

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce**

Charitativní a sociální práce

Bc. Jana Jurásková

**Hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod
Diplomová práce**

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščáková

2019

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

V Olomouci 17. dubna 2019

Jana Jurásková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Ditě Palaščákové za odborné vedení mé práce, za cenné rady a připomínky a zejména za její lidský přístup, vstřícnost a podporu, kterou mi během konzultací poskytovala.

Děkuji také pracovníkům Charity Uherský Brod, kteří se zúčastnili výzkumného šetření za jejich ochotu a čas.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD	6
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ – ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	8
1.2 LIDSKÉ ZDROJE	9
1.2.1 Cíl řízení lidských zdrojů.....	10
1.2.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů	10
1.2.3 Manažerské funkce	11
1.2.4 Osobnost manažera jako nástroj řízení lidských zdrojů.....	11
1.2.5 Organizační triáda.....	13
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	15
1.3.1 Sociální služby.....	16
1.3.2 Standardy kvality	16
1.3.3 Standard č. 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby	17
1.3.4 Standard č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců	18
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍ VÝKONNOSTI	20
2.1 VÝKON A VÝKONNOST	20
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ VÝKON	21
2.3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	22
2.3.1 Hodnocení pracovníků.....	23
2.3.2 Řízení výkonnosti	23
2.3.3 Proces řízení pracovního výkonu.....	24
2.3.4 Cíle	26
2.3.5 Kompetence	26
2.3.6 Dohoda – psychologická smlouva	27
2.3.7 Klíčové prvky v řízení pracovního výkonu	28
2.3.8 Řešení problémů v řízení pracovní výkonnosti	28
2.3.9 Motivace	30
2.3.10 Koučování – coaching	32
2.3.11 Poradenství – conselling	32
2.3.12 Komunikace	33
2.3.13 Zpětná vazba	34
3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	35
3.1 VYMEZENÍ POJMŮ	35
3.2 VÝZNAM HODNOCENÍ	36
3.2.1 Praktické přínosy	37
3.3 TYPY HODNOCENÍ	38
3.3.1 Neformální – nesystematické hodnocení	38
3.3.2 Formální – systematické hodnocení	38
3.4 DOKUMENTACE	38
3.5 OBLASTI HODNOCENÍ	39
3.6 POSTUP HODNOCENÍ.....	40
3.6.1 Interval hodnocení	41
3.6.2 Hodnotitelé	41
3.6.3 Hodnocení pracovníci	41
3.7 METODY HODNOCENÍ.....	42
3.7.1 Hodnotící pohovor	43
3.7.2 Sebehodnocení.....	45
3.7.3 MBO – Management by Objectives	45
3.7.4 Kompetenční model – řízení podle kompetencí	46
3.7.5 Balance Score Card	47
3.7.6 Metoda klíčové události.....	47
3.7.7 Assessment centre.....	47
3.7.8 360 ° zpětná vazba.....	48
3.8 KRITÉRIA HODNOCENÍ	49

3.9	DŮVODY SELHÁNÍ SYSTÉMU HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	50
3.10	POSTOJE PRACOVNÍKŮ K HODNOCENÍ.....	52
3.10.1	Vymezení pojmu.....	52
3.10.2	Postoje pracovníků k hodnocení	52
3.10.3	Možnosti změny postojů	53
3.11	PŘEDPOKLADY EFEKTIVITY HODNOCENÍ.....	53
3.12	VZTAH HODNOCENÍ K OSTATNÍM PERSONÁLNÍM ČINNOSTEM.....	55
3.12.1	Analýza pracovních míst.....	55
3.12.2	Adaptační proces.....	56
3.12.3	Rozvoj zaměstnanců	56
3.12.4	Odměňování zaměstnanců	59
4	CHARITA UHERSKÝ BROD	60
4.1	VEŘEJNÝ ZÁVAZEK	60
4.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	61
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	62
5	METODOLOGIE	63
5.1	CÍL PRÁCE.....	63
5.3	METODA VÝZKUMU	65
5.4	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU.....	65
5.4.1	Charakteristika výzkumného vzorku v kvalitativním výzkumu	65
5.4.2	Charakteristika výzkumného souboru v kvantitativním výzkumu.....	67
5.5	POPIS MÍSTA VÝZKUMU.....	69
5.6	PRŮBĚH VÝZKUMU	70
5.6.1	Přípravná fáze	70
5.6.2	Realizační fáze.....	71
5.6.3	Závěrečná fáze.....	72
6	ANALÝZA DAT	73
7	DISKUSE.....	122
	ZÁVĚR.....	128
	SEZNAM LITERATURY	131
	SEZNAM ZKRATEK	140
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	141
	SEZNAM TABULEK	142
	SEZNAM GRAFŮ.....	143
	SEZNAM PŘÍLOH	144

ÚVOD

S hodnocením se setkáváme v našem životě stále, každodenně, aniž bychom si to někdy uvědomovali. Hodnotíme vlastnosti produktů, služeb, lidí. Sami jsme také hodnoceni. Vlastně nás hodnocení provází již od nejranějšího dětství, kdy nás srovnávali s jinými, jak rosteme, co všechno již umíme. Ve škole nás obvykle pedagogové hodnotili podle naučných vědomostí škálou známek či volným popisem naše chování. V zaměstnání se pak setkáváme s hodnocením opět. Jak vlastně hodnocení pracovníků probíhá, jaké metody a kritéria se obvykle používají, nebo jaké jsou současné trendy v hodnocení, o tom všem pojednává i tato diplomová práce, která nese název Hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod. V této organizaci pracuji již od roku 2005, tedy od doby, kdy se začal pomalu formovat zákon o sociálních službách¹, který přináší i nově povinnost pro všechny registrované sociální služby mj. hodnotit své zaměstnance. Pokud jde o povinnost, autoři, kteří se zabývají tématem hodnocení pracovníků, popisují, že pokud se tato personální aktivita opírá zejména o povinnost, vede to k tomu, že hodnocení je vnímáno pracovníky jako nutné zlo, formalita. Přitom pokud je hodnocení prováděno správně, jde o velmi účinný nástroj pro zvýšení motivace a tím i výkonnosti pracovníků. Organizace, pokud se chce rozvíjet a obstát v konkurenčním boji, nesmí opomíjet své pracovníky, kteří jsou v moderním pojetí řízení chápáni jako lidský kapitál, do něhož je potřeba investovat a to nejen finance. Neziskové organizace, kam patří i Charita Uherský Brod, se mnohdy potýkají s velkou ekonomickou nejistotou. Lidé, kteří v nich pracují, jsou motivováni zejména posláním, službě potřebným. Jak ukazují výzkumy, vysoce motivovaní lidé v sociálních službách tvoří rizikovou skupinu s výskytem syndromu vyhoření. O to více by jim měla být věnována péče ze strany zaměstnavatele. Péče o pracovníka spočívá např. ve vytváření vhodných pracovních podmínek, v přístupu k pracovníkům, zahrnujícím motivaci, komunikaci, prostor pro rozvoj, vzdělávání a odměňování. Tyto aktivity jsou úzce provázány s hodnocením pracovníků. Zejména pak zpětná vazba, která, když je poskytována průběžně a pravidelně, sehrává klíčovou úlohu v prevenci syndromu vyhoření. Otázkou však je, jak je hodnocení prováděno, jak se promítá do praxe. Jak to vnímají zaměstnanci Charity Uherský Brod? Tyto otázky byly důvodem, proč jsem se rozhodla napsat diplomovou práci na uvedené téma. Jejím hlavním cílem je zjistit, jak vnímají pracovníci Charity Uherský Brod současný systém hodnocení pracovníků. Aby cíl byl měřitelný, reálný, specifický, uvádím cíle dílčí, které odpovídají na hlavní cíl:

¹ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

- zjistit a objasnit postoje pracovníků na hodnocení pracovníků a to jak hodnocených, tak hodnotitelů, s tím spojenou pozitivní či negativní zkušenost,
- zjistit a popsat v čem spatřuje hodnocený a hodnotitel význam hodnocení a co očekává od hodnocení,
- zjistit, jak se hodnocení promítá do praxe – praktický dopad hodnocení,
- zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení v organizaci,
- zjistit, zda a jak hodnocení motivuje či demotivuje pracovníky nebo jak ovlivňuje pracovníka v jeho výkonnosti či postojích, chování.

Práce je empirická. Pro získání informací ke zpracování závěrečné analýzy dat v souladu s cíli práce byla použita jak kvalitativní, tak kvantitativní metoda výzkumu, čili smíšený výzkum. Použila jsem techniky polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku.

V první části práce se opírám o teoretická východiska, která se vážou k cílům práce.

První kapitola nesoucí název Řízení lidských zdrojů vytváří kontext pro pochopení celé problematiky řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Součástí této kapitoly je i řízení lidských zdrojů v sociálních službách a standardy kvality.

