 15–16].

1.4 Územní působnost

Od 1. 1. 2009, kdy došlo ke sloučení Charity Hranice a Oblastní Charity Lipník nad Bečvou, se územní působnost rozšířila na celý hranický děkanát. Zahrnuje tak město Hranice včetně místních částí a okolní obce a město Lipník nad Bečvou včetně místních částí a okolní obce. Pod tuto oblast spadá celkem 49 106 obyvatel, což představuje 7,65 % obyvatel Olomouckého kraje a 36,66 % obyvatel okresu Přerov. Věkové rozložení obyvatel tohoto území je srovnatelné se situací v ostatních krajích. Věková skupina 0–14 let představuje 14 % obyvatel Olomouckého kraje, skupina 15 – 64 let představuje 71 % a skupina 65+ tvoří 15 % všech obyvatel Olomouckého kraje¹ [ČSÚ 2010].

¹ Stav je k 1. 1. 2011

1.5 Lidské zdroje

1.5.1 Zaměstnanci

Charita Hranice má k 1. 7. 2011 v evidenčním stavu 42 zaměstnanců. Tento počet však nekoresponduje s počtem plných pracovních úvazků. Přepočtený stav díky různým délkám úvazků činí 40 zaměstnanců. Někteří ze zaměstnanců takto mohou zastávat více pozic [datové sestavy ze SW VEMA 2011].

Podle grafického schématu organizační struktury existují v jednotlivých útvarech tyto pracovní pozice:

Tabulka č. 1 Pracovní pozice

správa	CHPS	CHOS	OA	DC Archa	NZ Fénix
ředitel	vedoucí	vrchní sestra	vedoucí	vedoucí	vedoucí
ekonom	pečovatelka	staniční sestra	osobní asistentka	osobní asistentka	výchovný pracovník
účetní	sociální pracovník	zdravotní sestra	sociální pracovník	sociální pracovník	sociální pracovník
pastorační pracovník		sociální pracovník			

Zdroj: Grafická organizační struktura Charity Hranice 2011

S výjimkou ředitele zastávají v současnosti ostatní pozice výhradně ženy. Průměrná doba trvání pracovního poměru v Charitě je cca 5 let. Pouze jedna zaměstnankyně má základní vzdělání, vyučeno je 11,9 % zaměstnanců, středoškolské vzdělání má 66,7 % zaměstnanců a zbývajících 19 % jsou vysokoškoláci [datové sestavy ze SW VEMA 2011].

Charita Hranice dále spolupracuje s několika dobrovolníky. Tito lidé však nejsou zaměstnanci organizace a pracují bez nároku na odměnu. Jejich obětavá činnost je velmi potřebná a záslužná, pro účel této práce se však těmito dobrovolníky nadále nebudu zabývat.

1.5.2 Stávající systém hodnocení a odměňování pracovníků

Proces hodnocení pracovníků v Charitě Hranice se řídí Vnitřní směrnici pro hodnocení pracovníků v sociálních službách Charity Hranice. Měsíční hodnocení probíhá na základě srovnání pracovního výkonu a chování se stanovenými kritérii. Ta jsou vytvořena jednak na úrovni celé organizace a dále jsou pak rozpracována na jednotlivé pracovní útvary a místa. Kritériím jsou přiřazeny váhy vyjádřeny v procentech. Výsledek hodnocení je opět procentuálně vyjádřen a následně se odrazí ve výpočtu mzdy, resp. osobního ohodnocení [Jagošová 2011, s. 44]. Roční hodnocení má formu individuálních pohovorů pracovníka s vedoucím příslušné služby. Zpravidla týden před samotným hodnotícím pohovorem obdrží zaměstnanci hodnotící dotazník, který vyplní ještě před začátkem pohovoru. Stejný dotazník vyplní i vedoucí. Samotný pohovor potom probíhá jako diskuse nad vyplněnými dotazníky. Výstupy z hodnocení slouží ke zvyšování kvality poskytovaných služeb a profesnímu rozvoji pracovníka. Na jeho finanční ohodnocení nemají vliv [Charita Hranice 2011a].

Zaměstnanci Charity jsou odměňováni měsíční mzdou. Charita hospodaří s tzv. vícedrojevými příjmy, ze kterých jsou vypláceny i mzdy zaměstnanců. Zmíněnými zdroji jsou dotace a příspěvky s účastí státního rozpočtu a rozpočtu krajských a obecních úřadů, dary od organizací, fyzických osob, výtěžky sbírek a příjmy od odběratelů služeb [Charita Hranice 2010, s. 19]. Výše základní mzdy je dána příslušným tarifem dle interního předpisu. Součástí odměňování je měsíční osobní ohodnocení. Nepravidelně, spíše příležitostně, jsou vypláceny prémie [Personální směrnice 2010].

Systémem hodnocení a odměňování v Charitě Hranice se budu zabývat podrobněji v návaznosti na konkrétní pracovní pozice v příslušné části této práce.

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ Z POHLEDU TEORIE

Pracovní hodnocení sahá hluboko do historie a patří neoddělitelně k práci samotné. Hodnotit své okolí i sama sebe je základní lidskou tendencí. Z tohoto hlediska je tedy nevyhnutelné a přirozené. Tento přirozený lidský sklon k posuzování může vést k vážným motivačním, etickým i právním problémům na pracovišti. Proto je nutné vytvořit strukturovaný systém hodnocení výkonnosti a alespoň se pokusit zajistit hodnocení spravedlivé, přesné a přínosné [Wagnerová 2008, s. 9].

Urban považuje hodnocení za trvalý proces, který pro manažera i zaměstnance začíná dnem, kdy je zaměstnance přijat do dané organizační jednotky a nekončí, dokud na základě převedení na jinou práci, povýšení nebo odchodu z organizace sféru manažerovy odpovědnosti neopustí [Urban 2003, s. 138]. Podle Stýbla hodnocení tvoří součást managementu jako „něco, co přináší užitek“ jak organizaci, tak jejím pracovníkům a jeho výsledky mají být součástí personálního informačního systému [Stýblo 1993, s. 297].

Z definic pracovního hodnocení dostupných v odborné literatuře jsem vybrala Koubkovu definici, která dle mých osobních zkušeností z praxe postihuje danou problematiku poměrně výstižně, jasně a srozumitelně:

„Definice: hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho pracovní vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“ [Koubek 2007b, s. 207–8].

Tuto definici hodnocení pracovníků v dalším textu Koubek upřesňuje v tom smyslu, že ve skutečnosti nejde jen o hodnocení toho, co je obvykle za výkon považováno, ale výkon je chápán v podstatně širším slova smyslu jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, jež mají vtaž k vykonávané práci [Koubek 2007b, s. 208]. Stejně tak i Tureckiová doporučuje při hodnocení pracovního výkonu zohledňovat všechny proměnné, které tvoří rovnici $PV = f(M \times S \times P)$. Pracovní výkon je tedy funkcí úsilí založeného na *Motivaci*, na *Schopnostech* resp. *způsobilostech* potřebných k úspěšnému výkonu práce a na *pracovních a organizačních Podmínkách*. Pracovník by tedy měl být hodnocen nejen za splnění úkolů, ale také za pracovní chování a projevené schopnosti [Tureckiová 2004, s. 51]. Podle Hroníka je však v personalistice opravdu málo jevů, které se dají skutečně měřit. Můžeme je poměřovat, přisuzovat jim nějakou číselnou hodnotu, ale velmi často se můžeme mýlit. Při tomto přisuzování působí různé stereotypy, které často nejsou vědomé a proto je obtížné je ovlivňovat. Existuje zde významné riziko vzniku kognitivního konfliktu.² Z uvedeného lze snadno vyvodit, že nelze dosáhnout objektivního hodnocení. Přesto je však cílem dosáhnout hodnocení, které je akceptováno jako spravedlivé a motivující [Hroník 2006, s. 11]. Hroník dále uvádí, že žádný fungující systém hodnocení nejsme schopni vybudovat bez cílů a zpětné vazby. Cílové představy a záměry jsou tím, co nás vede vpřed – pojmání budoucnosti může být podstatnější, než naše minulost. Zpětná vazba má pak tendenci srovnávat odchylky v systému a působí kompenzačně – mění charakter další reakce. Děj tedy nemá lineární povahu, ale probíhá v cyklech či spirálách. Při hodnocení je však třeba uplatnit i podmiňování. Jde o vazbu hodnocení na další personální činnosti jako např. odměňování či plánování rozvoje [Hroník 2006, s. 14–15].

Jiný pohled na tuto problematiku nabízí Armstrong, který za procesem hodnocení vidí jen formální posuzování a hodnocení pracovníků jejich manažery. Proto doporučuje nahradit proces hodnocení pracovníků procesem

² Hroník se opírá o Hammondovu matici, která představuje různé způsoby dosahování poznání. Více [Hroník 2006, s. 11-12].

řízení pracovního výkonu. Podle Armstronga jde o nepřetržitý a mnohem širší, komplexnější a přirozenější proces řízení, který vyjasňuje vzájemná očekávání, zdůrazňuje podpůrnou a pomocnou roli manažera a zaměřuje se na budoucnost [Armstrong 2009, s. 416]. Význam řízení pracovního výkonu podtrhuje i Wagnerová, která uvádí, že proces řízení výkonnosti³ a pracovního hodnocení jsou navzájem hluboce propojeny [Wagnerová 2008, s. 10].

Všichni citovaní autoři se tedy v podstatě shodují v tom, že proces hodnocení pracovníků je pro firmy klíčový s ohledem na zajištění požadované výkonnosti a růstu prosperity celé organizace.

2.1 Význam provádění hodnocení v organizaci

Každá organizace si v určité fázi svého vývoje uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje efektivněji, a to jak finanční, tak lidské. To znamená např. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosu pro organizaci apod. A právě hodnocení patří k motivačním nástrojům, které pomáhají účinně zvyšovat výkonnost [Pilařová 2008, s. 11]. Také Stýblo uvádí, že proces zvyšování výkonu je odvislý od jeho hodnocení a že prostřednictvím hodnocení je možné zvyšovat nejen výkon, ale i morálku a motivovanost lidí ve firmě [Stýblo 2008, s. 107–109]. K efektivnímu řízení výkonu je nutné propojení základních cílů organizace s cíli jednotlivých zaměstnanců. Tato jasná vazba na organizační cíle přispívá k efektivnosti pracovního jednání a chování. Jednotlivec tak zřetelně vidí svůj přínos k prosperitě organizace [Stýblo 2003, s. 93–94].

Podle Arthurové je hlavním cílem hodnocení zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého zaměstnance. Firmy, které toto umí, mají motivované pracovní síly, čímž zvyšují svou konkurenční výhodu. Hodnocení však zároveň slouží ke zlepšení vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, především díky ujasnění si vzájemných očekávání. Dále také umožňuje personálním pracovníkům plnit efektivně hlavní úkoly, neboť jim poskytuje

³ Wagnerová upozorňuje na významové rozdíly mezi pojmy „výkon“ a „výkonnost“ – pro účel této práce však budu oba termíny považovat za synonyma.

podpůrné údaje pro rozhodování v jednotlivých personálních činnostech. Poskytování zpětné vazby navíc motivuje pracovníky k vytyčování a následnému dosahování osobních cílů, které budou v souladu s cíli organizace [Arthur 2010, s. 12–15].

Ve shodě s výše uvedeným, vymezuje Hroník tři základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět. Je to především:

- změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie
- sladování zájmů všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených)
- zvýšení výkonnosti [Hroník 2006, s. 15–16].

Scott-Lennon nad rámec Hroníkova výčtu zdůrazňuje navíc i zajištění osobního rozvoje zaměstnanců. Ti často svůj osobní rozvoj považují za prospěšný jak pro sebe, tak pro firmu. Pokud se vedení nepodaří osobní rozvoj každého jedince zajistit, může podle Scott-Lennona ztratit v očích zaměstnanců důvěryhodnost. Péče o osobní rozvoj každého pracovníka by měla být součástí práce každého manažera [Scott-Lennon 2007, s. 15]. V tomto bodě v podstatě Scott-Lennon jen na konkrétním příkladu potvrzuje názor Arthurové, která o hodnocení uvažuje mimo jiné i jako o zdroji informací i pro ostatní personální činnosti (viz výše). Přínos hodnocení pro samotného hodnoceného pracovníka zdůrazňuje Bělohlávek, podle kterého si pracovník odnáší ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor hodnotitele na svou práci, možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle, příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků [Bělohlávek 2000, s. 58].

Význam provádění pracovního hodnocení bych na základě výše uvedeného shrnula několika slovy asi takto: Hodnocení uspokojuje přirozené lidské potřeby a zároveň pomáhá organizacím zajišťovat vlastní rozvoj, zvyšovat prosperitu a konkurenceschopnost. Předmětem hodnocení jsou v ideálním případě jak pracovní výkon, tak i osobností, morální a volní vlastnosti pracovníka, jeho postoje a schopnosti. Možnost podílet se na plnění cílů, znát svou hodnotu pro organizaci a být si vědom možnosti svého osobního růstu zvyšuje motivovanost a tím zpětně i pracovní výkon zaměstnanců a prosperitu organizace.

2.2 Kdo provádí hodnocení pracovníků?

Tím, kdo hodnocení pracovníka provádí, může být personalista, jeho nadřízený, podřízený, kolegové, zákazníci, ale i pracovník sám – všichni, kdo jsou s jedincem v pracovním kontaktu. Kdo bude pracovníka nakonec skutečně hodnotit, záleží na zvolené metodě hodnocení.⁴

Ať už se v roli hodnotitele ocitne kdokoliv, měl by si ještě před zahájením hodnocení ujasnit svůj vlastní postoj k hodnocení. Pokud sám nepovažuje hodnocení za užitečný manažerský nástroj, jen těžko může o jeho smyslu přesvědčit své podřízené, resp. hodnocené [Pilařová 2008, s. 77]. Hodnotitelé musí být přesvědčenými zastánci hodnotícího systému. Pokud tento byt' skrytě neakceptují, mohou tento vztah přenést na své pracovní okolí. Proto je nutno ještě před zahájením hodnocení provést zácvik hodnotitelů. Ten by se měl soustředit na to, aby hodnocení skončilo ve shodě a zároveň byl vytvořen prostor pro přímou zpětnou vazbu a formulaci náročných cílů [Hroník 2006, s. 16]. Wagnerová v této souvislosti píše o hodnotitelských dovednostech, ve kterých mají být hodnotitelé vyškoleni. Po vzoru Buckhama uvádí následující oblasti, které by školení mělo pokrývat:

- efektivní komunikace
- stanovování cílů
- koučování
- poskytování zpětné vazby
- vyplňování formulářů hodnocení
- vyhnutí se hodnotitelským chybám
- provedení hodnotícího rozhovoru
- diagnostikování problémů pracovní výkonnosti [Wagnerová 2008, s. 80–81].

Největší část zodpovědnosti za odbornou podporu hodnotitelů přisuzuje Arthurová personalistům. Od nich se očekává, že budou mimo jiné bdít nad uplatňováním pracovněprávních předpisů a zákonů, navrhnou hodnotící

⁴ Metody hodnocení viz kapitola 2.4.

formuláře, které usnadní hodnotitelům průběh hodnotících pohovorů, zkontrolují obsah provedených posudků [Arthur 2010, s. 16].

Podle Koubka, ale i podle dalších autorů⁵, je nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka jeho bezprostřední nadřízený. Ten provádí závěrečné vyhodnocení všech podkladů hodnocení, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor. S pracovníkem také projednává opatření vyplývající z hodnocení [Koubek 2007b, s. 216]. Tam, kde nadřízení nejsou v přímém, každodenním kontaktu s pracovníky, může přesnější výsledky poskytnout týmový přístup k hodnocení. Spolupracovníci (nadřízení, podřízení, kolegové) mají unikátní pohled na výkonnost spolupracovníka, neboť mají možnost pozorovat ho při práci i v interakci s jinými lidmi, se kterými při práci přichází do styku. Je však potřeba počítat s neochotou hodnotit jeden druhého a také s jistým zkreslením díky přátelským vztahům [Wagnerová 2011, s. 89].

Do role hodnotitele se může dostat i sám hodnocený. Scott-Lennon s odvoláním na zkušenosti úspěšných firem doporučuje několik dní před samotným hodnocením vyzvat hodnoceného, aby vyslovil soud o svém vlastním výkonu, tedy podněcovat sebehodnocení [Scott-Lennon 2007, s. 51–52]. Aktivní roli zaměstnanců podporuje i Arthurová, která stejně jako Scott-Lennon radí nechat hodnoceného vypracovat sebehodnocení a to následně využít pro srovnání s hodnocením nadřízeného [Arthur 2010, s. 17].

2.3 Kritéria hodnocení

Ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle něhož hodnotíme úspěšnost zaměstnance, jsou zvolená kritéria. Kritéria významně ovlivňují výkony pracovníků. Jejich nesprávné natavení může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit ekonomické výsledky celé organizace [Pilařová 2008, s. 41]. Proto je při hodnocení výkonu pracovníka či skupiny pracovníků třeba pečlivě zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Dále je potřeba posoudit jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy či rozdílné podmínky práce. „Základními a univerzálními kritérii jsou kvalita, kvantita a

⁵ Např. [Hroník 2006], [Arthur 2010]

včasnost plnění.“ [Koubek 2007b, s. 212]. Hroník uvedené veličiny nazývá jednotkami měření a řadí k nim ještě náklady [Hroník 2007, s. 42]. Při hodnocení se však uplatňují i další, detailnější kritéria. Pro každou oblast pracovního výkonu je vhodná jiná skupina kritérií [Koubek 2007b, s. 212].⁶

Pro výčet nejčastěji používaných kritérií podle jednotlivých oblastí pracovního výkonu jsem zvolila členění podle Koubka, který přehledně a výstižně shrnuje údaje jiných autorů:⁷

- Výsledky práce – měřitelná, klasifikovatelná kritéria: množství a kvalita práce, zmetkovitost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací
- Pracovní chování – ochota přijímat úkoly, vzdělávat se a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, řádná docházka, podávání návrhů
- Sociální chování – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům i k zákazníkům, styl vedení lidí
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, fyzická síla, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, osvědčení, podnikavost, cílevědomost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, loajalita, čestnost, tvořivost, odolnost vůči zátěži a stresu [Koubek 2007b, s. 130].

Výkon pracovníka však mohou ovlivňovat i faktory, které jsou na samotném pracovníkovi nezávislé a proto by od nich mělo být při hodnocení odhlédnuto. Zároveň se stanovením kritérií je třeba definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný [Koubek 2007b, s. 130–136].⁸

Štěpaník rozlišuje mezi firemními kritérii, která vyjadřují cíle a požadavky organizace jako celku a individuálními kritérii, která se vztahují k posuzování jednotlivých skupin pracovníků. Doporučuje opřít se o analýzy a

⁶ Podrobněji [Koubek 2007, s. 213].

⁷ Podobné členění uvádí např. Stáblo [Stýblo 1993, s. 298] nebo Bělohlávek [Bělohlávek 2000, s. 59].

⁸ Stýblo používá termíny výtečný, dobrý, neuspokojivý [Stýblo 1993, s. 305].

popisy pracovních míst. Dále člení kritéria na kritéria obecné povahy, která jsou významná při hodnocení širokého okruhu pracovníků a kritéria specifická, užívaná pro určité okruhy profesí [Štěpaník 2010, s. 77]. U kritérií používaných pro hodnocení výkonu (tj. pracovních cílů nebo úloh) určujeme jejich váhu, tzn. jejich podíl na vyplácené pohyblivé složce mzdy. U hodnocení kompetencí definujeme jejich požadovanou úroveň a její vztah k pevné složce mzdy [Pilařová 2008, s. 44].

Tvorba adekvátních kritérií je podmíněna jasnou znalostí účelu hodnocení a znalostí požadavků pracovního místa, které hodnocený pracovník zastává. Způsobu získávání podkladů pro tvorbu kritérií hodnocení se podrobně věnuji v kapitolách 3 a 4.

2.4 Metody hodnocení pracovníků

Pokud máme jasno v tom koho, proč a co chceme hodnotit, můžeme si položit otázku, jak a čím budeme hodnotit, tedy jakou metodu zvolíme [Pilařová 2008, s. 30]. Metod hodnocení pracovníků existuje celá řada, je však potřeba rozlišovat, pro které kategorie pracovníků (dělnické či nedělnické profese) bude metoda použita. Před zvolením příslušné metody je potřeba pečlivě zvážit výhody a nevýhody každé z nich. Podle Wagnerové lze případné nevýhody eliminovat vzájemnou kombinací jednotlivých metod [Wagnerová 2008, s. 67].

Na tomto místě představím některé metody hodnocení pracovníků, které nabízí odborná literatura. Ne všichni autoři se však shodují v jejich výčtu a členění, literatura v klasifikaci metod není jednotná. Při výběru budu vycházet z členění podle Hroníka. Ten výstižně řadí metody do matice a usnadňuje tak orientaci v jejich rozdělení. Z níže uvedeného výčtu, který sám autor označuje za toliko inspirativní, nikoli úplný, se pokusím vybrané metody blíže popsat. Při výběru konkrétních metod jsem se nechala inspirovat samotným Hroníkem – uvádím metody, kterými se Hroník sám blíže v příslušné kapitole knihy *Hodnocení pracovníků* zabývá.

2.4.1 Charakteristika vybraných metod hodnocení

Hroník nabízí členění metod hodnocení podle toho, jakou oblast hodnocení pokrývají a na jaký časový horizont se orientují. Používá k tomu tzv. matici metod hodnocení. Matice představuje „metody hodnocení druhými“, neboť Hroník zde záměrně nevedl sebehodnocení, kterému se věnuje samostatně.

Členění podle časového horizontu:

Metody zaměřené na minulost – orientace na to, co se již stalo

Metody zaměřené na přítomnost – hodnocení aktuální situace

Metody zaměřené na budoucnost – předpověď toho, co se může stát

Tabulka č. 2 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment centre Development centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC

Zdroj: [Hroník 2006, s. 54]

Za základní metody hodnocení považuje Hroník metody obecného charakteru. Uvádí např. motivačně-hodnotící pohovor či metodu řízení pomocí cílů.

Motivačně-hodnotící pohovor je obvyklou součástí a dá se říci vyvrcholením každého hodnotícího procesu. Hodnotící pohovor pokrývá všechny oblasti hodnocení i celou časovou osu, navíc může integrovat řadu dílčích metod [Hroník 2006, s. 56]. Jde o otevřený rozhovor mezi hodnoceným a hodnotitelem s pevně danou strukturou, kdy si vyjasní svá vzájemná očekávání a poskytnou si zpětnou vazbu [Hroník 2006, s. 93–94]. Pohovor mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru. Tím je stanoven jakýsi scénář, podle kterého se na hodnocení připravují jak hodnotitelé tak hodnocení. Podkladem může být předem vyplněný dotazník

[Pilařová 2008, s. 33]. Hroník rozlišuje dvě části pohovoru. V té první hodnotí pracovník sám sebe, ve druhé části je hodnocen nadřízeným [Hroník 2006, s. 56]. Poněkud jiné členění nabízí Pilařová, která člení hodnotící pohovor na tři části: úvod, hlavní část a závěr. Cílem úvodní části je navodit atmosféru, vysvětlit účel setkání, seznámení se strukturou a časovým rámcem pohovoru. Hlavní část tvoří samotný pohovor. Na závěr jsou shrnuta klíčová sdělení obou účastníků, dohodnuté cíle, přijatá opatření [Pilařová 2008, s. 77–85]. Bělohávek stejně jako Hroník doporučuje minimálně týden před vlastním hodnotícím pohovorem vyzvat hodnoceného k přípravě na pohovor. Připravit se však musí i hodnotitelé. Samotný pohovor by pak měl probíhat na klidném a nerušeném místě, průběh pohovoru by měly sjednocovat interní směrnice, které se opírají o strategii lidských zdrojů v organizaci [Bělohávek 2009, s. 64–65]. Důraz na vhodné prostředí konání pohovoru klade i Arthurová. Podle ní takové prostředí vytvoří čtyři základní prvky jako soukromí, žádné rušivé vlivy, přátelská atmosféra a dostatek času [Arthurová 2010, s. 84].

Metoda hodnocení podle cílů (dále jen MBO) vychází ze strategie řízení podle cílů navržené poprvé Peterem Druckerem v roce 1954 [Wagnerová 2011, s. 58]. Princip MBO Hroník specifikuje výstižně a jasně v několika následujících bodech:

- Stanovení cílů – proces začíná formulací dlouhodobých cílů organizace, menších organizačních jednotek až k individuálním cílům, tj. čeho má být dosaženo
- Plánování akcí, úkolů = jak dosáhnout stanovených cílů
- Sebeřízení – kvalitní motivace pro samostatné plnění úkolů

Cíle musí být zasazeny do kontextu a musí být znám jejich význam a vztahy k plnění cílů a úkolů dalšími lidmi. Každý cíl je dále rozpracován do dílčích cílů nebo úkolů. Při stanovování cílů je nutné respektovat pravidlo SMART [Hroník 2006, s. 59].⁹ Tato metoda se používá především u nedělnických kategorií [Koubek 2007a, s. 133–134]. Podle Stýbla je třeba nejen stanovit výkonnostní cíle, ale určit i způsob jejich posuzování a měření.

⁹SMART = specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný

Výkony jednotlivých zaměstnanců pak musí být sledovány a pravidelně hodnoceny [Stýblo 2003, s. 93].

Dále se Hroník věnuje tzv. doprovodným metodám, které doplňují základní metody hodnocení. V následujícím výčtu uvedu ty nejčastěji používané z nich (viz Hroník).

V literatuře velmi často popisovanou metodou hodnocení je **metoda kritické (klíčové) události**. Ta je založena na pozorování a zaznamenávání kritických forem nebo výsledků pracovního chování. Výsledkem je výčet všech pozitivních i negativních případů [Pilařová 2008, s. 33]. V momentě záznamu připisuje hodnotitel každé události určitou váhu. Předpokladem efektivnosti této metody je provádět záznamy co nejvíce popisné a konkrétní. Užívání této metody vede nadřazené k pozorování pracovníků a poskytování zpětné vazby tváří v tvář [Hroník 2006, s. 62]. Štěpaník pojímá kritický případ jako jev, který se vymyká průměru, psaným či nepsaným normám na daném pracovišti. Dobré pozorovací schopnosti a systematické záznamy hodnotitele tak mohou poskytnout zajímavý podkladový materiál pro hodnotící pohovor [Štěpaník 2010, s. 80]. Nevýhody této metody spatřuje Koubek v její časové náročnosti, v nejasném pojetí kritického případu a také ve skutečnosti, že pořizování poznámek nadřazeným může u pracovníka vyvolávat dosti nepříjemné pocity [Koubek 2007a, s. 221].

Metoda Assessment centre (dále jen AC) se využívá k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů. Její výhodou je určitá komplexnost. Nevýhodou je potom hodnocení výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách. Ten nemusí vždy korespondovat s výkonem v reálné situaci [Koubek 2007a, s. 224–225]. AC využívá různé metody jako např. skupinové modelové situace, individuální situace či psychodiagnostické metody. Pro AC je charakteristický větší počet pozorovatelů – hodnotitelů. Výstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí uspořádaných do modelu [Hroník 2006, s. 63]. Štěpaník připouští mimořádnou náročnost na přípravu i vlastní realizaci AC, zdůrazňuje však zároveň vysokou míru objektivity [Štěpaník 2010, s. 55].