Druhá kapitola představuje téma řízení pracovního výkonu a s ním spojené prvky jako jsou motivace, komunikace, zpětná vazba, cíle, kompetence.

Třetí kapitola se zaměřuje na poslední fázi řízení pracovního výkonu a tím je hodnocení pracovníků.

Výzkumnou část otevírá kapitola čtvrtá, jež je věnována organizaci, v níž byl proveden výzkum – Charitě Uherský Brod.

Pátá kapitola nazvaná Metodologie výzkumu seznamuje čtenáře s charakteristikou výzkumu, vytyčenými cíly a zvolenými metodami. Dále je zde popsán výzkumný soubor, sběr dat. Následující kapitola se věnuje samotným výsledkům výzkumu a jejich interpretaci.

V diskusi jsou výsledky zhodnoceny a diskutovány s porovnáním tvrzením jiných autorů. Celou práci uzavírá závěr, v němž se snažím reflektovat naplnění cílů, které jsem si kladna na začátku práce.

1 Řízení lidských zdrojů

Hodnocení pracovníků náleží do oblasti personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů (Hroník, 2006, s. 13). Jiří Plamínek (2009, s. 96) ve své knize Týmová spolupráce a hodnocení lidí přitom klade velký důraz na úlohu hodnocení pracovníků v celém systému řízení: „Měření lidských výkonů a zdrojů a jejich hodnocení je klíčovým procesem vedení a řízení.“ Proto považují za nutné uvést, co řízení lidských zdrojů znamená a jak se realizuje. Popisují i řízení lidských zdrojů v sociálních službách, které se děje v rámci zkoumané organizace. Tato kapitola uvádí téma hodnocení pracovníků, řízení pracovní výkonnosti v rámci kontextu řízení organizace.

1.1 Personální řízení – řízení lidských zdrojů

Vodák a Kucharčíková (2007, s. 43) na rozdíl od Koubka a Dudy – viz níže, rozlišují pojmy řízení lidských zdrojů a personální řízení: „Personální řízení je spíše zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku.“ S řízením lidských zdrojů se přechází od „administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (Koubek, 2015, s. 15). Personální řízení zabezpečují většinou manažeři případně vedoucí zaměstnanci. Větší organizace, které disponují vyšším počtem zaměstnanců, využívají pro řízení lidských zdrojů personalisty, či celé personální útvary (Šikýř, 2016, s. 34). To, že hodnocení pracovníků patří do řízení lidských zdrojů a zahrnuje v sobě jiné činnosti, potvrzují další uvedení autoři. Koubek (2015, s. 15) a Duda (2008, s. 7) definují řízení lidských zdrojů (personální řízení) jako činnost, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Zaměřuje se zejména na získávání, formování, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování ve vztahu ke spolupracovníkům, organizaci, k vykonávané práci a také na osobní uspokojení z vykonávané práce, jeho rozvoj, jak personálního, tak i sociálního. Člověk v organizaci jako jedinec, či skupina, tým má nesmírnou hodnotu pro organizaci. Za myšlenkou „lidé jsou největším kapitálem“ (Žáček, 2009, s. 43) stojí více autorů. Také Armstrong (2007, s. 111–113) v publikaci Řízení lidských zdrojů přirovnává lidi jako ke kapitálu, označuje je za lidský kapitál. Spolu s Baronem (2002) tvrdí, že: „Lidé a jejich kolektivní dovednosti, schopnosti a zkušenosti, společně s jejich schopností je využívat v zájmu zaměstnavatelské organizace, jsou nyní považováni za něco, co významně přispívá k úspěšnosti organizace a co tvoří zdroj konkurenční výhody“ (Armstrong 2007,

s. 35). Obdobně se vyjadřuje k tématu Bartoňková: „Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace“ (Bartoňková, 2010, s. 66). Caldwell (2004, s. 196) přestože rovněž spatřuje v řízení lidských zdrojů fundamentální význam pro vytváření konkurenční výhody organizace, na jiném místě popisuje na základě výzkumu z roku 2006 ve Spojeném království², že jeho rozsáhlé využívání je zklamáním. Pracovníci jej vnímají jako hluboce rozporuplný a nedokončený proces, který také vyvolává otázky týkající se schopnosti HR³ a role facilitovat, vést, dohlížet nad implementací (Caldwell, 2004, s. 196).

1.2 Lidské zdroje

Lidskými zdroji se nemyslí zde lidé jako nějaké stroje, ale jejich potenciál, vlastnosti, schopnosti a postoje. Člověk je pak jejich nositelem. Pro účely řízení právě tyto zdroje samy o sobě jsou dostačující. Pro účely hodnocení taktéž – celkový potenciál a výkon člověka ovlivňují v každém okamžiku všechny tři typy zdrojů. Proto jim věnuji pozornost a popisují ve vztahu k tématu.

Vlastnosti – s těmi se člověk narodí a jsou to například fyzické vlastnosti, psychické vlastnosti a vlohy. Manažerovi pak může pomoci, když tyto vlastnosti svého podřízeného zná, pak může snadněji určit, které typy úloh mu ukládat a jakým způsobem. Je jasné, že manažer vlastnosti lidí nemůže měnit, ale může je zohlednit při výběru zaměstnance a pak při řízení výkonu a plánování kariéry. Proto jsou někdy vlastnosti zařazeny do kompetenčního modelu v hodnocení.

Schopnosti v sobě čítají znalosti a dovednosti, kterým se lze naučit a lze je rozvíjet vhodnými vzdělávacími aktivitami. Do této kategorie patří například jazykové, počítačové a jiné odborné dovednosti.

² I když jsou přednosti „HRM“ - z angl. human resource management, tzn. řízení lidských zdrojů, široce podporovány jeho zastánci, důkazy o jeho rozsáhlém využívání společnostmi ve Spojeném království je vždy zklamáním. Proč? Na to odpověděl průzkum pomocí dotazníků, které provedlo 98 pracovníků a personalistů ve Spojeném království v roce 2006.

Hlavním cílem průzkumu bylo zjistit vnímání pokroku HRM. K tomu sloužil vzorek 350 velkých britských společností a následně 24 rozhovorů.

³ HR – zkratka z angl. human resource, tzn. lidské zdroje, zde se myslí spíše personální útvar, či odborník pověřený řízením lidských zdrojů.

Postoje – jednoduše řečeno se jedná o míru nadšení člověka, s nímž přistupuje k zadaným úkolům a jejich plnění. Pak rozlišujeme kladné postoje – člověk je aktivní, má snahu vykonat práci co nejlépe, a postoje záporné – člověk je pasivní, úkol zlehčuje. (Fisher, 2014, s. 32–33). Postojům se věnuji více v rámci kapitoly hodnocení pracovníků jakožto zkoumané oblasti, respektive dílčího cíle výzkumné části této práce.

Lidé nejsou prostředky k dosahování cílů nebo výrobní faktory. Jak například uvádí ve své knize *Základy managementu* Vysušil (1996, s. 44), že: “při vedení lidí je prvním předpokladem základní umění jednat s lidmi“. Uvádí zde nejprve zásady, jak lidi získat, jak lidi přesvědčit a nakonec jak je změnit, aniž bychom je nahněvali. S tím vším souvisí styly vedení, osobnost manažera a komunikativní dovednosti.

1.2.1 Cíl řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga, Taylora (2015, str. 48) řízení lidských zdrojů sleduje tyto základní cíle:

- „Podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.
- Přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.
- Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazovat vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci.

1.2.2 Hlavní činnosti řízení lidských zdrojů

Hlavní činnosti v řízení vyjmenovává Šikýř :

- vytváření a analýza pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování libovolných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2014, s. 22).

Všechny tyto činnosti jsou pak myšleny ve vztahu k cíli této práce jako personální činnosti či aktivity navazující na hodnocení. Jak tvrdí Hroník (2006, s. 13) patří do souboru činností, které by měly být v rámci organizace propojeny, aby došlo k efektivnímu řízení lidských zdrojů.

Jakým způsobem se personální věci dějí, je záležitostí managementu.