Podle Wagnerové je předpokladem dobrého AC kvalitní příprava a proškolení hodnotitelů a především jejich diskrétnost [Wagnerová 2011, s. 20].

V poslední době se poměrně populární¹⁰ metodou při hodnocení pracovníků stává tzv. **třistašedesátistupňová zpětná vazba**. Tuto metodu definoval v roce 1995 P. Ward jako systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných ze zdrojů hodnotících tento pracovní výkon. Na tyto údaje navazuje poskytování zpětné vazby. Tato má obvykle podobu nějaké klasifikace. Hodnotiteli mohou být bezprostřední nadřízený pracovníka, přímí podřízení, kolegové a externí či interní zákazníci [Armstrong 2009, s. 433]. Nejvýraznějším znakem tohoto nástroje je vícenásobné hodnocení, které nabízí větší objektivnost než hodnocení jednou osobou, čímž se hodnocení stává pro některé pracovníky přijatelnější [Kubeš, Šebestová 2008, s. 14]. „Pracovník je hodnocen z více pohledů – vedle hodnocení nadřízeného se používá sebehodnocení, hodnocení spolupracovníky na stejné úrovni řízení, hodnocení podřízenými a neřídka i hodnocení obchodními partnery. (...) Víceúrovňové hodnocení spočívá ve vysvětlení významu této akce a posléze vyplnění dotazníků všemi uvedenými stranami.“ [Bělohlávek 2000, s. 61]. Hroník, stejně jako Pilařová, doporučují k získání zpětné vazby (vyplnění dotazníků) využít elektronickou podporu, zjednodušující administraci a vyhodnocení. Jako nejvýhodnější se jeví prostředí internetu nebo firemního intranetu [Hroník 2007, s. 66] [Pilařová 2008, s. 37].

Nejen výše uvedení autoři doporučují v zájmu zabránění zneužitelnosti získaných informací provádět tato hodnocení anonymně. Bělohlávek v této souvislosti píše o zabezpečení akce specializovanými pracovníky personálního oddělení či dokonce externí organizací [Bělohlávek 2000, s. 61]. Zachování anonymity podle Arthurové navíc „zvyšuje tendenci hodnotitelů poskytovat poctivou zpětnou vazbu“ [Arthur 2010, s. 51]. Wagnerová upozorňuje na možné rozdíly validity jednotlivých hodnocení, neboť ne všichni hodnotitelé mohou vždy zcela objektivně posoudit pracovní výkon hodnoceného. Proto je

¹⁰ Soudím z vlastní profesní praxe a z informací v literatuře, více např. Kubeš [2008, s. 20].

třeba k vyhodnocování a interpretaci výsledků zaujmout specifický přístup. Vhodným řešením může být například konzultace výsledků s hodnoceným [Wagnerová 2011, s. 88]. Podle Pilařové je uvedená metoda velmi kvalitním hodnotícím nástrojem, není však vhodná pro každou organizaci. Vyžaduje otevřenou komunikaci, což velmi úzce souvisí s úrovní firemní kultury. Důležitá je také příprava hodnotitelů i hodnocených a zabezpečení již zmiňované anonymity hodnotitelů [Pilařová 2008, s. 37].

Vzájemné vazby v pracovním kolektivu sleduje **sociogram**. Je to vlastně diagram struktury vzájemných vztahů na pracovišti. Většinou vychází z hodnocení kolegů na stejné úrovni řízení. Od každého člena skupiny se požaduje hodnocení ostatních členů skupiny na základě určité charakteristiky [Cejthamr, Dědina 2005, s. 166]. Hodnocený má možnost vidět své postavení ve srovnání s druhými, může porovnat své sebehodnocení a hodnocení druhými. Pomocí této metody je možné popsat a vyhodnotit vztahy na pracovišti nebo určit neformální autoritu. Představuje velmi účinnou zpětnou vazbu. Sociogram bývá zařazován do AC [Hroník 2006, s. 69–71].

Další doplňkovou metodu, kterou sice matice neuvádí, ale Hroník ji zmiňuje, je tzv. **sebehodnocení**. Urban považuje sebehodnocení za důležitý prvek objektivity [Urban 2003, s. 139]. Jeho cílem je podpořit participaci zaměstnance, posílit jeho motivaci k dosažení výkonnostních cílů a podporovat méně autoritativní firemní kulturu. Svě tvrzení Urban podporuje zkušenostmi z praxe a výzkumem, které ukazují, že sebehodnocení vede ke konstruktivnějším hodnotícím rozhovorům, prostřednictvím vyšší míry identifikace s organizačními a osobními cíli zlepšuje pracovní výkon a zároveň eliminuje obranné reakce a odmítavé postoje zaměstnanců vůči hodnotícímu procesu [Urban 2003, s. 143].

Hroník připouští, že někdy postačí členění metod na *hodnocení výkonu a hodnocení kompetencí*, kdy hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je podkladem pro plánování rozvoje pracovníka [Hroník 2006, s. 55]. Z uvedeného je zřejmá vazba hodnocení na další personální činnosti, čemuž se budu v této práci věnovat dále.

V této souvislosti ve výčtu metod hodnocení představím **i hodnocení podle kompetencí**, které vychází z metodického systému Řízení podle kompetencí (dále jen MBC), jehož autory jsou Plamínek a Fišer.

Nejprve je třeba si ujasnit význam pojmu „kompetence“. Nejvýstižnější, nejsrozumitelnější a pro účel tohoto popisu dostačující je definice Wagnerové: „Kompetence vyjadřuje žádoucí stav vývoje pracovních předpokladů, pracovní způsobilosti a kvalifikace v daném pracovním zařazení a v konkrétních podmínkách“ [Wagnerová 2008, s. 105]. V systému MBC pracují Plamínek a Fišer dále s pojmem „vitalita firmy“. Ta je podle nich tvořena požadovanými výsledky a možnostmi k dosažení těchto výsledků. Požadavky na výkon vztahují ke konkrétnímu člověku, který vykonává určitou úlohu a disponuje k tomu určitými zdroji. Vitalita firmy je tedy množinou kompetencí jejích lidí [Plamínek, Fišer 2005, s. 25–28]. MBC vychází z popisu pracovních pozic pomocí rolí, úloh a k nim požadovaných kompetencí. Pracovní pozicí je myšleno konkrétní pracovní místo v organizační struktuře, role je očekávaná forma chování a kompetence je v tomto případě ve shodě s výše uvedeným definována jako soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které umožňují jedinci dosahovat požadovaného výkonu. MBC předpokládá vytvoření nebo revizi existujících popisů pracovních pozic, včetně specifikace klíčových úloh a kompetencí [Pilařová 2008, s. 17]. Z definic požadovaných kompetencí jsou pracovníci jednoznačně a srozumitelně informováni o tom, jaké výsledky a jaké chování jsou od nich očekávány. Každá kompetence je definována v určitém kontextu a předpokládá specifickou kombinaci znalostí, dovedností a dalších zdrojů [Veteška, Tureckiová 2008, s. 102]. Oporou při samotném hodnocení pracovníka je potom tzv. kompetenční model, který „představuje určitým způsobem uspořádané kompetence.“ [Hroník 2006, s. 55]. A jako takový poskytuje jednotná kritéria pro hodnocení a tvoří základ systému hodnocení v organizaci [Hroník 2006, s. 55].

Koubek a Stýblo, autoři, kteří se ve svých dílech věnují malým a středním organizacím, jakou je i objekt této práce Charita Hranice, se shodují v doporučení, že vhodnou metodou právě pro tento typ organizací je již výše

popsaná metoda MBO [Stýblo 2003, s. 93] [Koubek 2007a, s. 133]. Jako další vhodnou a zároveň univerzální metodu hodnocení Koubek představuje i metodu **hodnocení pomocí stupnice** – zpravidla slovní nebo číselné. „Jde o metodu analytickou, která umožňuje nejen souhrnné hodnocení výkonu, ale i hodnocení výkonu podle jeho jednotlivých kritérií a tak rozpoznat, u kterých kritérií je výkon pracovníka lepší a u kterých horší.“ [Koubek 2007a, s. 134]. Použití slovní charakteristiky jednotlivých stupňů usnadňuje hodnotiteli zařadit výkon hodnoceného pracovníka do stupnice. Výhodou číselné stupnice je pak možnost přehledně porovnávat hodnocené pracovníky pomocí celkového počtu dosažených bodů, umožňuje přisuzovat různým kritériím různou bodovou váhu [Koubek 2007a, s. 134–135].

Jen pro úplnost se pouze zmíním o metodě **hodnocení na základě plnění norem**, kterou Koubek dále uvádí. Tato se uplatňuje především u dělnických profesí, kde lze stanovit měřitelnou úroveň výkonu, což však není případ Charity Hranice [Koubek 2007a, s. 134].

2.5 Hodnocení a ostatní HR činnosti

Systém hodnocení pracovníků a především výstupy z něho je nezbytné propojit s ostatními HR systémy. Vzájemná provázanost jednak umocňuje účinek jednotlivých personálních nástrojů a jednak posiluje motivaci k jejich užívání. Implementace systému hodnocení v organizaci, ve které neexistuje transparentní provázanost na systém odměňování a rozvoje, ztrácí smysl [Pilařová 2008, s. 71].

2.5.1 Návaznost hodnocení na odměňování

„Se zavedením hodnocení zaměstnanců je v organizaci očekáváno zvýšení transparentnosti systému odměňování a objektivizace odměňování. Systém odměňování by měl být schopen diferencovat výkonné zaměstnance od nevýkonných, mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou.“ [Pilařová 2008, s. 61]. I Armstrong vidí jako jedno z kritérií při stanovení odměny pracovníka jeho

hodnotu pro organizaci a jeho příspěví k plnění strategických cílů organizace [Armstrong 2009, s. 515]. O potřebě vzájemné provázanosti systému hodnocení a systému odměňování píše i Scott-Lennon. Podle jeho názoru je však důležité časově oddělit diskusi o výkonnosti od diskuse o peněžích, i když konečný důsledek by měl být obdobný [Scott-Lennon 2007, s. 97]. Hroník klade důraz na potřebu definovat způsob převedení výsledku hodnocení na odměnu. Doporučuje jednoduchou a srozumitelnou vazbu mezi hodnocením a odměnou, navázat systém hodnocení nejen na bonusy, ale i pobídky [Hroník 2007, s. 81]. Využívat při odměňování incentív, týmových odměn a podílů na zisku doporučuje i Wagnerová [Wagnerová 2011, s. 61].

Při definování návazností mezi hodnocením a odměňováním je potřeba počítat s tím, že vzájemná očekávání zaměstnance a organizace mohou kolidovat. Podle Wagnerové tomu lze do jisté míry předejít vyjasněním si těchto očekávání a to v souladu s konceptem psychologické smlouvy, jak jej popsal Schein.¹¹ Podle tohoto konceptu pracovník očekává za svou práci adekvátní odměnu a organizace zase stabilní a vysoký výkon, angažovanost a loajalitu. Proto je potřeba předem a jasně stanovit kritéria hodnocení a následně i odměňování [Tureckiová 2004, s. 65–66].

Jak již bylo výše uvedeno, je užitečné provázat hodnocení výkonu s pohyblivou složkou mzdy a hodnocení kompetencí s pevnou složkou mzdy. Hodnocení výkonu je prováděno zpravidla měsíčně nebo kvartálně, obvykle ve shodě s periodou vyplácení pohyblivé složky mzdy. Motivační vliv těchto odměn předpokládá, že pracovníci mají možnost svůj výkon ovlivnit. Hodnocení kompetencí je realizováno nejčastěji jedenkrát ročně, stejně jako změna pevné složky mzdy. Systém odměňování by měl být schopen pružně reagovat na změnu tržní hodnoty pracovní pozice a zároveň ocenit dosaženou úroveň požadovaných kompetencí [Pilařová 2008, s. 61–64]. Velmi názorně tuto provázanost popisuje Plamínek, kdy zaměstnance přirovnává ke „stálému internímu dodavateli“ [Plamínek 2009, s. 104] firmy, přičemž si firma kupuje jeho kompetenci k pracovní úloze – tedy obě její složky: výkon i potenciál.

¹¹ O konceptu psychologické smlouvy více (SCHEIN 1969).

Lidské zdroje ve formě dosaženého vzdělání, dosavadní praxe, vlastností, schopností a postojů, které zaměstnanec s sebou přináší, kupuje firma za tržní hodnotu, která tvoří pevnou složku odměny. „Odměňovat je ovšem třeba i to, jak lidé svůj potenciál využívají ve prospěch firmy, tedy jakých výkonů s pomocí svých zdrojů dosahují.“ [Plamínek 2009, s. 104–105]. A právě k odměňování výkonu slouží pohyblivá složka mzdy.

Z uvedeného je zcela zřejmé, že vztah hodnocení a odměňování je velmi úzký a jedno bez druhého ztrácí smysl. Hodnocení, jehož výsledek by se neodrazil v odměňování, pozbývá významu nebo vede k demotivaci pracovníka. Odměňování bez opory ve výsledcích hodnocení nemůže být objektivní a vnímané jako spravedlivé.