1.2.3 Manažerské funkce

Nelze nezmínit i základní funkce managementu, které se promítají do celého procesu řízení lidských zdrojů, hodnocení pracovníků. Jde o plánování, organizování, vedení a kontrolování. Tyto funkce bývají nazývány jako funkce sekvenční, které jsou doplněny funkcemi paralelními, průběžnými. Mezi ně patří analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, resp. implementace včetně koordinace. (Cimbáliková, 2004, s. 12) Tyto činnosti většinou spadají do pravomocí manažerů. Během všech činností probíhá mezi lidmi dorozumívání – komunikace, kterou lze zařadit do měkkých faktorů řízení, které je zaměřené na rozvoj, takových forem organizace práce a mezilidských vztahů, které budou podněcovat motivaci a aktivitu lidí, vytvářet harmonické sociální klima, s důsledkem na výkonnost pracovníků (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 66). Měkká podoba řízení, která byla zmíněna, vychází z tzv. školy lidských vztahů a jejím předmětem je komunikace, motivování a vedení (Armstrong, 2007, s. 33). Právě předmětem vedení je lidský kapitál. Vedení lidí je proces ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace (Fiala, 2009, s. 45). Pozornost se věnuje vzájemnosti přesvědčení – zájmy managementu a pracovníků by měly být v souladu, cíle organizace by měly být sdíleny i pracovníky, což je základní předpoklad při určování cílů – viz Hodnocení pracovníků (Armstrong, 2007, s. 33). Základní funkce charakterizují co se děje v řízení. Z výše uvedeného lze usoudit, že vedení je prostředek vedoucí k cíli, je tedy nezbytnou součástí hodnocení pracovníků. Velmi důležitou úlohu sehrává osobnost manažera a jeho přístup.

1.2.4 Osobnost manažera jako nástroj řízení lidských zdrojů

Předmětem této práce není osobnost manažera, proto se zabývám spíše tím, čím je charakteristické jeho vedení, resp. co by měl, či neměl manažer dělat, aby zvyšoval výkonnost organizace. Vzhledem k tomu, že zkoumaná organizace je specifická a je zaměřená na sociální oblast, uvádím poznatek Marty Vaverčákové (2012, s. 114):

„V sociální oblasti je však potřebné při zabezpečování těchto funkcí⁴ dbát o to, aby vedení neznamenalo jen uplatňování moci a autority, ale aby byly splněné také předpoklady, jakými jsou: schopnost vnímat, motivovat, být zásadový, mít sociální citění a vědět komunikovat s řízeným subjektem v řídicím procesu.“ Autorka zde popsala, jak by měla vypadat osobnost manažera v sociální oblasti. Koubek (2004, s. 131) se zaměřuje na činnosti, které provádí, a přitom srovnává dobrého a průměrného či podprůměrného manažera následovně: Průměrní, či podprůměrní manažeři poskytují informace, předkládají návrhy, ale soustředí se hlavně na minulost, zapomínají na ocenění, nevěnují pozornost ani průměrným, natož špičkovým pracovníkům. Dobří naopak věnují hodně času tím, že zkoumají, zda si obě strany rozumí, povzbuzují pracovníky, aby předkládali sami informace a návrhy. Hodně se věnují diskusi o budoucnosti, špičkové pracovníky využívají jako zdroj poučení a inspirace pro druhé méně výkonnější spolupracovníky. Dle Tomášové (2018 [online]), která se v příspěvku zaměřuje na HR trendy v roce 2018, by správný manažer – HR specialista měl umět analyzovat a vytvářet týmy. Měl by znát vztahy mezi zaměstnanci, vztahy mezi jednotlivými týmy a slabé a silné stránky každého jednoho zaměstnance. Díky tomu by pak měl týmy navrhovat tak, aby je tvořili lidé s potřebnými znalostmi, povahovými rysy a dobrými vztahy. V této věci by měl být samozřejmě vzorem (Dvořáček, 2007 [online]). Dle Jersákové (2008 [online]) pokud tomu tak není, podřízení přebírají od něj špatný vzor, šíří se nespokojenost a v závěru pracovníci opouští vedoucího i firmu. „Dle trendů tým vede vždy člověk s největším respektem. „Respekt ale nikdo nezíská tím, že dostane nálepku “Teamleader”. Respekt se získává dobrými vztahy, zkušenostmi, znalostmi, schopnostmi ostatním pomoci a schopnostmi dotahovat věci do konce“ (Tomášová, 2018 [online]). Armstrong (2007, s. 160) používá Millerův výzkum z roku 2001, kdy bylo zjištěno, že schopnosti korelují s emoční inteligencí. Ta je dle Go emana (1995) definována jako „schopnost či talent orientovat se ve vlastních citech, pocitech, náladách i v citech, pocitech, náladách jiných lidí, využívat toho pro motivování sama sebe, pro dobré zvládnání emocí a pro své vztahy“ Goleman tvrdí, že nestačí mít vysoké IQ (kvocient inteligence); je třeba mít také emoční inteligenci (Armstrong, 2007, s. 160). To však platí nejen pro manažery, či HR specialisty, ale i pro řadové pracovníky. Uvedené poznatky jsou důležité pro organizaci, která chce zlepšit výkonnost, tedy také řízení pracovního výkonu a v závěru ovlivnit hodnocení pracovníků, jejich vnímání.

⁴ manažerských funkcí

1.2.5 Organizační triáda

Hodnocení a zejména rozvoj pracovníků se váže k organizačním dějům, které Hroník (2007, s. 15) nazývá organizační triádou. Považuji proto za nutné krátce zmínit následující organizační strategii, kulturu a strukturu. Uvedené složky se mohou snadno stát nefunkčními vlivem prudce se měnícího podnikatelského prostředí. Zatímco organizační strukturu a firemní politiku lze (i když někdy obtížně) změnit, dosáhnout jiné organizační kultury je velmi těžké. Přesto je třeba říci, že právě proměna organizační kultury bývá často klíčovým předpokladem úspěšné implementace nové strategie (Kotler, 1998, s. 71, Bednář, 2012, s. 41). Hodnocení pracovníků je dobrým nástrojem pro tuto změnu (Hroník, 2006, s. 15).

Organizační strategie

Organizováním se má dosáhnout cílů, pro které byla organizace utvořena, je spojena se strategií, která určuje co dělat, a organizování zajistí provedení, jak to udělat. Organizační strategie je považována za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch organizace (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 7). Jiří Stýblo (2016, s. 25 –26), tvrdí, že lidé, kteří tvoří budoucnost, jsou základem strategie. Strategii jednoduše vyjadřuje mise, vize, strategické cíle a operace (Souček, 2003, s. 25) Cílům se věnuji více v rámci kapitoly řízení pracovní výkonnosti Armstrong (2002, s. 144) doporučuje, aby při tvorbě strategických cílů bylo myšleno na práva a potřeby pracovníků, aby se zaměstnanci bylo zacházeno jako s plnohodnotnými lidskými bytostmi s jejich osobními potřebami, nadějemi i obavami, tedy správně, poctivě a uctivě. Způsoby, jak to dělat určuje organizační kultura – vycházím z definice organizační kultury Dealala a Kennedyho (1982, s. 22), kteří tvrdí, že organizační kultura je způsob, jak u nás věci děláme. Tedy i to, jak se provádí hodnocení pracovníků.

Organizační kultura

Moseley (2010, s. 27) tvrdí, že hodnocení a měření lidských zdrojů se stalo velmi důležitým procesem, který se integruje do organizační kultury. Uvedená definice zdůrazňuje, že kultura organizace se týká subjektivních aspektů toho, co se v organizaci odehrává: „Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité (Armstrong, 2015, s. 164). Hodnoty jako je úcta k pracovníkům, péče o jejich spokojenost, profesionální růst se promítají do celého procesu organizace, čili i do hodnocení a rozvoje pracovníků, jak zmiňuje Janečková (2006, s. 12). Bednář (2012,

s. 28–29) popisuje osobní a profesní hodnoty, které určují kvalitu poskytovaných služeb. Hodnoty se soustředí do různých kodexů, např. Etický kodex sociálních pracovníků, nebo ve zkoumané organizaci Kodex charitního pracovníka, který vychází z hodnot katolické církve jako je sociální spravedlnost, společné dobro (Kodex Charity Česká republika, 2009). Armstrong (2015, s. 166) uvádí, že hodnoty se mohou implicitně či explicitně promítat do oblastí jako jsou schopnosti, kvalita, péče o zaměstnance, výkon, služby klientům, týmová spolupráce. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím víc ovlivňují chování. Pokud tyto hodnoty nejsou nesený upřímně, má to velký vliv na pracovní výkonnost. Chováním managementu hodnoty mohou být posilovány a pak jsou velmi vlivné. Vedoucí by měl být vzorem. Hodnoty, které jsou idealistické, přijaté okázale, ale neodráží se v chování, mají malý až nulový efekt. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování“ (Armstrong, 2015, s. 164). Chování je m.j. jedna z důležitých složek kompetence, která je v hodnocení pracovníků podstatná. Normy se promítají i do způsobu práce manažerů, vztahů, etiky jednání, politiky, loajálnosti, moci. Artefakty jako viditelná a hmatatelná složka kultury pomáhá pochopit pracovníkům danou organizační kulturu. Jde např. o pracovní prostředí, způsob komunikace. Posledně zmíněnou složkou je styl řízení. Existuje několik pojetí. Dle Armstronga se styl řízení pohybuje mezi čtyřmi extrémy – charismatický–necharismatický, autokratický–demokratický, kontrolující–podporující, transakční–transformační. Každý manažer má vlastní styl, je však nejvíce odrážen kulturou organizace (Armstrong, 2015, s. 166–167). Vzhledem k tomu, že vybraná organizace má několik středisek, které jsou vedeny jednotlivými vedoucími, lze usoudit, že se může pak způsob hodnocení pracovníků v celé organizaci lišit, podle stylu řízení a osobnosti manažera. To tvrdím v souladu s následující teorií, že organizační kultura určuje pracovní podmínky, základní cíle, zásady a metody personálního managementu (Kohoutek, 1999, s. 17). Dle Lukášové a Nového (2004, s. 53) obsah kultury má dvojitý účinek na pracovníky – aktivuje (či neaktivuje) pracovníky v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování. Organizační kultura směřuje pracovníky k naplňování hodnot a cílů, které jsou kultuře vlastní (Lukášová, 2010, s. 75, Kašparová, 2006, s. 4). Pracovníci v takovéto kultuře angažovaní a participativní – se chovají aktivně, iniciativně a angažovaně ve prospěch cílů organizace, přijímají odpovědnost za svou práci a její výsledky, problémy řeší samostatně, vůči organizaci jsou loajální (Lukášová a Nový, 2004, s. 53). Kultura má tak velmi silný motivující charakter.