2.5.2 Návaznost hodnocení na rozvoj pracovníků

Nejen Bělohlávek varuje před zúžením účelu hodnocení výkonu pracovníka pouze na stanovení finanční odměny [Bělohlávek 2000, s. 65]. Výsledky hodnocení pracovníků jsou důležitým podkladem i pro identifikaci potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků. Na straně druhé pak vzdělávání a rozvoj přispívá k odvádění žádoucího pracovního výkonu a k jeho neustálému zlepšování [Koubek 2007a, s. 232]. Podobně vidí přínos rozvoje zaměstnanců i Tureckiová, když považuje profesní způsobilost za příspěvek k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku [Tureckiová 2004, s. 89]. Na základě hodnocení lze formulovat rozvojové cíle. Hroník doporučuje nepřesahovat hranici 1 až 3 cíle, aby nedocházelo k jejich rozmělnění. Cíle se mohou týkat odbornosti, funkční a osobní oblasti [Hroník 2006, s. 82]. Již z hodnotícího pohovoru by měl pracovník pochopit, že jde mimo jiné i o vhodnou příležitost ke stanovení jeho dalšího osobního rozvoje [Stýblo 1993, s. 301]. Úkolem hodnotitele je odstranit překážky ve výkonnosti zaměstnance, stanovit způsob překonání zjištěných nedostatků a to např. formou školení či tréninků. Podle Urbana je však nutným předpokladem efektivity stanovení rozvojových potřeb participace samotného zaměstnance [Urban 2003, s. 134]. Aby ve výsledku došlo ke zlepšení pracovního výkonu, je třeba vzájemně

propojit ochotu (motivaci) chtít nové znalosti či dovednosti získat a následně využít, být toho schopen a mít k tomu možnost [Tureckiová 2004, s. 92]. Stýblo doporučuje rozvojové záměry se zaměstnancem neprodleně projednat a na základě dialogu přistoupit k tvorbě individuálního plánu rozvoje.¹² V rámci tohoto procesu jsou konfrontovány vlastní představy a přání profesního růstu zaměstnance s potřebami rozvoje organizace [Stýblo 2011, s. 58]. Pilařová, podobně jako Hroník, v této souvislosti rozlišuje rozvoj kompetencí, které zaměstnanec potřebuje ke zlepšení výkonu na dané pozici a těch, které potřebovat bude pro rozvoj pracovní kariéry a plnění budoucích cílů a úkolů [Pilařová 2008, s. 59] [Hroník 2006, s. 98].

Proces hodnocení pracovníků v sobě ukrývá potenciál pracovní výkon nejen zpětně zhodnotit, ale i ovlivnit jeho budoucí úroveň. Ve spojení s následným zajištěním rozvojových potřeb pracovníka, které mohou být právě v procesu hodnocení odhaleny, jde o nástroj, který výrazně ovlivňuje jak výkonnost jednotlivce, tak celé organizace a pomáhá tak zajistit konkurenceschopnost firmy.

¹² Hroník používá přímo termín „dohoda o rozvoji“ [Hroník 2006, s. 82].

3 ANALÝZA, POPIS A SPECIFIKACE PRACOVNÍHO MÍSTA

V předchozích kapitolách jsem se věnovala významu, metodám, kritériím a vztahu hodnocení pracovního výkonu k ostatním personálním činnostem. Samotné hodnocení spočívá v porovnání požadavků organizace a dosahovaných výsledků zaměstnance. V první řadě je tedy potřeba správně zformulovat požadavky, které organizace prostřednictvím pracovního místa na zaměstnance klade. K tomu je potřeba tyto nároky znát, případně zjistit a na jejich základě potom stanovit konkrétní kritéria pro hodnocení. Ke stanovení přiměřených a vyhovujících požadavků je možné využít analýzu pracovního místa, která je spolehlivým zdrojem pro vytvoření popisu a specifikace daného pracovního místa. Z těchto dokumentů vyplynou kompetence, kterými by měl držitel pracovního místa disponovat

Pro sjednocení chápání pojmů souvisejících s uvedenou problematikou je třeba význam některých základních pojmů pro účel této práce stručně definovat. K vysvětlení pojmu analýza pracovního místa postačí Koubkova definice, která uvádí, že jde o „zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ [Koubek 2007a, s. 43]. Tyto informace jsou zpracovány do podoby popisu pracovního místa. Z tohoto popisu jsou následně odvozeny požadavky, které místo klade na pracovníka a jako takové jsou podkladem pro zpracování tzv. specifikace pracovního místa [Koubek 2007a, s. 43–44]. Armstrong doporučuje nahrazovat termín analýza pracovního místa pojmem „analýza role“ a současně nahrazuje termín popis pracovního místa pojmem „profil role“. Jde tedy spíše o úlohu, kterou lidé při práci hrají s důrazem na jejich chování [Armstrong 2009, s. 171]. Já se však v této práci budu držet vžitých pojmů a jejich tradičních významů.

3.1 Analýza pracovního místa

V průběhu analýzy jsou získávány a následně vyhodnocovány informace o daném pracovním místě. Existuje několik důvodů k jejímu provádění. Patří mezi ně např. tvorba popisů pracovních míst, jejich redesign či vznik nového pracovního místa [Dudek 2009, s. 1]. Stýblo přidává ještě plánování budoucích potřeb v personální oblasti, výběr nových pracovníků, tvorbu plánů osobního rozvoje zaměstnanců, stanovení výkonových cílů a standardů, určení podmínek a forem odměňování zaměstnanců atd. [Stýblo 2003, s. 39]. Analýza pracovního místa se zaměřuje na pracovní úkoly a podmínky a také na požadavky kladené na pracovníka. Potřebné informace lze čerpat z několika zdrojů. Nejčastěji to bývá přímo držitel pracovního místa. Zde je však potřeba počítat se subjektivním pohledem a možná i snahou o zkreslování informací. Dalším vhodným zdrojem je proto bezprostřední nadřízený, pracovníci na obdobné pozici, spolupracovníci či podřízení. Tito však nemusí znát všechny detaily zkoumaného pracovního místa a navíc se také mohou dopouštět subjektivního zkreslení. Zdrojem informací mohou být i externí odborníci (analytici práce, techničtí experti, dodavatelé technologií). Spíše jako doplňkový zdroj vidí Koubek existující písemné materiály jako stávající popisy a specifikace pracovního místa, pracovní deníky, plány a vybavení pracovišť, technologické postupy, kvalifikační katalogy, dokumenty o podobných pracovních místech z jiných organizací. Při získávání informací lze využít několik metod. Jednou z nich je např. metoda pozorování pracovníka při výkonu práce, při kterém se zaznamenává např. co dělá, jak to dělá, kolik času mu to zabírá, jaké má pracovní podmínky a prostředí, jaké zařízení a pomůcky používá. Toto je však časově náročné a mohou být opomenuty nepravidelně vykonávané úkony. Informace lze získat i metodou rozhovoru s držitelem pracovního místa. Jako nejvhodnější metodu však Koubek vidí dotazník. Sám však přiznává náročnost jeho přípravy a s tím související omezení použití především v malých firmách. Koubek doporučuje kombinovat zdroje i metody získávání informací a to s ohledem na důvod, ze kterého se analýza provádí. Výsledky tvoří základ a zdroj informací pro vytvoření popisu a specifikace pracovního místa [Koubek 2007a, s. 43–46].

3.2 Popis pracovního místa

Pracovní místo určuje postavení v organizační struktuře. Z tohoto začlenění pak vyplývají vzájemné vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých držitelů pracovních míst. Účelem popisu pracovního místa je podle Arthurové vymezení základní funkce pracovního místa a stanovení očekávaných výkonů ze strany držitele daného pracovního místa [Arthur 2010, s. 49]. Stýblo navíc uvádí ještě stanovení pracovních činností a základních pracovních povinností zaměstnance, hlavních úkolů a očekávaný přínosů pracoviště pro útvar. Obsah tvoří obvykle i popis vztahů kooperace s ostatními pracovišti. Využitelnost popisů pracovních míst Stýblo spatřuje např. v oblasti personálního plánování, výběru uchazečů, v oblasti tvorby plánů osobního a profesního rozvoje, stanovení výkonových cílů, rozmisťování zaměstnanců, odměňování atd. [Stýblo 2003, s. 39]. Různá pracovní místa vyžadují různě rozsáhlé popisy. Vždy by však měly být přesné a dostatečně podrobné, aby pracovník pochopil, co se od něj očekává. Měly by se vyhnout vágním formulacím, abstraktním pojmům a uvádět pouze nezbytné požadavky. Popisy pracovních míst je třeba periodicky prověřovat a případně aktualizovat. Periodicita závisí na míře proměnlivosti požadavků a pracovních podmínek konkrétního pracovního místa. Koubek dává zapravdu Stýblovy tvrzením, že absence popisů ohrožuje řádný výkon dalších personálních procesů a ve svých důsledcích může vést ke zbytečným konfliktům [Koubek 2007a, s. 49–48].

3.3 Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa definuje požadavky na osobu držitele pracovního místa jako je např. dosažená kvalifikace, zkušenosti, schopnosti, fyzická kondice, ochota pracovat ve vícesměnném provozu, akceptace služebních cest či pobytu mimo bydliště pracovníka. Podle Armstronga by specifikace měla stanovovat i mzdové podmínky, zaměstnanecké výhody či nárok na dovolenou. V praxi však tyto záležitosti častěji řeší popis pracovního místa [Armstrong 1999, s. 446]. Stýblo v této souvislosti píše o tzv. profilech kvalifikace pracovníků a o způsobnostech k zastávání určitého druhu práce

[Stýblo 2003, s. 44]. Koubek při stanovování požadavků upozorňuje na nutnost respektovat právní normy a vyhnout se diskriminaci některé skupiny lidí. Je tedy třeba velmi opatrně zvažovat např. požadavky na pohlaví či věk pracovníka, rodinný a zdravotní stav apod. [Koubek 2007a, s. 48]. Armstrong u požadavků na pracovníka dále rozpoznává:

- vklad – co držitel pracovního místa potřebuje znát a umět dělat
- postup – jak držitel pracovního místa aplikuje při výkonu práce své znalosti a dovednosti
- výsledek – hodnoty, které držitel pracovního místa tvoří v důsledku své práce [Armstrong 1999, s. 448].

Armstrong zároveň varuje před nebezpečím nadhodnocení či podhodnocení požadované kvalifikace a schopností. Obojí vede ve výsledku k nespokojenosti pracovníka. Zároveň však nabízí řešení, kterým je rozlišování mezi podstatnými a mezi žádoucími požadavky [Armstrong 1999, s. 448].

4 KOMPETENCE, KOMPETENČNÍ MODEL

Dalším krokem ke stanovení odpovídajících kritérií hodnocení pracovníků je v procesu analýzy pracovního místa identifikované kompetence uspořádat ideálně do podoby kompetenčního modelu a ten následně použít jako rozhodující podklad pro hodnocení.

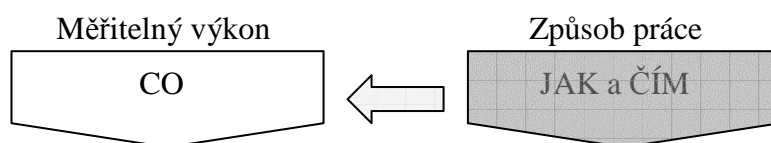
V rámci sjednocení chápání souvisejících pojmů opět nejprve některé z nich stručně definuji. Význam slova kompetence je laickou veřejností spíše chápán v souladu s Klimešovou definicí, který kompetenci považuje za pravomoc či rozsah působnosti [Klimeš 1981, s. 357]. Význam tohoto slova je však dvojitý. Tureckiová, podobně jako Klimeš konstatuje, že kompetence může být chápána jako soubor rozhodujících pravomocí a z nich vyplývajících odpovědností za důsledky a lze ji významově spojovat se slovy, jako jsou moc, vliv či autorita. V zápětí však podává další vysvětlení, kde kompetenci považuje za vyjádření obecné schopnosti adekvátně zhodnotit situaci a dokázat jí přizpůsobit své jednání [Tureckiová 2004, s. 29]. Hroník ji pojímá jednoduše jako způsobilost či soubor předpokladů k určité činnosti [Hroník 2006, s. 29]. Wagnerová přidává ještě kvalifikaci (viz kapitola 2.4.1). Úroveň kompetencí je definována v podobě pozorovatelného chování [Wagnerová 2008, s. 17]. V této práci budu pojem kompetence chápat v tomto druhém významu, tedy jako způsobilost k výkonu určité práce. Prostřednictvím kompetenčního modelu jsou potom jednotlivé kompetence uspořádány a jsou jim přiřazeny žádoucí projevy chování [Hroník 2006, s. 30].

4.1 Kompetence

Kompetence se vztahuje vždy k nějaké činnosti a projevuje se v pozorovatelném chování. Z tohoto pohledu nejsou předmětem zájmu vlastnosti nebo osobnostní rysy pracovníků, ale to co pracovník skutečně dělá, jak se chová a jaký má přístup ke své práci [Agentura Motiv P, 2009]. Hroník připouští, že existují definice, které akcentují spíše vlastnosti jakožto rozhodujícího činitele. Tyto však považuje za cestu zpět. Kompetence nám

říkají „jak a čím“ lze dosahovat výsledků, „čísel“. Čísla jsou však známá až s určitým zpožděním. Signály o výsledku lze pozorovat už předem a sledovat a také případně ovlivňovat způsob, jakým pracovník přistupuje ke své práci. Toto rozlišení výsledků a způsobů práce umožňuje cílené řízení výkonu [Hroník 2007, s. 62]. Vztah způsobů práce a výkonu znázorňuje následující obrázek:

Obrázek č. 1: Vztah způsobů práce a výkonu



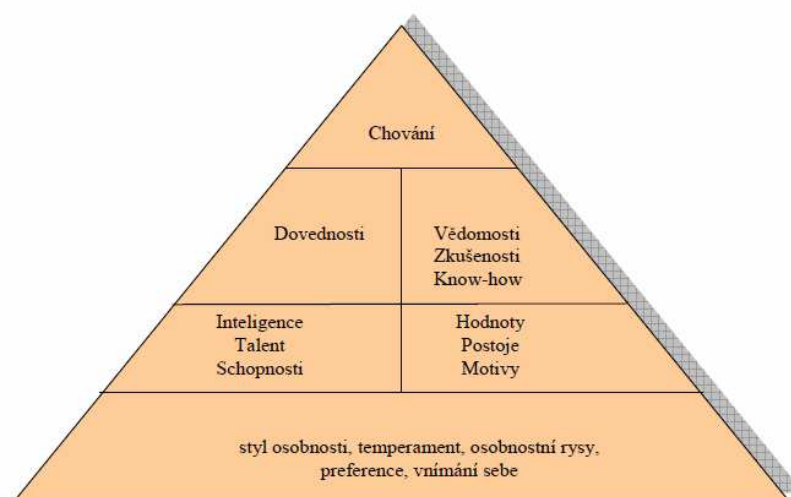
Zdroj: [Hroník 2007, s. 62]

Aby pracovník plnil svěřené úkoly dobře nebo na vynikající úrovni a byl tedy kompetentní, musí být splněny tři předpoklady:

- Je vnitřně vybaven potřebnými schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi, vlastnostmi a zkušeností.
- Je motivován požadované chování použít a vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít [Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 27].

Kompetentní pracovník musí splňovat všechny uvedené podmínky současně. K provedení úkolu mají lidé různé předpoklady. Někdy jim chybí dovednosti, vědomosti či schopnosti. Jindy nemají motiv. Za chováním tak může stát mnoho příčin. Z uvedeného vyplývá, že kompetence má určitou strukturu, kterou lze znázornit pomocí tzv. hierarchického modelu struktury kompetence:

Obrázek č. 2: Hierarchický model struktury kompetence



Zdroj: [Bartoňková, 2009 s. 81]¹³

4.1.1 Druhy kompetencí

Kompetence lze dělit dle řady typologií. V literatuře je možné nalézt velké množství druhů kompetencí i způsobů jejich členění. Pro účely a cíl této práce je podstatné dělení podle Spencera a Spencera, kteří dělí kompetence do dvou kategorií podle možnosti předpovídat pracovní výkon [Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 32]. Prahové kompetence jsou základní charakteristiky, které tvoří minimální bázi pro plnění přidělených úkolů. Nerozlišují však mezi vynikajícími a průměrnými pracovníky. Odlišující kompetence vytvářejí nadstavu nad prahové kompetence a umožňují identifikovat vynikající výkony. Obdobně člení kompetence na základní a kompetence vysokého výkonu i Schroder [Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 32].

Univerzální, tzv. klíčové kompetence, které jsou platné pro všechny zaměstnance dané organizace, nebo dokonce obecně platné pro téměř každou práci, poprvé zmiňuje v roce 1974 Mertens. „Klíčové kompetence jsou specifické tím, že jsou samy o sobě obsahově neutrální, neboť jsou použitelné pro libovolný obsah. Jejich zprostředkování je však vždy nutně vázáno na konkrétní obsah.“ [Bartoňková, 2009 s. 88]. Získávání klíčových kompetencí je

¹³ upraveno podle [Kubeš, Spilerová, Kurnický, 2004 s. 87]

celoživotní proces a do jisté míry ovlivňuje i ekonomický status pracovníka [Veteška, Tureckiová 2008, s. 46]. Klíčové kompetence strukturovali Belz a Siegrist. Podle nich jsou výrazem schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, tedy kompetentně. Potenciálem k disponování klíčovými kompetencemi je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze spolupůsobení:

- sociální kompetence – schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktům, komunikativnost
- kompetence ve vztahu k vlastní osobě – kompetentně zacházet sám se sebou, schopnost reflexe vůči sobě samému, schopnost posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet
- kompetence v oblasti metod – plánovitě, se zaměřením na cíl uplatňovat odborné znalosti, analyzovat, vypracovávat tvořivá řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, dávat věci do kontextu, zvažovat šance a rizika [Bartoňková, 2009 s. 88].

V uvedeném členění lze najít jistou analogii s členěním, které uvádějí Ital a Knöfel, kteří rozlišují podobně kompetence sociální, osobnostní a odborné [Veteška, Tureckiová 2008, s. 49].

4.2 Kompetenční model

Kompetenčním modelem rozumíme určitý způsob uspořádání kompetencí. Vybrané kompetence jsou uspořádány podle nějakého klíče, který podle Hroníka otevírá dveře různými směry [Hroník 2007, s. 68]. „Reprezentuje, jak (jakými procesy a jakým přístupem k práci) a čím (s kterými vstupy a předpoklady) lze dosáhnout určitého měřitelného výsledku. (...) Kompetenční model ve firmě vytváří jakýsi „most“. Tímto mostem můžeme propojit popis práce s hodnotami a principy firmy. Popis práce nám říká, co má člověk dělat, zatímco hodnoty a principy představují vnitřní vodítka zejména pro situace nejistoty a říkají nám, jak se chovat v situacích, které nejsou zahrnuty v popisu práce.“ [Agentura Motiv P 2009].

Kompetenční model, který nám pomáhá a nepřináší komplikace, můžeme nazývat funkčním modelem. Funkční kompetenční model je:

- propojující – vytváří výkladový rámec pro personální činnosti a propojuje je
- uživatelsky přátelský – musí být srozumitelný, sdílný a sdělitelný, musí vystihovat podstatu věci
- jednotný – sjednocuje jazyk manažerů a personalistů ve firmě, funguje napříč společnostmi
- široce využitelný – poskytuje jedno výkladové schéma pro řadu personálních činností
- sdílený – pokud uživatelé nemohou být spoluautory, musí mít alespoň možnost si model sami zvnitřnit.

Funkční kompetenční model není cestou ke standardu, ale cestou k řízení diverzity a výkonu. Při řízení organizace nejde o formování osobností, je potřeba se soustředit na chování. A právě funkční kompetenční model toto umožňuje [Hroník 2007, s. 71–73].

4.2.1 Identifikace kompetencí

Předpokladem pro tvorbu kompetenčního modelu je identifikace kompetencí. Tento proces přirozeně přechází až do tvorby kompetenčního modelu a lze ho zjednodušeně rozdělit do pěti etap:

- přípravná fáze
- fáze získávání dat
- fáze analýzy a klasifikace informací
- popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu
- ověření a validizace vzniklého modelu [Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 46]

Ad 1: Přípravná fáze

Cílem této fáze je identifikovat cílovou skupinu pro vznikající kompetenční model. Dále je potřeba porozumět organizační struktuře a získat

informace o cílech a strategii organizace. V této fázi dochází k sestavení projektového týmu a časového harmonogramu, vybírá se přístup pro tvorbu kompetenčního modelu. Po získání potřebných výstupů lze rozhodnout o metodice sběru dat.

Ad. 2: Sběr dat

V této fázi lze použít techniky z oblasti analýzy pracovního místa či analýzy práce. Použití jednotlivých technik záleží na časových a finančních možnostech organizace a také na zkušenostech konzultantů. Vždy je však užitečné kombinovat data z více zdrojů.

Ad. 3: Fáze analýzy a klasifikace informací

Průběh této fáze je dán účelem a rozsahem identifikace a zároveň použitými technikami sběru dat. Výstupem je seznam kompetencí. Nejprve je potřeba pořídit soupis jednotlivých projevů chování. Z nich jsou dále identifikovány ty, které popisují aktivity přispívající k úspěšným výkonům. Poté se jednotlivé výroky zařazují do skupin neboli tzv. kompetenčních témat. Takto vzniklé skupiny se analyzují a vytvářejí se homogenní celky, které tvoří základ kompetence. Získané informace je vhodné následně ověřit na širším vzorku respondentů. Výsledek může ovlivnit rozhodnutí o zařazení kompetence do kompetenčního modelu.

Ad. 4: Popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu

V této fázi jde o definitivní pojmenování kompetencí a vytvoření stupnice úrovně. Popis jednotlivých úrovní zpravidla začíná negativními projevy chování a pokračuje až po projevy vysoké úrovně kompetence. Identifikace kompetencí pak vyústí do vytvoření tzv. předběžného kompetenčního modelu.

Ad. 5: Ověření a validizace kompetenčního modelu

Cílem této fáze je ověřit, zda model popisuje chování, díky kterému lze dosahovat nadprůměrných výsledků a zda je spolehlivý při použití v různých personálních činnostech. Výstupem je příprava kompetenčního modelu k užívání, tedy jeho implementace do praxe [Bartoňková, 2009 s. 97-98].

4.2.2 Tvorba kompetenčního modelu

Při tvorbě kompetenčních modelů používají firmy obvykle ve spolupráci s externími konzultanty různé přístupy. Rothwell a Lindholm vytvořili tři základní skupiny těchto přístupů:

- preskriptivní nebo vypůjčený přístup - organizace využije již hotový model, který ovšem není šitý na její míru; šetří tím čas a náklady
- kombinovaný přístup – organizace již vytvořený model přizpůsobuje svým specifikům; je třeba zachytit klíčové rozdíly mezi použitým modelem a specifiky organizace
- přístup šitý na míru – základem je zmapování organizačního terénu, identifikace projevů chování zajišťujících nadstandardní výkon; je časově a metodologicky náročný.

Každý z uvedených přístupů má své přednosti a svá omezení. Volba konkrétního přístupu závisí na účelu tvorby a následného využití kompetenčního modelu [Kubeš, Spilerová, Kurnický 2004, s. 63 –66].

5 STÁVAJÍCÍ SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ V CHARITĚ HRANICE

Jednotlivé personální procesy v Charitě Hranice jsou zpracovány do interních směrnic, které stanovují účel, průběh a cíl procesů, jejich prioritu, zodpovědnosti pověřených zaměstnanců apod.

5.1 Roční hodnocení

Hodnocení zaměstnanců se věnuje předpis „Vnitřní směrnice pro hodnocení pracovníků v sociálních službách Charity Hranice“. Tato směrnice stanovuje, že hodnocení pracovníků probíhá formou vyplnění hodnotícího dotazníku a následné diskuze nad ním. Dotazníky vytvářejí jednotliví vedoucí dle specifik své služby a jsou proto určeny pouze pro vnitřní potřebu dané služby. Před samotným hodnocením vyplní dotazník jak hodnocený zaměstnanec, tak jeho vedoucí. V průběhu hodnotícího pohovoru pak zaměstnanec společně s vedoucím porovnávají své hodnotící škály v jednotlivých oblastech a otevírají společnou tematicky zaměřenou diskuzi. Výsledkem diskuse je konečné hodnocení. Dotazník, který vyplnil vedoucí a v průběhu pohovoru si do něho dělal poznámky je důvěrný a ukládá se do osobní složky zaměstnance. Hodnocení se provádí 1x ročně, přičemž pravidelnost hodnocení zajišťuje nadřízený pracovník. Toto hodnocení slouží k profesnímu rozvoji hodnoceného pracovníka a nemá vliv na jeho finanční ohodnocení. Účelem ročního hodnocení je objasnit zaměstnancům jejich přednosti a slabší stránky. Výstupy z hodnocení zpracovává nadřízený pracovník formou zápisu do závěrečné hodnotící zprávy za uplynulý rok. Na základě výsledků hodnocení pak může být vytvořen plán vzdělávání hodnoceného pracovníka, popř. dané služby, na následující rok.

Přílohou této směrnice je seznam doporučených oblastí hodnocení s návodnými otázkami. Seznam obsahuje tyto oblasti:

- Odbornost – týká se postupů a obecně platných zásad vyplývajících z profesní odbornosti. Pro splnění požadavků musí pracovník znát metodiky a postupy práce a pracovat podle nich.
- Přístup ke klientům – k požadavkům patří empatické chování, vykonávání činností dle smlouvy, podpora soběstačnosti klienta.
- Osobnostní vlastnosti pracovníka - hodnotí se samostatnost, spolehlivost, dochvilnost, loajalita, komunikativnost.
- Osobní rozvoj – předmětem hodnocení je přístup k sebevzdělávání.
- Organizační orientace – hodnotí se znalost organizační struktury a služeb.
- Plnění pracovních úkolů – týká se pracovních úkolů vyplývajících z pracovní náplně.
- Kreativita, flexibilita – hodnotí se schopnost rozvíjet svou práci novými způsoby, schopnost pohotově reagovat na nové situace
- Týmová spolupráce – hodnotí se ochota a schopnost pomoci kolegům, respektování názorů a zkušeností kolegů.

Přílohu směrnice tvoří i „Doporučený úvod dotazníku“, který obsahuje například hodnotící škálu:

- 1 bod – oblast nezvládá
- 2 body – oblast zvládá s většími nedostatky
- 3 body – oblast zvládá dobře s malými nedostatky
- 4 body – oblast zvládá velmi dobře

Součástí směrnice je i tabulka pro zapisování výsledků hodnocení s kolonkami:

„hodnocení pracovníka, - vyplňuje hodnocený pracovník

„hodnocení nadřízeného“- vyplňuje nadřízený pracovník

„hodnocení společné“- výsledek společné diskuze [Charita Hranice,

2011a].

5.2 Měsíční hodnocení

Mimo uvedenou směrnici probíhá v Charitě Hranice měsíční hodnocení pracovníků. Cílem tohoto procesu je především kontrola a následně spravedlivé ohodnocení pracovního výkonu. Výsledek hodnocení se pak odrazí ve mzdě zaměstnance. Předmětem monitoringu je aktivita, ochota jednotlivých pracovníků a úroveň plnění pracovních úkolů. K tomuto účelu byla vedením organizace stanovena následující hodnotící kritéria:

- účast na poradách
- účast na hromadných seminářích
- účast na výjezdním teambuildingu
- včasné odevzdávání výkazu práce, dovolenek, včasné nahlášení nemoci, paragrafu či jiné nepřítomnosti
- okamžité nahlášení problémů s klientem (odvoz do nemocnice, úmrtí ...)
- včasné a úplné vyplnění Individuálních plánů klienta
- další speciální kritéria pro jednotlivé služby stanovují jednotliví vedoucí

Takto stanovená kritéria spolu s přiřazenými váhami jsou pak rozpracována v Metodice osobního hodnocení. Tyto metodiky tvoří vedoucí jednotlivých služeb na jednotlivé pozice. Jde o jakési vodítko, podle kterého vedoucí prování měsíční hodnocení svých podřízených. Výsledkem je číslo v procentech v rozmezí od 0 % do 120 %, jimž je vynásobena fixní částka, kterou má vedoucí k dispozici. Tuto částku stanovuje vedení organizace. Je stejná pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení či výši základní mzdy. Je pouze úměrně krácena ve vztahu k délce pracovního úvazku. Aktuálně je 100% výše osobního ohodnocení stanovena na 1 000 Kč. Informace o výsledku hodnocení je předána na mzdovou účtárnu k zapracování do mezd. Hodnotící kritéria mohou být dle potřeby na základě zkušeností a poznatků vedoucími průběžně aktualizována [Jagošová 2011, s. 44].