Organizační struktura

Při výkonu řídicí funkce dochází interakci manažera s jednotlivými pracovníky – tzv. informačními toky, základem organizování jsou vztahy nadřízenosti, podřízenosti a vzájemné spolupráce (Bedrnová, Nový, 1998, s. 8). O tom vypovídá organizační struktura. Označuje soubor činností či vztahy mezi nimi – pak se jedná o procesní strukturu, soubor pracovních míst a vztahů mezi nimi definuje struktura útvarová. Důležitým aspektem při tvorbě nebo změně organizační struktury je jasné vymezení oprávnění a povinností jednotlivých pracovníků. Je potom jasné, kdo za co odpovídá, komu je podřízen, kdo co má na starosti (MPSV, 2008, s. 131). Tato znalost je důležitá i pro hodnocení pracovníků. Z organizační struktury vyplývá, kdo bude koho hodnotit a co bude hodnoceno.

1.3 Řízení lidských zdrojů v sociálních službách

Jak bylo výše popsáno, organizace řídí lidi a jejich zdroje za dosažení lepší výkonnosti. Protože se výzkum věnuje organizaci poskytující sociální služby, považují za důležité zmínit řízení lidských zdrojů v sociálních službách. I zde platí zásady a principy popsané výše v kapitole 1.1. Řízení lidských zdrojů. Avšak s rozdíly, které uvádí Bergerová (2013, s. 74): Nestátní neziskové organizace, kam zkoumaná organizace svou právní subjektivitou náleží, vznikají z důvodu plnění veřejně prospěšných cílů. Tyto organizace nevytváří zisk, jsou závislé na zdrojích jako jsou dotace z MPSV, krajů, obcí, příspěvky z nadací, nadačních fondů, donátorů, úhrady klientů. Takto fungují v prostředí, které je ekonomicky dlouhodobě nestabilní. Jednorozhodčí financování komplikuje dlouhodobé plánování. Perspektivy organizací, a tím i pracovníků, jsou nejisté, mzdové ohodnocení nezohledňuje náročnost práce včetně negativních efektů. Není tedy divem, že pracovníci v pomáhajících profesích jsou nejčastěji ohroženi syndromem vyhoření. Svou práci vnímají jako poslání. Pracovníci, kteří vstupují do nestátních neziskových organizací jsou vysoce motivováni. Důležitou roli zde hrají vztahové záležitosti – vztahy mezi kolegy, vztahy ke klientům. Organizační kultura sociálních organizací vnáší do ekonomicky nejistého prostředí určité stabilní prvky, veřejně prospěšné poslání a hodnoty z něj vyplývající, cíl – klient uspokojený kvalitní službou, tým lidí, kteří jsou si blízcí sdílenými hodnotami a pracovní činností. Významnou roli v řízení lidských zdrojů sehrál zákon o sociálních službách a vyhláška o standardech kvality sociálních služeb⁵. Ta hned v bodě 1a přílohy 2 nařizuje

⁵ vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

organizacím písemně definovat a zveřejnit poslání, cíle a zásady poskytování služeb, tedy východiska pro stanovení strategií a pro strategické řízení (Bergerová, 2013, s. 73–75).

1.3.1 Sociální služby

Sociální služby jsou definovány zákonem o sociálních službách takto: V paragrafu 3, písmeno a) uvedeného zákona je sociální služba definována jako „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Základním úkolem sociálních služeb je naplňování osobních cílů uživatelů pomocí individuálního přístupu a práce s nimi. Ta vyžaduje mimo technické a materiální podmínky také dostatečný počet kompetentních pracovníků. Ti představují největší bohatství organizace, které je potřeba rozvíjet (Bednář, 2008, s. 67). Nezbytnost vzdělání je dána změnami a rychlým vývojem ve světě práce. Konkurenční tlak sílí a nevyhýbá se ani sociálním službám. Skrze vzdělané a kompetentní pracovníky, kteří poskytují kvalitní služby, se zvyšuje konkurenceschopnost sociálních služeb (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 182). Jedním z důležitých nástrojů, jak řídit a poskytovat kvalitní službu, jsou již zmíněné standardy kvality.

1.3.2 Standardy kvality

Standardy kvality jsou taxativně stanoveny v prováděcí vyhlášce k zákonu o sociálních službách⁶. Standard je „určitá přesně popsaná kvantitativní úroveň kritérií péče, jež je v daném okamžiku či době považovaná za výraz dobré kvality péče“ (Holmerová, 1995, s. 9). Zákon o sociálních službách definuje standardy kvality sociálních služeb jako „soubor kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami (uživateli)“⁷. Dle Matouška (2007, s. 125) jsou standardy kvality pokusem o formulaci ideálu dobré praxe. Šafr a Havrdová (2011, s. 73) uvádějí, že: podstata a smysl standardů kvality spočívají v podpoře osobního růstu a nezávislosti uživatele, ale rovněž podpoře zaměstnanců a vytváření co nejpříznivějších podmínek pro poskytování služby.“ Standardy se dělí na procedurální, personální a provozní. Z hlediska vybraného tématu se věnuji pouze personálnímu standardu č. 9 a standardu č. 10.

⁶ příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

⁷ ustanovení § 99 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

1.3.3 Standard č. 9 – Personální a organizační zajištění sociální služby

a) Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována; Kriterium zásadní – ano

b) Poskytovatel má písemně zpracovanou vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců; Kriterium se nepovažuje za zásadní

c) Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovním vztahu s poskytovatelem; Kriterium se nepovažuje za zásadní

d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje. Kriterium se nepovažuje za zásadní. Plnění kritérií uvedených v písmenech a) až d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance (MPSV [online]).

Standard č. 9 předpokládá, že stanovení potřeby pracovníků a optimálního počtu pracovních míst určuje organizační struktura. Dle Bednáře (2008, s. 67) by si organizace měla plánovat lidské zdroje – např. ohledně potřeby pracovních míst, vhodných lidí na tato místa, kteří budou odpovídat na ně svými schopnostmi atd. V souvislosti s tím je potřeba vytvořit pracovní profily – popis či charakteristiku role, kterou pracovník vykonává.

Profesní profil – Čámský a kol., (2011, s. 182–189) doporučují určit pracovní profil pro všechny pracovní pozice. Pracovní profil obsahuje osobnostní a kvalifikační předpoklady, požadované znalosti, dovednosti a pracovní náplň. S tímto vstupem se pak pracovník zařazuje do systému, nejprve adaptačního, pak do hodnocení.

Pracovní místo je dle Armstronga (2015, s. 679) konkrétní neměnná pozice vymezená v organizační struktuře a je určena pracovními úkoly, které napomáhají plnění cílů a poslání. Autor zmiňuje i roli, kterou odlišuje od pracovního místa. Tyto termíny se často zaměňují. Pracovní místo se skládá ze skupiny určitých úkolů a povinností, aby se dosáhlo konečného výsledku a práce byla úspěšná, role charakterizuje úlohu, kterou lidé hrají ve snaze dosáhnout svých cílů pomocí pružné a kvalifikované práce v souladu s cíly, strukturou a procesy organizace. Definování role hraje velký význam při řízení pracovního

výkonu a hodnocení pracovníků. Stanovuje smysl role, který poskytuje základnu pro dohodu o pracovní výkonnosti, hlavní oblasti výsledků, a klíčové schopnosti, co musí pracovník té určité role být schopen udělat, jaké chování musí mít (Armstrong, 2015, s. 679–686).