Prováděním tohoto měsíčního hodnocení naplňuje organizace požadavek plynoucí z odborné literatury viz výše. Na tomto místě nebudu posuzovat jeho kvalitu a validitu. Jen připomenu, že citovaní autoři doporučují

hodnocení výkonu provádět za pomoci vážených kritérií a výsledek navázat na pohyblivou složku mzdy.

6 REVIZE SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKA NA POZICI OSOBNÍ ASISTENTKA

Z výše uvedeného vyplývá, že v Charitě Hranice je systém hodnocení pracovníků nastaven vnitřním předpisem. Vedení organizace si však uvědomuje, že jejím potřebám nevyhovuje. Samotný proces hodnocení probíhá spíše formálním způsobem, nevychází z dostatečně zpracovaných popisů pracovních míst, kritéria hodnocení jsou stanovena spíše intuitivně. Výstupy z prováděných hodnocení pak nelze považovat za validní podklady pro odměňování a rozvoj pracovníků. Řešením je sestavení funkčního kompetenčního modelu a jeho následné využití při revizi stávajícího systému hodnocení pracovníků.

6.1 Sestavení funkčního kompetenčního modelu

Jak uvádím v kapitole 4.2.1, lze tento proces rozdělit do následujících pěti etap.

6.1.1 Přípravná fáze

V rámci přípravné fáze dochází k rozhodnutí o cílové skupině a technice sběru dat. S ohledem na rozsah a cíl práce se budu zabývat revizí způsobu hodnocení pracovníků na pozici „osobní asistentka“. Potřebné podklady pro sestavení kompetenčního modelu budu čerpat v souladu s literaturou a výše uvedeným z popisu a specifikace pracovního místa. Cílem je vytvořit kompetenční model „šitý na míru“.

6.1.2 Fáze získávání dat

Jak již bylo zmíněno, v organizaci nejsou k dispozici odpovídající popisy a specifikace pracovních míst. Aby tyto odpovídaly požadavkům

organizace, je nezbytné provést jejich redesign. Prvním předpokladem pro vytvoření těchto dokumentů je provedení analýzy pracovního místa.

Analýza pracovního místa

Základem tohoto procesu je získávání a následné vyhodnocování informací o daném pracovním místě.

Zdroje informací

Informace o analyzovaném pracovním místě lze získat z několika zdrojů a za pomoci různých metod. S ohledem na časové a organizační možnosti jsem se rozhodla informace získat ze stávajícího popisu pracovního místa, z karty typové pozice „Osobní asistent“ dostupné v Národní soustavě povolání, z literatury a původně i z dotazníku určeného držitelkám pracovního místa a jejich vedoucím přímo v Charitě Hranice. Při tvorbě dotazníku jsem se nechala inspirovat odbornou literaturou, konkrétně Koubkem, který je v souvislosti s tímto tématem často citován i ostatními autory, např. Kociánová či Duchoň a Šafránková.¹⁴ Obecné otázky, které Koubek doporučuje zahrnout do dotazníku, jsem pouze upravila v souladu s konkrétní pracovní pozicí. Dotazník jsem v elektronické podobě odeslala do Charity Hranice a o jeho vyplnění požádala prostřednictvím personalistky osobní asistentky a vedoucí služby. V požadovaném termínu (tak, aby informace z dotazníku byly možno zpracovat do analýzy práce) se však nevrátil ani jeden vyplněný dotazník, a to z důvodu pracovního vytížení nebo dočasné pracovní neschopnosti některých pracovníků či nepochopení otázkám. Vzhledem k časové tísně jsem se proto rozhodla dále s dotazníkem již nepracovat a vycházet pouze z výše uvedených zdrojů. Výsledek tak bude více obecný, bez možnosti zohlednit specifika konkrétní organizace.¹⁵ Pro ilustraci přikládám dotazník jako přílohu č. 1, neboť by vytvořený dotazník mohl být inspirativní při případném redesignu

¹⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.; DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management*. Praha: C.H.Beck, 2008.

¹⁵ Vytvořený popis a specifikaci pracovního místa, stejně jako soupis kompetencí jsem následně alespoň konzultovala s personalistkou Charity Hranice.

ostatních pracovních pozic v organizaci. V důsledku nedostatečných informací o pracovní činnosti osobních asistentek v DC Archa se tak v rozporu s původním záměrem nadále budu zabývat pouze pozicí osobní asistentky v terénní službě.

Obecné požadavky na pozici „osobní asistentka“

Pracovnice zařazené na pozici osobní asistentky zabezpečují služby osobní asistence tzv. v terénu, tedy v domácím prostředí klientů anebo ambulantně v Denním centru Archa. S ohledem na charakter poskytované služby se do jisté míry liší i požadavky na výkon té které služby.

Osobní asistence (dále jen OA) jako terénní služba je poskytována osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje fyzickou pomoc jiné osoby. Jedná se o asistenci při zvládnání úkonů v souvislosti s běžnou péčí o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, stravování, péči o domácnost, zprostředkování kontaktu se sociálním prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí [Zákon č. 108/2006 b., § 39]. Cílem osobní asistence je zachování integrity člověka i navzdory jeho nemohoucnosti. Nezbytnou podmínkou k dosažení je úcta k jeho důstojnosti, životnímu stylu a k naplnění jeho smyslu života. Cestou vedoucí k tomuto cíli jsou zejména služby umožňující občanům, kteří ke svému životu potřebují pomoc, aby mohli být doma a žít životem, který se co nejvíc blíží běžnému standardu. Služby osobní asistence mají klientovi zabezpečit základní životní potřeby, a to jak biologické (příjem potravy, toaletu, polohování, hygienu, dopomoc při obstarání domácnosti, při nákupu, pochůzkách atp.), tak společenské (při výchově dětí, při vzdělávání a výkonu povolání, při kulturních a sportovních činnostech). Osobní asistence řeší sociální handicap, případné potřebné zdravotnické ošetřování musí být zajištěno jinými odborně připravenými osobami [Hrdá 2006]. Služby podobného charakteru jsou podle § 45 zákona o sociálních službách zajišťovány i v centrech denních služeb, v případě Charity Hranice je to Denní centrum Archa.

Pozice osobní asistentky v sociálních službách lze zařadit do skupiny povolání, definované jako pomáhající profese. Tyto profese mají některé společné rysy, které je odlišují od ostatních povolání. K jejich vykonávání je nutný vztah s klientem a zapojení vlastní osobnosti. Právě osobnost pomáhajícího je podle Géringové jedním z důležitých nástrojů, které při své práci používá a ovlivňuje tak kvalitu své práce. Základem je schopnost empatie, která umožňuje altruistické chování, neméně důležitá je i potřeba afiliace. Géringová uvádí šest vlastností, které jsou v souvislosti s rolí pomáhajícího pracovníka nejčastěji očekávány. Pomáhající pracovník by měl být vlídný, klidný a vyrovnaný, empatický, zapálený pro věc, měl by mít rád svou práci. Tato očekávání společnosti však neodpovídají struktuře institucionálně poskytovaného vzdělání. Schází vzdělávání zaměřené na rozvoj a budování osobnosti (zvládání stresu a krizových situací, komunikace ve skupině, práce v týmu, prevence syndromu vyhoření). Chybí propracovaná koncepce, která by reagovala na potřeby a zátěže, kterou tato práce přináší [Géringová 2011, s. 18–36]. Cílem této práce není hodnotit vzdělávací systém, z uvedeného však vyplývají požadavky na pracovníky v pomáhajících profesích, potažmo na osobní asistentky.

Podobně i Novosad zdůrazňuje význam asistentovy osobnosti. Je nutné poznat jeho motivaci, schopnost empatie, zdatnost při zvládání jednotlivých úkolů, odolnost při krizových situacích a zvládání možné zátěže, je třeba odhalit jeho případnou psychickou nestabilitu, selhávání v interakci s druhými lidmi. To vše by se mohlo negativně přenášet do vztahu mezi klientem a asistentem. Při výběru asistenta je třeba brát zřetel také na prevenci rizika vzájemného citového vydírání, emocionální i existenční závislosti a případného sexuálního nebo materiálního zneužívání klienta asistentem [Novosad 2006, s. 27].

6.1.3 *Fáze analýzy a klasifikace informací*

Výstupem této fáze je seznam kompetencí, jako podklad pro sestavení kompetenčního modelu. Požadované kompetence budu vybírat z popisu a specifikace pracovního místa, nově vytvořených na základě provedené analýzy pracovního místa.

Popis a specifikace pracovního místa

Požadavky na pozici osobní asistentky vyskytující se v uvedených zdrojích jsem uspořádala podle četnosti jejich výskytu a podle subjektivního posouzení důležitosti jejich zastoupení. Z takto získaných podkladům jsem dále sestavila popis a specifikaci pracovního místa pro pozici osobní asistentka.

Popis pracovního místa obsahuje obecnou charakteristiku práce, výčet pracovních činností včetně uvedení obvyklé frekvence jejich vykonávání a stručně charakterizuje i pracovní podmínky. Specifikace pracovního místa uvádí výčet obecných požadavků na držitele pracovního místa osobní asistentka, dále požadavky na jeho vzdělání a praxi. Specifické požadavky na pracovníka jsou rozděleny na hard skills a soft skills. Oba dokumenty v kompletní podobě uvádím v přílohách. Popis pracovního místa tvoří přílohu č. 2, specifikace pracovního místa přílohu č. 3.

Identifikace kompetencí

Na základě vytvořeného popisu a specifikace pracovního místa lze identifikovat potřebné kompetence na analyzované pozici. Vytvořila jsem tak baterii požadovaných projevů chování a k nim přiřazených kompetencí. Takto vytvořený seznam se stal základem pro sestavení kompetenčního modelu.

6.1.4 Tvorba kompetenčního modelu

V předchozí fázi identifikované projevy chování a kompetence jsem seřadila do kompetenčních témat a následně uspořádala do následující tabulky – kompetenčního modelu. Vzhledem k tomu, že z tohoto kompetenčního modelu budu dále vycházet při stanovování kritérií při hodnocení pracovníků a optimalizaci systému hodnocení, doplnila jsem pro snadnější orientaci každý projev chování rozlišovacím znakem, zda jde o chování identifikující základní požadavky na výkon dané profese či o projevy, které umožňují identifikovat vynikající výkony.

Tabulka č. 3 Kompetenční model

kompetence	kompetenční téma	projevy chování	základní k. 1	
			k. vysokého výkonu 2	
Odborné a profesní dovednosti	praktické dovednosti	efektivně využívá k práci PC, internet	1	
		je schopna poskytnout první pomoc	1	
		pomáhá klientům s přesunem z lůžka na invalidní vozík a zpět	1	
		pomáhá klientům se stravováním, oblékáním, osobní hygienou	1	
		procvičuje s klientem psychomotorické, sociální dovednosti	1	
		při řízení osobního vozidla respektuje pravidla silničního provozu, neriskuje	1	
		zajišťuje doprovod do školy, do zaměstnání, k lékaři, na instituce apod.	1	
	organizace práce	zajišťuje úklid a chod domácnosti klienta, nákupy	1	
		aktivně se účastní porad, školení, seminářů	1	
		definuje prostředky a zdroje k dosažení úkolu	1	
		vede řádnou dokumentaci	1	
		koordinuje dílčí aktivity	2	
		nové informace a znalosti aplikuje do praxe	2	
		pracovní návyky a chování přizpůsobuje měnícím se situacím	2	
	respektování předpisů a pravidel	stanovuje priority	2	
vyvíjí vlastní iniciativu		2		
doдрžuje pravidla BOZP		1		
Osobnostní charakteristiky	zvládnání zátěže	při práci respektuje platné předpisy a příkazy vedoucí	1	
		respektuje etický kodex	1	
		respektuje ochranu osobních údajů, je diskrétní	1	
		kontroluje své emoce	1	
	celoživotní učení	pracuje dobře pod tlakem nebo stresem, udržuje si pozitivní přístup	1	
		je schopna se vypořádat s každodenními překážkami, v kritických chvílích neztrácí hlavu	2	
		nepodléhá manipulaci, sugesci a desinformacím	2	
	flexibilita	účastní se vzdělávacích programů	1	
		investuje čas a energii do svého rozvoje	2	
	znalost sebe sama	učí se z chyb, analyzuje neúspěch	2	
		přizpůsobuje se změnám a nečekaným situacím	2	
		je schopna sebereflexe	2	
	Komunikace	aktivní komunikace	rozpozná, co je potřeba udělat a nečeká, až jí někdo úkol zadá.	2
			uvědomuje si vlastní zodpovědnost	1
			zná vlastní přednosti, slabé stránky, své limity	2
řešení konfliktů		využívá intuici	2	
		pomáhá upevňovat kontakt klienta s jeho rodinou	1	
		vyjadřuje a zastává vlastní názory	1	
vyjadřování		efektivně komunikuje s různými typy lidí	2	
		v komunikaci se přizpůsobuje komunikační úrovni klienta	2	
		předchází konfliktům	2	
Kooperace	podpora týmu	překonává bariéry v komunikaci	2	
		případné konflikty řeší konstruktivně	1	
		disponuje širokou slovní zásobou	1	
	týmová spolupráce	vyjadřuje se jasně a srozumitelně	1	
		je vstřícná a tolerantní	1	
		naslouchá ostatním	2	
Řešení problémů	schopnost analýzy	ochotně poskytuje své vědomosti ostatním	1	
		v případě potřeby přijímá kompromis	1	
		podílí se na společných úkolech	1	
	otevřenost	zastává svou skupinovou roli a pozici	1	
		koordinuje svou práci s prací ostatních	2	
		poskytuje ostatním zpětnou vazbu	2	
samostatnost v rozhodování	odlišuje podstatné od nepodstatného	1		
	problémy hodnotí reálně - nezveličuje ani nebagatelizuje	1		
	uvědomuje si rozdíly a vazby mezi problémy	2		
Interpersonální dovednosti	respektování okolí	je otevřená novým myšlenkám a přístupům, nezvyklým řešením	2	
		s nezdary a dílčími neúspěchy se vyrovnává, nedá se odradit	2	
		rozhoduje se samostatně a nezávisle, na základě vlastní zkušenosti a úsudku	2	
	empatie	konstruktivní kritiku přijímá kladně	1	
reflektuje reakce okolí		1		
Orientace na klienta	respektování klienta	reflektuje reakce okolí	1	
		jedná diplomaticky a takticky	2	
	vstřícnost a ochota	je schopna vcítit se do pocitů klienta	1	
Loajalita k zaměstnavateli	loajalita	předvídá chování klienta	1	
		hledá cesty ke zpřístupnění životních šancí a příležitostí pro klienta	1	
		respektuje osobnost klienta	1	
		časově se přizpůsobuje potřebám klienta	1	
		vychází vstřícně přáním klienta	1	
		nakládá hospodárně se svěřenými prostředky	1	
		zachovává mlčenlivost o vnitřních záležitostech organizace	1	

6.1.5 *Ověření a validizace kompetenčního modelu*

Fází ověřování kompetenčního modelu se s ohledem na rozsah této práce nebude zabývat. Vytvořený kompetenční model je tedy možné označit toliko za předběžný, nicméně pro naplnění cíle dostačující.