Popis pracovního místa je odvozen z analýzy pracovních míst. Neměl by být moc rozsáhlý, měl by definovat očekávaný přínos pracovníka ve formě výsledků. Popisuje výskyt každého z faktorů hodnocení práce – znalosti a dovednosti, odpovědnost, rozhodování, složitost a kontakty (Armstrong, 2015, s. 679, 683). Autoři Krutilová, Čámský, Sembdner a Sladký (2008, s. 130) doporučují zhotovit tzv. Mapu organizace, která pojmenovává strukturu organizace a formuluje konkrétní oblasti činnosti jednotlivých pracovníků organizace, a to od vedení, středního managementu včetně ekonomického, vedoucích pracovníků jednotlivých „úseků“ či registrovaných druhů sociálních služeb, sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách až k provozně hospodářským a technickým profesím. Dále doporučují vytvořit pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků, jejichž cílem je předejít špatnému výběru zaměstnanců.

Pro neziskové organizace v oblasti sociální je příznačná kumulace funkcí. Jeden pracovník je tak zaměstnán na více místech, kdy je jeho úvazek rozdělen (Bergerová, 2013, s. 71).

1.3.4 Standard č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců

a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace; Kritérium se nepovažuje za zásadní

b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; Kritérium se nepovažuje za zásadní

c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; Kritérium se nepovažuje za zásadní

d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; Kritérium se nepovažuje za zásadní

e) Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka. Kritérium se nepovažuje za zásadní Plnění kritérií uvedených v písmenech c) a d) se nehodnotí u poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá zaměstnance; kritéria

uvedená v písmenech a) a b) se na tohoto poskytovatele vztahují přiměřeně. (MPSV [online])

Z výše uvedeného je patrné, že sociální služby kladou velký důraz na řízení lidských zdrojů, na kterých je kvalita sociální služby postavená. Velká pozornost je věnována vzdělání, vedení, které zahrnuje motivaci a komunikaci, podpoře a také podmínkám, ve kterých lidé pracují. Co se týče hodnocení, standard mluví pouze o nutnosti pravidelného hodnocení ve formě zpětné vazby, není popsáno, co se má hodnotit. Úkolem managementu organizace je při zavádění standardů kvality v mnoha případech rozsáhlá změna orientace sociální služby. Tento úkol klade velké požadavky na pracovníky organizace, zejména na její vedení“ (Bednář, 2012, s. 43).

Standardy kvality jsou jakýmsi vodítkem, jak poskytovat kvalitní služby. Je na organizaci, kterou cestou se vydá. Jakým způsobem bude řídit lidské zdroje.

2 Řízení pracovní výkonnosti

Mnohdy si pracovníci neuvědomují, že hodnocení pracovníků probíhá průběžně během celého období, které je hodnoceno. Toto průběžné hodnocení je v literatuře pojmenováno jako řízení pracovního výkonu – výkonnosti. Jak popisují níže, nejde o totožné personální aktivity. Způsob, jakým je tento systém řízen, ovlivňuje ve výsledku to, jak pracovníci budou vnímat hodnocení pracovníků. V této kapitole nejdříve definuji pracovní výkon a výkonnost, poté popisují řízení pracovního výkonu tak, aby bylo zřejmé, co je nezbytné pro efektivní hodnocení pracovníků, které probíhá většinou jednou za rok a je vlastně uzavřením celého cyklu řízení pracovního výkonu. V rámci této práce se věnuji hodnocení pracovníků ve smyslu hodnocení pracovního výkonu. Budu tedy tyto pojmy používat synonymně.

2.1 Výkon a výkonnost

V souvislosti s tématem bude řeč o výkonu pracovníka, tedy pracovním výkonu. Pojetí pracovního výkonu (dále výkonu) se liší. Zejména dříve byl výkon spojován s viditelnými a hmatatelnými výsledky (Koubek, 2011, s. 127). Dle Armstronga je potřeba dívat se na výkon nejen z hlediska kvantity, ale také z hlediska způsobu, jak je prováděn. Cituje: „Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází z jedince a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jen nástrojem pro dosahování výsledků, je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků“ (Armstrong, 2015, s. 389 – 391). Podle Koubka (2015, s. 212) je pracovní výkon definován jako výsledek spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role – úkolů. Aby byl pracovní výkon úspěšný, je nutné, aby tyto tři složky pracovního výkonu byly propojené a ve stejném poměru. Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, kterými je tvořena náplň práce daného pracovníka. Ta zahrnuje nejen množství a kvalitu práce, ale i přístup k práci, absenci, fluktuaci, vztahy mezi lidmi. Tím potvrzuje výše uvedenou definici Armstronga. Při posuzování pracovního výkonu se používají základní kritéria: kvantita, kvalita a včasnost plnění (Koubek, 2015, s. 212). Kritériím je věnována kapitola Hodnocení pracovníků – kritéria hodnocení. Pro účely hodnocení můžeme pracovní výkon pojmut v širším slova smyslu jako výsledky práce, chování, jednání, pracovní schopnosti, mající vztah k vykonávané práci a k prostředí. Whitmore (2004, s. 103) k výkonu poznamenává, že nejde jen o provádění požadovaných funkcí, které zní jako „dělat, co je nutné, a nic

víc.“ Opravdový výkon přesahuje to, co se očekává. Lidé si vytváří vlastní individuální normy, vyšší, než jsou požadavky nebo očekávání druhých.

Podle Fletchera a Wiliamse (1992, in Wagnerová, 2008, s. 41) je „reálné pojetí pracovního výkonu spjato s přístupem k vytvoření sdílení vize účelu a cílů organizace, která pomáhá jednotlivci uvědomit si svůj podíl na příspěvku k tomuto účelu a cílům, a tím řídit výkon jednotlivce a organizace.“

Protože se v práci i v literatuře vyskytuje pojem výkonnost, je ji třeba vymezit také. I když, jak Wagnerová (2008, s. 12) tvrdí, rozlišit pojmy, tedy i definovat je, není jednoduché a jednoznačné. Výkonnost znamená připravenost pracovníka pro určitý výkon. Je to soubor vlastností a dispozic pracovníka, které podmiňují úroveň plnění pracovního úkolu (Stýblo, 2014, online, Pauknerová, 2012, s. 164–166). Pracovní výkonnost je výrazem pro dlouhodobější a obecnější vyjádření pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 35). Dle Wagnerové (2008, s. 35) se nejvíce blíží anglickému výrazu „performance management“. Výkonnost Forsyth (2009, s. 8) znázorňuje pomocí matematických funkcí:

$$\text{Výkonnost} = \text{vlastnosti} + \text{schopnosti} \times \text{motivační citění (porozumění motivaci)}.$$
Ze vzorce lze usoudit, že pokud budou schopnosti nebo motivace rovné nule, bude také výkon nulový (Pauknerová, 2012, s. 92, 171). O motivaci a dalších faktorech, které mají vliv na výkon bude řeč v následující podkapitole.

2.2 Faktory ovlivňující pracovní výkon

Manažer, který je zodpovědný za řízení pracovního výkonu, by měl mít na mysli, že na výkon pracovníka působí různé vlivy. A to jak negativně, tak pozitivně.

Výsledky výzkumů staví na přední příčky vlivu na pracovní výkon neformální atmosféru, zapojování pracovníků a jejich vzájemnou konzultaci, tedy komunikaci. (Šetření o pracovních vztazích na pracovištích z roku 1998 in Armstrong 2002, s. 128). Armstrong se v jiné knize opírá o další výzkum prováděný Institute of Work Psychology – Ústavem psychologie práce, který tvrdí, že oddanost pracovníků a pozitivní psychologická smlouva má rozhodující vliv na zlepšování výkonu (2011, s. 48–51) a Štikar et al. (2003, s. 19). Oddanost, angažovanost, neformální atmosféra i komunikaci ovlivňuje již zmíněná kultura organizace. Je potřeba zmínit i negativní vlivy, ke kterým v rámci organizace dochází. Pilařová (2008, s. 24–25) vlivy, které působí negativně na výkon pracovníka, graficky znázorňuje obdobně jako pyramidu organizační kultury a vysvětluje jednotlivé oddíly:

Definice – vztahuje k definování, tím přesnosti a konkrétnosti. V tomto případě definice chybí – neexistuje popis pracovního místa, pracovník nezná své hlavní úkoly, neexistují strategické cíle, cíle nejsou jasně definované, stejně tak pracovní postupy.

Orientace – nesdílení informací, přestože došlo k definování např. strategických cílů, pracovník se s nimi neztotožňuje, protože jim nerozumí. Tato oblast poukazuje na špatnou manažerskou práci s informacemi – nepředává informace, nevysvětluje.

Motivace – pracovníci nejsou ochotni dosahovat cílů organizace.

Habilitace – pracovníci nemají dostatečné znalosti a dovednosti

Vztahy – problémy ve spolupráci, či integraci

Jak tvrdí Koubek (2003, s. 125), tyto vlivy je nutné oddělit od hodnocení. Tím však není míněno, aby se od nich hodnotitelé distancovali. Naopak, jak popisují v problémech s řízením pracovního výkonu, je potřeba se nad vlivy zamýšlet jako nad příčinami problému, aby mohlo dojít ke zlepšení pracovního výkonu. Pilařová (2008, s. 24 –25) tak ukázala i návod když se negativní vyjádření překloupí do pozitivního, co konkrétně je potřeba učinit. Tyto vlivy místy korespondují s chybami v hodnocení – viz kapitola Chyby v hodnocení.