6.2 *Optimalizace systému hodnocení pracovníků*

Na základě provedené analýzy pracovního místa, revize popisu a specifikace pracovního místa a následně sestaveného kompetenčního modelu je nyní možné navrhnout optimální způsob hodnocení pracovníků na pozici osobní asistentka.

6.2.1 *Výběr kritérií hodnocení*

Prvním krokem je stanovení ukazatelů úspěšnosti zaměstnance, nebo-li kritérií hodnocení. V zásadě lze za kritéria považovat reálný pracovní výkon nebo kompetence. V souladu s výše uvedenou literaturou je vhodné stanovit kritéria zvlášť pro hodnocení výkonu a zvlášť pro hodnocení kompetencí. Vzhledem k povaze práce osobní asistentky však prakticky není možné provádět měření pracovního výkonu. Prakticky prováděné úkony jako je např. přemístění klienta z lůžka na vozík, pomoc při oblékání či úklid domácnosti nelze hodnotit z pohledu frekvence či rychlosti provedení. Větší význam má spíše způsob provedení s ohledem na potřeby klienta a respektování jeho osobnosti a důstojnosti. Je tedy zřejmé, že kritéria hodnocení je třeba stanovit tak, aby zohledňovala především chování a kompetence pracovníků.

Při výběru kritérií jsem se rozhodla pro vytvoření dvou variant. Jedna z nich je určena pro roční a druhá pro měsíční hodnocení. Dvě varianty jsem volila s ohledem na různé účely provádění obou hodnocení.

Účelem **ročního hodnocení** je získání podkladů pro plán rozvoje pracovníka a zároveň bych doporučila výsledky zohlednit při úpravě základní mzdy zaměstnanců, což v současné době příslušná směrnice platná v organizaci nepřipouští.

Při výběru jednotlivých kritérií jsme postupovala systematicky podle kompetenčního modelu tak, aby jednotlivé kompetence či kompetenční témata byla v kritériích zastoupena. Každé z kritérií je opatřeno bodovou hodnotou, jejichž součet tvoří základ 100 bodů, což činí 100 %. Kritéria je možno hodnotit dle čtyřúrovňové hodnotící stupnice uvedené před výčtem jednotlivých kritérií. Jednotlivé stupně hodnocení jsou opatřeny procentuální hodnotou, takže výsledkem je počet dosažených bodů v rozmezí od 60 do 120. Tímto způsobem je možno hodnotit úroveň pracovního výkonu, chování či kompetencí a zároveň zohledňovat váhu jednotlivých kritérií. Vzhledem k tomu, že literatura doporučuje váhy přidělovat spíše u hodnocení výkonu a u kompetencí je doporučováno spíše stanovení úrovně, není nutné body přidělovat. Uvedená tabulka však může sloužit jako inspirace pro hodnotitele a umožňuje v této podobě větší variabilitu. Já jsem počet bodů přidělovala podle důležitosti jednotlivých kritérií, kterou jsem přisoudila na základě svého subjektivního zhodnocení objektivních informací obsažených v popisu a specifikaci pracovního místa a v kompetenčním modelu. Hodnotitel má možnost toto přehodnotit dle svých zkušeností nebo potřeb organizace, či případně bodové hodnocení nepoužít vůbec, jak jsem již uvedla. Kritéria jsem uspořádala do tabulky a upravila přímo do formy dotazníku, který lze v této podobě použít při samotném hodnocení.

Tabulka č. 4 Roční hodnocení

Roční hodnocení zaměstnanců za období:						
Hodnocený:						
Příjmení:	Jméno:	Osobní číslo:				
Služba:						
Hodnotitel:						
Příjmení:	Jméno:	Pozice:				
Hodnotící stupnice						
Stupeň 1 - nevyhovující plnění						
nepřijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria pracovník není dostatečně způsobilý k výkonu funkce)						
Úroveň plnění kritéria je nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu.						
Stupeň 2 - dobré plnění s dílčími výhradami						
standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (je žádoucí zlepšení v dílčích charakteristikách)						
Úroveň plnění hodnotícího kritéria, a tím i zvládání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik, odpovídá základním požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky plnění kritéria však vyžadují zlepšení.						
Stupeň 3 - velmi dobré plnění kritérií						
nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad)						
V plnění nároků jednotlivých kritérií a zvládání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita velmi dobrá a plně odpovídá požadavkům pracovního místa.						
Stupeň 4 - vynikající plnění						
mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria						
Úroveň plnění kritérií je na mimořádné, vynikající úrovni, bez chyb a ve vysoké kvalitě.						
Kritéria hodnocení						
	KOMENTÁŘ		ÚROVEŇ		počet bodů (100%)	
	hodnotitel*	hodnocený*	1	2		3
Odborné a profesní dovednosti						20
Zvládá péči o osobu a domácnost klienta						10
Zná a respektuje předpisy, nařízení, normy etický kodex						6
Při organizaci práce postupuje v rámci možností samostatně						4
Osobní charakteristiky						15
Zvládá práci pod tlakem, odolává stresu						5
Zná sebe sama, investuje čas a energii do vlastního rozvoje						5
Flexibilně reaguje na změny						5
Komunikace						15
Komunikuje efektivně, způsob komunikace přizpůsobuje druhé straně						8
Předchází konfliktům, případně je řeší konstruktivně						7
Orientace na klienta						15
Plně respektuje přání, osobnost a blaho klienta						9
Vytváří atmosféru důvěry						6
Kooperace						10
Své vědomosti a zkušenosti sdílí s ostatními						5
Podílí se na společných úkolech v souladu se svou rolí a pozicí						5
Řešení problémů						10
Problémy hodnotí reálně a objektivně						5
Aktivně hledá cesty k řešení, nebrání se novým přístupům						5
Interpersonální dovednosti						10
Má schopnost empatie, aktivně ji užívá						7
Přijímá kladně konstruktivní kritiku						3
Loajalita k zaměstnavateli						5
Hájí společenské i hospodářské zájmy organizace						5
* nehodící se škrtněte						
		Podpis hodnotitele:				
Datum:		Podpis hodnoceného:				

Měsíční hodnocení je specifické krátkým časovým úsekem, který je hodnocen. Hodnotitel tak může zacházet do větších podrobností a hodnotit konkrétní situace v uplynulém měsíci, tedy aktuálně odvedený výkon a nikoli stav relativně stálých kompetencí.¹⁶ Při stanovení kritérií jsem proto vycházela spíše z popisu pracovního místa než z kompetenčního modelu. V Charitě Hranice slouží tento typ hodnocení jako podklad k vyplacení osobního ohodnocení za daný měsíc. Aktuálně je základní částka stanovena pro všechny zaměstnance stejně viz kapitola 5.2. Toto považuji za nešťastné řešení, které nemá motivující účinek, především u zaměstnanců s vyšší základní mzdou. Pokud navíc vezmeme v úvahu, že výsledná částka je ještě krácena podle délky úvazku, nezůstává vedoucímu v ruce dostatečně účinný nástroj motivace. Pokud má organizace k dispozici pevně daný budget, který může mezi zaměstnance rozdělit, doporučovala bych v tomto směru diferenciaci například podle umístění pozic v organizační struktuře nebo podle výše základní mzdy, která by se pro tento účel mohla považovat za vyjádření hodnoty daného pracovníka pro organizaci. Nevhodně zvolena jsou podle mého názoru i dosavadní kritéria měsíčního hodnocení, zohledňující téměř výhradně činnosti, které patří mezi základní povinnosti zaměstnanců, za něž jsou již jednou zaplacení v rámci základní mzdy. Hodnocení základních povinností v rámci měsíčního hodnocení lze považovat spíše za jakousi kontrolu plnění pracovních povinností. Pokud by vyšlo najevo, že zaměstnanec neplní své základní povinnosti, mělo by dojít k mimořádnému hodnocení a případné úpravě základní mzdy. Osobní ohodnocení by však mělo především vyjadřovat skutečnou osobní angažovanost zaměstnance a identifikovat vynikající výkony, které si zaslouží zvláštní finanční ocenění. Vybraná kritéria jsem podobně jako v předchozím případě uspořádala rovnou do podoby hodnotícího dotazníku.

¹⁶ Pojem výkon zde chápu ve smyslu zvládnání konkrétních pracovních situací.

Tabulka č. 5 Měsíční hodnocení

Měsíční hodnocení zaměstnanců za období:						
Hodnocený:						
Příjmení:	Jméno:	Osobní číslo:				
Služba:						
Hodnotitel:						
Příjmení:	Jméno:	Pozice:				
Hodnotící stupnice						
Stupeň 1 - nevyhovující plnění						
nepřijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (z hlediska vymezeného kritéria pracovník není dostatečně způsobilý k výkonu funkce)						
Úroveň plnění kritéria je nedostatečná, z hlediska požadavků organizace nedosahuje potřebného standardu.						
Stupeň 2 - dobré plnění s dílčími výhradami						
standardní, uspokojivá, přijatelná úroveň plnění hodnotícího kritéria (je žádoucí zlepšení v dílčích charakteristikách)						
Úroveň plnění hodnotícího kritéria, a tím i zvládání nároků pracovní činnosti ve většině základních charakteristik, odpovídá základním požadavkům pracovního místa. Některé dílčí charakteristiky plnění kritéria však vyžadují zlepšení.						
Stupeň 3 - velmi dobré plnění kritérií						
nadprůměrná, nadstandardní úroveň plnění hodnotícího kritéria (plnění bez výhrad)						
V plnění nároků jednotlivých kritérií a zvládání nároků pracovní činnosti je úroveň i kvalita velmi dobrá a plně odpovídá požadavkům pracovního místa.						
Stupeň 4 - vynikající plnění						
mimořádná, excelentní úroveň plnění kritéria						
Úroveň plnění kritérií je na mimořádné, vynikající úrovni, bez chyb a ve vysoké kvalitě.						
Kritéria hodnocení						
	KOMENTÁŘ hodnotitel	ÚROVEŇ				počet bodů
		1 0%	2 50%	3 100%	4 120%	
Plnění základních pracovních povinností						
Aktivní účast na poradě						2
Včasně odevzdání podkladů pro uzavření docházky						2
Včasné a bezchybné vedení související administrativy						2
Znalost a dodržování zásad BOZP						2
Účelné využívání pracovní doby						2
Odborná zdatnost						
Nadstandardní uživatelská znalost práce na PC						2
Znalost předpisů a jejich aplikace v praxi						2
Zvládání praktických úkonů týkajících se klienta a jeho domácnosti						2
Znalost zásad poskytování první pomoci a schopnost použití v praxi						2
Znalost a dodržování zásad osobní hygieny při práci						2
Samostatnost						
Věcné rozhodování v běžných situacích						8
Samostatnost při rozhodování v mimořádných situacích						12
Efektivní hospodaření						
Hospodárně nakládá s majetkem a prostředky organizace						5
Hospodárně nakládá s majetkem a prostředky klienta						5
Osobní rozvoj						
Aktivně se účastní vzdělávacích akcí						7
Aktivně vyhledává příležitosti osobního rozvoje, vzdělává se						8
Komunikace						
Předchází konfliktům						10
Způsob komunikace přizpůsobuje úrovni klienta						10
Interpersonální dovednosti						
Má schopnost empatie, aktivně ji užívá						7
Přijímá kladné konstruktivní kritiku						3
Loajalita k zaměstnavateli						
Hájí společenské i hospodářské zájmy organizace						5
* nehodící se škrtněte						
Datum:				Podpis hodnotitele:		
				Podpis hodnoceného:		

6.2.2 *Volba metody hodnocení*

Máme-li stanovená kritéria, můžeme přistoupit k volbě metody hodnocení. Na tomto místě si dovolím stručně zhodnotit využitelnost jednotlivých metod uvedených v kapitole 2.4 pro potřeby Charity Hranice a následně z nich vybrat jednu, či kombinaci několika z nich, vhodnou pro aplikaci v předmětné organizaci.