2.3 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Literatura včetně zahraniční (Glendinning, 2002)⁸ pojem řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků často zaměňuje, ačkoli to není správné, jak zmiňují Armstrong, či Koubek. Ti pak oba pojmy vysvětlují. Hodnocení pracovníků je zastaralý název, který svádí myslet na hodnocení jako systém. V současnosti se používá název řízení pracovního výkonu (Armstrong 2002, s. 416, Koubek, 2015, s. 202). Naproti tomu Hroník neodmítá pojem hodnocení pracovníků, ačkoli připouští nepřesnost vyjádření tohoto pojmu – hodnocení pracovníků je širší pojem, zahrnuje v sobě hodnocení pracovního výkonu i hodnocení, které s pracovním výkonem nesouvisí, např. při přijímání pracovníků (Hroník, 2006, s. 13) Hroník klade důraz na změnu jinou, než je změna pojmu hodnocení pracovníků: „jestliže k hodnocení pracovníků lze zaznamenat různé kritické připomínky, není nic snadnějšího, než v hodnocení pracovníků odstranit zdroje těchto připomínek. Tyto zdroje nelze dát pryč užíváním nástroje pod jinou hlavičkou, aniž se změní přístup manažerů.“ (Hroník, 2006, s. 13) Z tohoto výroku lze rovněž usoudit, že manažer hraje

⁸pro řízení lidských zdrojů se používá pojem performance management, pro hodnocení pracovníků performance appraisal, performance evaluation či performance review.

velmi důležitou roli v tom, jak pracovníci budou hodnocení pracovníků (dále hodnocení) vnímat. To také potvrzuje Bělohlávek (2005, s. 59), který tvrdí, že hodnocení je nejsilnější motivační nástroj v rukou manažerů a pro efektivní řízení pracovního výkonu je nezbytné, aby byl dobře implementován, připraven. Aby vůbec plnil svou úlohu, je nutné, aby byl přijímán hlavně vedoucími pracovníky. Dle mého názoru je pojem hodnocení pracovníků bližší širší populaci, tedy většině pracovníků.

2.3.1 Hodnocení pracovníků

Proč se výše uvedení autoři se staví negativně k pojmu hodnocení pracovníků? Jde o pojetí, které se k hodnocení pracovníků váže. Hodnocení pracovníků vychází z hodnocení zásluh a řízení podle cílů, které bylo navržena Peterem Druckerem v roce 1954. V tradiční koncepci se hodnocení dělí na formální a neformální, nemá návaznost na organizační procesy – odměňování, vzdělávání, plánování kariéry. Problémem těchto hodnocení je to, že probíhají podle schémat, jsou univerzální pro rozličné profese, vychází spíše z osobnosti pracovníka, než plnění konkrétních úkolů. Kritéria hodnocení bývají často irelevantní, stává se, že zaměstnanec není ani seznámen s hodnocením. Dostává se tak do oblasti zbytečné administrativy, linioví manažeři pak nevidí v systému žádný přínos a je spíše vnímán jako nutné zlo (Wagnerová, 2008 s. 39–40). Jersáková uvádí výsledky výzkumu Bersin by Deloitte i CIPD⁹, který potvrzuje, že hodnocení pracovníků je často takto pochopeno a vnímáno. To je také zásadní otázka této práce. Výzkum v Deloite potvrdil, že pokud manažeři nevědí, jak hodnocení správně provést, pak to nezvládají a hodnocení procesu nevěří, nemají ho rádi. Téměř třetina pracovníků vnímají systém hodnocení jako nespravedlivý. Jako důvod, proč nefunguje tento systém, autorka vidí v tom, že se mění očekávání lidí, stejně tak technologie a jejich vztah k nim (Jersáková, 2015, [online]).

2.3.2 Řízení výkonnosti

Řízení výkonnosti je naopak soustavnější a integrovanější přístup. Vznikl na konci 80. let z potřeby jiného přístupu v hodnocení. Taylor s Armstrongem (2015, str. 43) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje „komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů

⁹ CIPD je čelní světovou organizací sdružující více než 135 000 odborníků z oblasti lidských zdrojů, vzdělávání, rozvoje, řízení lidí a poradenství v soukromém i veřejném sektoru. Členství v CIPD vám umožní sledovat vývoj neustále se měnícího prostředí personalistiky. Certifikáty CIPD jsou potvrzením kvalit a známkou profesní způsobilosti v dané oblasti, příslibem lepších kariérních vyhlídek a zdrojem nejrůznějších výhod. Dostupné z: <https://www.pwc.com/cz/cs/the-academy/human-resources.html>

v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vycházejí ze strategie organizace“.

Jak tvrdí Stýblo (2014 [online]) – řízení pracovního výkonu zaměstnance představuje klíčový personální proces, který ovlivňuje výkonnost celé organizace. Je zacílené na dosahování lepších výsledků v organizaci, týmech a u jednotlivců, rozvoji jejich schopností založené na partnerských vztazích, kdy se všichni podílejí při odsouhlasení plánovaných cílů, standardů a kompetencí“ (Wagnerová, 2008, s. 33, Koubek 2004, s. 26). Armstrong in Koubek (2004, s. 27) tvrdí, že:“ řízení pracovního výkonu ve své neúplnější podobě je založeno na přesvědčení, že všechno, co lidé dělají při výkonu své práce na všech úrovních, přispívá k naplnění celkového smyslu existence organizace. Pokud chybí systém řízení pracovního výkonu, má to vliv na výkonnost pracovníků v negativním dopadu, pracovníci se zaměřují na úkoly, které nejsou navázány přímo na poslání a cíle organizace. Ashdown (2014, s. 96) dodává, že pokud i přesto řízení výkonu vede HR, je třeba si uvědomit, že se nejedná výlučně o personální záležitost, ale je nutné jej vnímat jako obchodní záležitost, stvořenou k řízení výkonu organizace. Řízení pracovního výkonu je podle Armstronga (2015, s. 391) založeno na třech teoriích: – teorie cíle podle Lathama a Locka, která se zaměřuje na kladení důrazu na stanovování a sjednávání cílů, na jejichž základě je možné měřit a řídit pracovní výkon; – teorie kontroly, která se zaměřuje na zpětnou vazbu. Díky ní si pracovník uvědomí, co opravdu dělá a může to porovnat s tím, co se od něj očekává; – sociálně kognitivní teorie podle Bandury, která se zaměřuje na upevňování pozitivní sebedůvěry, neboť důvěra ve vlastní schopnosti může výrazně ovlivnit výkon pracovníka.

2.3.3 Proces řízení pracovního výkonu

Jak vypadá proces řízení popisuje Koubek (2015, s. 203), který popisuje následující čtyři etapy řízení pracovního výkonu, níže pro lepší pochopení uvádím i schéma uvedené v publikaci:

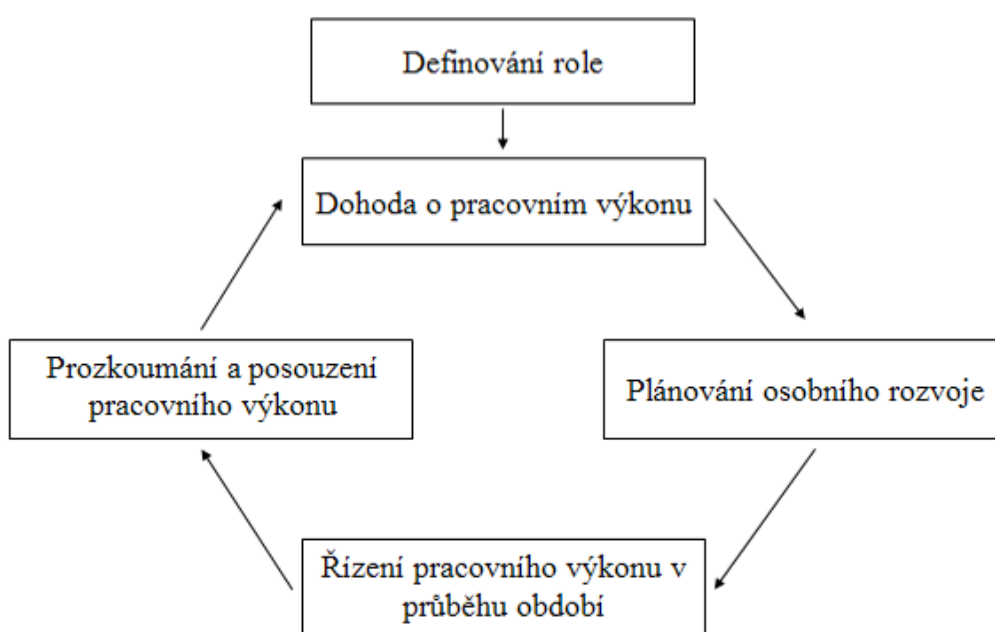
1. Projednání a uzavření ústní (písemné) dohody, ve které jsou stanoveny cíle a normy pracovního výkonu, nástroj pro měření a ukazatele výkonu, schopnosti potřebné k plnění úkolu a základní hodnoty či požadavky, které by měl pracovník dodržovat.

2. Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka, ve kterém dochází ke konkretizaci dohody či smlouvy o potřebách pracovního výkonu a rozvoje pracovníka.

3. Řízení pracovního výkonu během období (nejčastěji rok), ve kterém dochází k poskytování zpětné vazby na pracovní výkon, neformálnímu hodnocení a případnému řešení problémů pracovního výkonu.

4. Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka prostřednictvím formálního hodnocení pracovníka za uplynulé období a revize, popř. vytvoření nové dohody/smlouvy na plán výkonu a rozvoje pracovníka.

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: KOUBEK, 2015, s. 204

Koubek (2015, s. 203–204) uvádí čtyři kroky, Wagnerová (2008, s. 31) tři fáze. V systému řízení výkonnosti je pracovní hodnocení jako integrální součást procesu řízení je fází třetí a ta navazuje na další cyklus. Wagnerová popisuje proces z obou stran – podřízené vypracují cíle a měřítka ze svého pohledu. společně pak nadřízené a podřízené o tom diskutují, odsouhlasí plán cílů a měřítek výkonnosti pro daného pracovníka. V průběhu daného období je výkonnost pracovníka průběžně sledována a v předem stanovených intervalech např. měsíčně, či čtvrtletně formálně hodnocena. Na konci období proběhne formální roční hodnocení na úrovni jednotlivých pracovníků, úseků a organizace jako celku. Výstupy jsou podkladem pro další směr firemní strategie a pro cíle na další období. Klíčovými pojmy jsou odsouhlasený rámec plánovaných cílů, standardů a požadavků na kvalifikaci, schopnosti, souhlas mezi managerem a podřízeným ohledně

očekávání (Wagnerová, 2008, s. 31). Protože cíle, stejně jako kompetence, jsou zde velmi často skloňované, popisuje je v rámci této kapitoly jako součástí celého procesu.

2.3.4 Cíle

Cíle se dají rozdělit na cíle organizace a jednotlivce. Obojí se mohou doplňovat, ale i vzájemně vylučovat. Nebo v ideálním případě se harmonicky prolínají. V každém případě jsou cíle jednotlivce důležité stejně jako cíle organizace (Vaverčáková, Gergelová, 2010, s. 4). Whitmore (2004, s. 103) tvrdí, že využití potenciálu člověka vyžaduje absolutní odpovědnost pracovníka nebo jeho ztotožnění se s cíli. Pro ztotožnění s cíly organizace je dobré, když se zaměstnanec podílí na jejich tvorbě (Armstrong, 2002, s. 429). Toto tvrzení potvrzuje Bělohlávek: „Účast na stanovení cíle vede k silnějšímu přijetí cíle. Při pozitivním působení těchto skutečností dochází k vysokému úsilí dosáhnout splnění úkolu“ (Bělohlávek, 1996, s. 83). Dle Dvořáčka (2007 [online]) hraje zde velkou úlohu i to, zda vedoucí, nadřízený ukazuje na cíl, kterého je potřeba dosáhnout, a zda tomu věří. Pokud nejsou tyto uvedené podmínky splněny, dochází ke konfliktním situacím a negativním vlivům, které vedou k rozkolu ve firmě, oslabuje se pracovní morálka a v závěru klesá výkonnost pracovníků. Ti pak kvůli nejistotě a obavám odchází jinam. Každý cíl tedy i cíl pro jednotlivce, nebo hodnocení, by měl být SMART, v překladu chytrý, bystrý. Jde o zkratku slov:

S (specific nebo stretching) – konkrétní, specifický, jednoznačný a srozumitelný nebo náročný

M (measurable) – měřitelný (množství, kvalita, čas, peníze)

A (achievable nebo agreed, acceptable) – dosažitelný, podnětný nebo dohodnutý, přijatelný

R (relevant nebo realistic) – relevantní, podstatné, odpovídající cílům společnosti, nebo realistický, důležitý

T (time – framed) – termínované, časově určené (Wagnerová, 2008, s. 52–53).

2.3.5 Kompetence

Zpočátku je potřeba kompetence definovat. Existuje více pojetí, které se liší. Pro správné pochopení pojmu kompetence uvádím Armstronga (2002, s. 280–282), který rozlišuje competence a competency. Při tvorbě kompetenčních modelů se uplatňují oba pojmy, ale je nutné je oddělit, jinak je nelze prakticky použít (Hroník, 2007, s. 63). Competence rozumíme směřování k formulaci standardů práce, v nichž jsou formulovány

kvalifikační předpoklady. Competency jsou způsobilosti, způsoby, kterými dosahujeme výkonu. Pro praxi sociální práce uvádím pojetí Havrdové (1999, s. 42), která chápe kompetenci jako „funkcionální projev dobře zvládané a uznávané profesionální role sociálního pracovníka. Její součástí jsou odborné znalosti, schopnost reflektovat adekvátně kontext a citlivě aplikovat hodnoty profese.“ Fišer (2014, s. 125) definuje kompetenci jako dvě složky – úlohy a lidské zdroje, které by měly být pokud možno v rovnováze za předpokladu dodržování sdílených hodnot a pravidel. Právě popis úkolu odlišuje popis kompetence od obecného lidského zdroje, vymezuje kontext a tím i jak bude posuzován pracovník při hodnocení, jak je úspěšný při využívání svých zdrojů. K hodnocení úkolů by měly sloužit jejich očekávané výsledky, ale i způsoby, jakými by měly být dosaženy, tj. určité standardy pracovního chování. Dá se říci, že je takto kompatibilní s Armstrongovou competency. Autoři Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 234) k tomu dodávají, že znalosti můžeme pozorovat a měřit a tak rozlišit výkony. Dle Ladislava Koubka kompetence zůstává vzorkem chování, které lze popsat, tedy hodnotit, ačkoli může být ovlivněna do určité míry osobnostními rysy, směřováním člověka, jeho charakterem (Koubek, 2013, s. 20). Pracovní chování lze nejlépe hodnotit porovnáním a to jednak porovnáním k druhovým kompetencím týkající se zaměstnání jako celku, či k individuálním kompetencím týkajících se jednotlivých pracovních míst (Wagnerová, 2008, s. 63–64). „V rámci rozvoje organizace je potřebné kompetence zaměstnanců stabilizovat a permanentně rozvíjet a trénovat“ Vaverčáková, Gergelová (2010, s. 485).

Z kompetencí pak vychází i model hodnocení, viz kapitola Hodnocení pracovníků.

2.3.6 Dohoda – psychologická smlouva

Dle Koubka (2003, s. 133) dohoda, či smlouva, definuje základní hodnoty podniku, jejichž dodržování se od pracovníka očekává – jde např. o požadavky na kvalitu práce, rozvoj pracovníků, týmovou práci. Aby tento proces byl úspěšný, je potřeba myslet na zásadní faktory, které jsou předmětem smlouvy – cíle a dosažení žádoucího pracovního chování a jednání. Cíle, výsledky činnosti – mívají následující charakteristiky:

- předmět, tedy obsah činnosti (co),
- kvantitativní charakteristiky, které jsou obvykle spjaty s operativními (zpravidla ročními) cíli jednotlivých útvarů a individuálních zaměstnanců,
- hodnoticí období, většinou krátkodobé – měsíc, pololetí, rok,

- hodnocení předchozího (minulého) výkonu, propojení se systémem odměňování.

Stýblo (2014 [online]) a Wagnerová (2008, s. 51) mimo to zmiňují, co by smlouva měla obsahovat: způsob dosahování žádoucího chování a jednání a měřítko – kvalitativní charakteristiky vázané na kompetence (odborné, osobní, sociální) a kvalitativní požadavky na výkon. Dle Armstronga (2002, s. 441) může být součástí dohody Plán rozvoje pracovníka (viz kapitola Rozvoj pracovníků).

2.3.7 Klíčové prvky v řízení pracovního výkonu

Armstrong (2002, s. 443) zmiňuje pět klíčových prvků v řízení pracovního výkonu. Jsou to:

- Měření – hodnocení pomocí porovnání s dohodnutými cíly a normami
- Zpětná vazba – poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům, jak pracovali
- Pozitivní upevnění vědomí správnosti – zdůraznění, co se udělalo dobře s výhledem do budoucnosti, cesta ke zlepšení připouští i konstruktivní kritiku.
- Výměna názorů – zajištění toho, aby se diskuse umožnila otevřenou a svobodnou výměnou názorů ohledně výsledků práce a způsobu jejich dosažení, způsobu vedení, zkoumání a hodnocení by mělo mít podobu dialogu – ne nějakého jednostranného pohovoru typu shora dolů, nebo tradičního hodnocení shora.
- Dohoda o plánu kroků, kterou by měli pracovníci učinit buď společně s vedoucími, nebo sami.