Motivačně-hodnotící pohovor – Tato metoda napomáhá k vyjasnění vzájemných očekávání, přináší konstruktivní kritiku dosavadního výkonu, poskytuje zpětnou vazbu a to jak hodnotiteli tak hodnocenému. Z uvedeného jasně vyplývá, že hodnotící pohovor bude nedílnou součástí hodnotícího procesu i v Charitě Hranice.

Metoda hodnocení podle cílů – Pokud se vedoucí se zaměstnancem při ročním hodnocení dohodnou na stanovení výkonnostních či rozvojových cílů např. v oblasti odborné či osobní, je možné tuto metodu uplatnit i v Charitě Hranice.

Metoda kritické (klíčové) události – Vzhledem k tomu, že v Charitě Hranice probíhá výkon práce v drtivé většině mimo dosah nadřízeného, jeví se použitelnost této metody pro potřeby této organizace jako velmi omezená, nicméně v případě mimořádných událostí (náhlé onemocnění či smrt klienta, závada auta, havarijní situace apod.) je možné tuto metodu využít především u měsíčního hodnocení.

Metoda Assessment centre – Nejen zmiňovanou časovou, organizační a finanční náročnost této metody, ale i její zaměření na specifické pracovní pozice lze považovat za argumenty proti jejímu použití v Charitě Hranice.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba – Tato metoda nabízí firmám při implementaci dostatečnou pružnost jak při výběru hodnotitelů tak i hodnotících kritérií a umožňuje tak tento nástroj přizpůsobit potřebám organizace. S ohledem na tuto variabilitu je metoda použitelná i v Charitě Hranice.

Sociogram – Pro použití v Charitě Hranice bych tuto metodu spíše nedoporučovala. Zaměstnanci Charity mají často různá pracoviště a při práci se

tak příliš nesetkávají. V takovém případě nelze zaručit dostatečnou validitu vzájemného hodnocení.

Sebehodnocení – Sebehodnocení již dnes tvoří užitečnou část hodnocení zaměstnanců i v Charitě Hranice, kdy poskytuje podklad k hodnotícímu pohovoru a zároveň naladí zaměstnance na hodnotící proces.

Hodnocení podle kompetencí – Jasně definované kompetence a zodpovědnosti ať už v podobě funkčního kompetenčního modelu nebo alespoň formou popisu či specifikace pracovního místa by měly být samozřejmostí v každé organizaci. Za tohoto předpokladu lze metodu hodnocení podle kompetencí s úspěchem využít i k hodnocení zaměstnanců Charity Hranice.

Hodnocení pomocí stupnice – Tato metoda nabízí identifikaci dosažené úrovně u jednotlivých kritérií. S těmito informacemi pak vedoucí může dále pracovat především u plánování rozvoje pracovníka. Tuto metodu doporučuji pro využití v Charitě Hranice.

Hodnocení na základě plnění norem – Tato metoda se uplatňuje především u dělnických profesí, kde lze stanovit měřitelnou úroveň výkonu, což však není případ Charity Hranice

Výběr metody

Na základě charakteristik jednotlivých metod hodnocení pracovníků předložených již v kapitole 2.4. a výše uvedeného stručného zhodnocení těchto metod bych doporučila v Charitě Hranice použít kombinaci hned několika z nich.

Nejprve se budu věnovat ročnímu hodnocení. Samozřejmostí by měl být v tomto případě motivačně-hodnotící pohovor, kterému by předcházelo sebehodnocení zaměstnance, tak jak v současné době v organizaci funguje. V rámci přípravy na tento pohovor bych doporučovala získat informace prostřednictvím třistašedesátistupňové vazby. Pokud by se organizace pro tuto metodu skutečně rozhodla, bylo by vhodné požádat o spolupráci externí specialisty, neboť v tomto případě je velmi důležitá záruka zachování anonymity, jak blíže rozvádím v kapitole 2.4. V průběhu pohovoru jsou pak hodnocena jednotlivá kritéria uvedená v dotazníku. Kritéria by měla vycházet

z kompetenčního modelu tak, aby odrážela skutečné požadavky dané pracovní pozice. Byť literatura doporučuje udělovat váhy jednotlivým kritériím týkajícím se výkonu a stanovovat úrovně pro ta, týkající se kompetencí (viz kapitola 2.3.), přikláním se k možnosti využít přidělování vah u všech vybraných kritérií. U pracovníků na pozici osobní asistentky lze pracovní výkon ve smyslu objektivně měřitelné kvality, kvantity či včasného plnění hodnotit jen velmi obtížně, proto bych v tomto konkrétním případě, kde jsou kompetence a způsoby chování pro výkon práce určující, doporučila využít možnosti přidělování vah a určit tak jakýsi pomyslný žebříček požadovaných kompetencí. U osobní asistentky mají interpersonální dovednosti jistě větší význam než efektivní hospodaření a proto je dle mého názoru přidělení vah u všech kritérií hodnocení na místě. V závěrečné fázi pohovoru by pak mělo dojít po vzájemné dohodě vedoucího a hodnoceného pracovníka ke stanovení cílů, kterých by měl pracovník dosáhnout v dalším období. Tato dohoda se pak stává základem pro plánování osobního rozvoje pracovníka viz kapitola 2.5.2. Vnitřní směrnice pro hodnocení pracovníků v sociálních službách Charity Hranice zmiňuje možnost vypracování plánu osobního rozvoje, já bych však doporučovala tento plán vypracovat vždy. Dobrý plán poskytuje vodítko k dosažení stanovených cílů a zároveň je nástrojem kontroly úspěšnosti při jejich plnění. Výstupy z ročního hodnocení by se měly také odrazit ve mzdovém ohodnocení pracovníka. Současně platná směrnice však výslovně uvádí, že hodnocení “slouží k profesnímu rozvoji hodnoceného pracovníka a nemá vliv na jeho finanční ohodnocení“ [Charita Hranice 2011a]. V tomto bodě bych doporučila vedení organizace stanovisko přehodnotit, neboť právě výše mzdy a její případná úprava je pro zaměstnance jakýmsi indikátorem jeho hodnoty pro zaměstnavatele. Navíc se organizace sama zbavuje jednoho z nejúčinnějších nástrojů motivace svých členů. Pokud finanční či jiné možnosti nedovolují úpravu základní mzdy, lze využít alespoň jednorázové odměny či bonusu a zaměstnance tak ujisti o jeho významu pro organizaci (viz kapitola 2.5.).

Shrnu-li výše uvedené, je patrné, že na ročním hodnocení zaměstnanců v Charitě Hranice lze aplikovat metody, či spíše kombinace metod motivačně

hodnotícího pohovoru, sebehodnocení, do jisté míry třistašedesátistupňové zpětné vazby, hodnocení podle cílů a kompetencí a také hodnocení podle stupnice.

Měsíční hodnocení pracovníků se svým charakterem poněkud liší, jde spíše o operativní záležitost. Zde je možné aplikovat metodu kritické události, i když v jakési omezené formě. Je možno zohlednit jen významné události, kterých byl vedoucí svědkem nebo má o nich alespoň důvěryhodné a objektivní informace. Při hodnocení bych opět doporučila využít hodnocení podle stupnice. Na sebehodnocení zde není časový prostor, každopádně by mělo dojít k hodnotícímu pohovoru tak, aby se hodnocenému pracovníkovi dostalo vysvětlení postojů vedoucího a zároveň dostal prostor pro vlastní argumentaci.

Při měsíčním hodnocení je tady možno využít minimálně metody kritické události, hodnocení podle stupnice a hodnotící pohovor.

Návrh dotazníků pro oba typy hodnocení pracovníků v Charitě Hranice jsou uvedeny již v kapitole 6.2.1. Záměrně se zmiňuji o návrhu, neboť jejich konečné znění je plně v rukou jednotlivých vedoucích, kteří mají praktickou znalost požadavků na konkrétní pracovní pozice svých podřízených. Stejně tak veškerá má doporučení a návrhy je třeba nechat podrobit jejich analýze a poznatky ověřit v praxi.

ZÁVĚR

Proces hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců Charity Hranice byl v této práci podroben srovnání s odbornou literaturou, věnující se tomuto tématu. V průběhu tohoto srovnání byly identifikovány dílčí nedostatky, a to především v oblasti návaznosti výstupů hodnocení na odměňování zaměstnanců a také ve zpracování popisu a specifikace pracovního místa, které hrají při hodnocení výkonu klíčovou roli. Při revizi těchto dokumentů jsem vycházela z kompetenčního modelu, sestaveného na základě provedené analýzy pracovního místa a sebraných dat. Původní záměr, vytvořit kompetenční model šitý na míru konkrétní organizaci, se nepodařilo naplnit beze zbytku, přesto ho lze jako podklad pro dosažení cíle této práce považovat za dostačující. Výstupem z této diplomové práce jsou tedy nový popis pracovního místa, specifikace pracovního místa, kompetenční model a především dotazníky určené k použití při provádění ročního a měsíčního hodnocení pracovníků. Dále práce obsahuje několik doporučení ohledně využití výsledků hodnocení při dalších personálních činnostech či volby metod hodnocení.

Tato práce si nedělá nároky na post jediné správné alternativy řešení nastoleného problému. Lze ji však využít minimálně jako inspiraci pro případnou revizi ostatních pracovních pozic v organizaci. Vedoucí pracovníci mohou v praxi aplikovat teoretické poznatky uvedené přímo v této práci nebo využít seznam použitých zdrojů k nalezení dalších informací.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Grygarová Kamila

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF OP v Olomouci

Název diplomové práce: Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců neziskové organizace

Počet znaků: 99 441

Počet příloh: 3

Klíčová slova: analýza pracovního místa, hodnocení pracovního výkonu, kompetence, kritéria hodnocení, metody hodnocení, osobní asistent, popis pracovního místa, specifikace pracovního místa.

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců Charity Hranice na pozici osobní asistent. Po charakteristice předmětné organizace se věnuje především teoretickému ukotvení tématu. Osvětluje význam provádění hodnocení pracovníků v organizaci, seznamuje s kritérii a metodami hodnocení, nastiňuje možné využití výstupů z hodnocení při dalších personálních činnostech, uvádí relevantní zdroje informací pro provádění efektivního hodnocení. Empirická část je věnována naplnění cíle této práce, kterým je analýza stávajícího systému hodnocení pracovního výkonu v Charitě Hranice, identifikace případných nedostatků a návrh jeho optimalizace.

This thesis deals with performance evaluation of employees who work as personal assistants at Charity organization in Hranice. It starts with characteristics and description of the organization in question, followed by theoretical anchorage of the subject of this thesis. The theoretical part describes why it is important to implement employee evaluation process in the organization, introduces evaluation criteria and methods, and outlines potential utilisation of results in future personnel activities. It also provides relevant sources of information for performing effective evaluation. The empirical part is devoted to meeting the objectives of this thesis, that is, to analyse existing

system of employee work performance evaluation in the Charity organization in Hranice, identify potential imperfections and submit suggestion for the system optimisation.

Seznam literatury a dalších použitých zdrojů

Literatura:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávací strategie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést a lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- CEJTHAMR, V. DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- GÉRINGOVÁ, J. *Pomáhající profese*. Praha: Triton, 2011.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- JAGOŠOVÁ, J. *Řízení nestátní neziskové organizace Charity Hranice s uplatněním řídicích procesů*. Bakalářská práce, 2011.
- KLIMEŠ, L. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1981.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, 2007a.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007b.
- KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lid*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- NOVOSAD, L. *Východiska a principy realizace služeb osobní asistence v ČR*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2006.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 2008.

- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- SCOTT-LENNON, F. *Hodnocení*. Praha: Portál, 2007.
- SCHEIN, E.H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- STÝBLO, J. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi. *Práce & mzda*. Č. 6, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional Publishing, 2008.
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993.
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
- ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI, 2003.
- VETEŠKA, J. TURECKIOVÁ, M. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008.
- WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008.
- WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Firemní materiály:

- Datové sestavy ze SW VEMA, 2011.
- Grafická organizační struktura Charity Hranice, 2011.
- CHARITA HRANICE. *Výroční zpráva 2009*. Zlobice: JM Art Design, 2010.
- CHARITA HRANICE. *Vnitřní směrnici pro hodnocení pracovníků v sociálních službách Charity Hranice*, 2011a.

PERSONÁLNÍ SMĚRNICE, 2010.

Internetové zdroje:

CHARITA HRANICE. (2011b) *Úvod* [online]. [cit. 2011-08-10]. Dostupný z WWW: <http://www.charita-hranice.cz/>.

ČSÚ. (2010) *Demografická ročenka ČR 2009* [online]. [cit. 2011-08-12]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/4019-10>.

DUDEK, M. (2009) *Analýza pracovního místa* [online]. [cit. 2011-10-08]. Dostupný z WWW: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>.

AGENTURA MOTIV P. (2009) *Učit se praxí* [online]. [cit. 2011-10-21]. Dostupný z WWW: http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_01.htm.

HRDÁ, J. (2006) *Osobní asistence, poradenství a zprostředkování* [online]. [cit. 2011-11-26]. Dostupný z WWW <http://www.apzp.cz/publikace/hrda-j-osobni-asistence-poradenstvi-a-zprostredkovani-praha-apzp-2006.html>.

Seznam obrázků a tabulek:

Tabulka č. 1 Pracovní pozice	10
Tabulka č. 2 Matice metod hodnocení	20
Tabulka č. 3 Kompetenční model	50
Tabulka č. 4 Roční hodnocení.....	53
Tabulka č. 5 Měsíční hodnocení	55
Obrázek č. 1: Vztah způsobů práce a výkonu	35
Obrázek č. 2: Hierarchický model struktury kompetence.....	36

Přílohy:

Příloha č. 1: Dotazník APM

Příloha č. 2: Popis pracovního místa

Příloha č. 3: Specifikace pracovního místa