De Nisi (2000, s. 9) v důvodové studii zmiňuje ještě jeden aspekt, který je důležitý, a to, aby teorie řízení výkonnosti co nejvíce ladila s praxí.

Pokud tedy shrneme výše uvedené, řízení výkonnosti je proces, ve kterém panují určité pravidla, která by měla být dána písemnou formou. Je potřeba myslet na to, aby pracovníci a jejich nadřízení, spolupracovníci mezi sebou komunikovali, aby pracovník byl informován o cílech a hodnotách organizace. K tomu, aby systém fungoval, je potřeba ze strany manažerů mít dobře promyšlené, jak a čím se bude žádoucí chování, cíle, výkon v systému hodnocení měřit. Cíle a hodnoty by měly být pracovníky sdíleny.

2.3.8 Řešení problémů v řízení pracovní výkonnosti

Je potřeba zmínit i to, že ani sebelepší systém jakým řízení pracovního výkonu může být, nepomůže, pokud si nepřipustíme chyby, problémy, které jsou vyvolány různými vlivy – viz faktory ovlivňující pracovní výkon. Wagnerová (2008, s. 56–57) stejně jako další

autoři Armstrong (2002, s. 226–228), Koubek (2004, s. 114–115) popisují, jak by se měl management ve spolupráci s jednotlivci postavit k případnému problému v řízení výkonnosti. V první řadě by mělo dojít k identifikaci problému. Dále by se měly zkoumat příčiny, proč k problému došlo. Zda k tomu vedly vnější faktory, které jsou pod kontrolou pracovníků i vedení – např. pracovník neměl dostatečnou podporu, nepochopil, co se od něj očekává. Nebo nemohl úkol splnit, protože neměl příslušnou schopnost, dovednost, nebo měl problém s postojem. Poté by se měly dohodnout potřebné kroky, které představují zlepšení dovedností, změnu chování, postoje, zajištění větší podpory od vedení, vysvětlení očekávání, cílů a norem, rozvíjení schopností a dovedností. Kroky pak směřují do konkrétních opatření, jako např. koučování, vzdělávání, podpora, monitorování a poskytnutí zpětné vazby. Armstrong (2002, s. 226–228) navrhuje zkoumat problém na straně manažera pomocí otázek ohledně stylu vedení (jak řeší konflikty, zda vede pracovníky k týmovému způsobu práce, k úspěšnému dosahování týmů) ohledně manažerských dovedností – zda deleguje pravomoci účinně, monitoruje pracovní výkon pracovníků, zda vytváří a zpracovává plány pro všechny možné případy, zda motivuje pracovníky k efektivní osobní i týmové práci, a ohledně rozvoje lidských zdrojů – provádí zkoumání pracovního výkonu dle daných zásad, zda oceňuje a uznává dobrou práci, vytváří pocit sebedůvěry, podporuje pracovníky při přípravě a realizace jejich rozvoje, podniká kroky ke zlepšení v případě nutnosti zlepšení pracovního výkonu. Dále zda poskytuje zpětnou vazbu pravidelně a průběžně, i při formálním hodnocení. Jak uvádí Brangham (2004, s. 184) podle jedné studie za problémy pracovních výkonů může v 60 % společností nedostatečná nebo slabá zpětná vazba od vedoucích. Důvodem proč vedoucí svým podřízeným neposkytují zpětnou vazbu je to, že sami nikdy nepoznali, co zpětná vazba je, nemají tak vzor, pouze zápornou zpětnou vazbu. Dle Koubka (2004, s. 105) je třeba rozlišovat nízký výkon, který odpovídá tomu, na čem se obě strany dohodly, a špatný výkon, popř. výkon, ve kterém se objevily problémy, tedy neplní očekávání jak bylo definováno v dohodě. Literatura uvádí různé návody, jak řešit problémy výkonu, hlavní roli hraje přitom manažer. Schaffer (1991 [online]) doporučuje vybrat konkrétní cíl, stanovit konkrétně minimální očekávání, o tom informovat nejlépe každého pracovníka zvlášť, stanovit odpovědnost, monitorovat proces plnění úkolů a přitom intenzivně komunikovat s odpovědnými pracovníky. Celý proces by měl mít zajištěn pokračování a rozšíření. Koubek (2004, s. 114) doporučuje coaching - koučing a conselling – poradenství, o kterých se zmiňuji níže. „Pokud hovoříme o zvyšování výkonnosti na jedné

straně, nesmíme opomenout i účinnou motivaci na straně druhé,“ uvádí Pilařová (2008, s.11).

2.3.9 Motivace

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli“ (Berdnová, Nový, 1994, s. 183 – 184). Dle Brookse (2003, s. 42) jde o individuální úsilí, vytrvalost a určité změření na toto úsilí. Základním principem motivace zaměstnanců je nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a mezi tím, co by měl pro organizaci vykonávat. Základními zdroji motivace jsou tedy jednak vnitřní pohnutky a motivy (potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty), jednak vnější podněty neboli stimuly (odměny, příkazy, pracovní podmínky, pracovní režim). Je proto důležité uvědomit si rozdíl mezi motivací a stimulací – velmi často hovoříme o motivaci tam, kde se jedná o stimulaci (tedy dodávání podnětů z vnějšího prostředí). Existuje několik teorií motivace. Dle Herzberka se dělí motivační faktory na tzv. motivátory a hygienické faktory. Motivátory vedou k tomu, že pracovníci pracují s vyšší zájmem. Hygienické faktory naproti tomu motivační účinek nemají, ale pokud schází, mohou demotivovat. Jde např. o pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, politiku odměňování, řízení kariérního postupu. Zlepšení hygienických faktorů pak omezuje pracovní nespokojenost. Odstranění nespokojenosti ještě nevede k vyšší motivaci, ale jde o důležitý faktor. Jiná teorie vychází z potřeb. Její autor Maslow je uspořádal do pyramidy od nejnižších biologických, přes potřeby psychologické, až k potřebě nejvyšší seberealizace. Zaměstnavatel by neměl tyto potřeby opomíjet (Kolektiv autorů, 2008, s. 40) „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání“ (Armstrong, 2015, s. 218). Dědina a Cejthamr (2010, 142–143) popisují např. potřebu výkonu. Potřeba dosažení úspěšného výkonu vzniká u jedince jako „touha o dosažení stanoveného cíle efektivněji než v minulosti“ (Moorhead, Griffin, 2003, s. 119). Dále potřebu afilace – vytváření pracovních přátelských vztahů, které představují spolupráci, pomoc. Tato potřeba se uplatňuje dobře v týmové spolupráci. „Vztah člověk – práce a vztah člověk – pracovní prostředí jsou významnými činiteli sociálního charakteru, které se podílejí na vytváření tzv. pracovního sociálního klimatu, jež má velký význam i při vytváření vzájemných lidských vztahů mezi pracovníky“ (Šmíd, 1985, s. 51).

Dle průzkumů STEM MARK, které uvádí web personalista.com, vztahy na pracovišti a potřeba uznání nejvíce působí na motivaci. Činnosti, které působí na zaměstnanecké vztahy, by měli být jako ostatní činnosti v personální oblasti řízeny směrem k cílům organizace (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 685). Třetím zdrojem pracovní motivace je touha po moci, snaha řídit ostatní lidi a ovlivňovat jejich jednání (Dědina, Cejthamr, 2010, 142–143). Samotné hodnocení pracovníků má velmi významný motivační charakter, dá se říct, že je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů. S tím spojená kontrola a zpětná vazba. Úlehla tvrdí, že: „Kontrola je nevyhnutelná, účelná a potřebná“ (Úlehla, 2007, s. 20). Záleží však na způsobu, jakým je provedená. Pokud je kontrola vhodně prováděná, s pravidelnou zpětnou vazbou, a správně podané, průběžné, pravidelné hodnocení, pak se motivace pracovníků posiluje. Naopak nevhodná kontrola a neprofesionální hodnocení ji snižují. (Urban, 2017, s. 18) Způsob, jakým jsou kontrola a hodnocení v praxi prováděny, je totiž občas horší, než jejich výsledky. Kritika může být motivující – pokud je správně použita, když manažer chápe chyby jako příležitost k učení (Rychtaříková, 2008, s. 42). Finanční ohodnocení je samozřejmě důležité, ale musí být považováno za součást celku, tak jako ostatní motivační činitele (Forsyth, 2009, s. 30). Tomáš Bujna (2013, [online]) zmiňuje, že podstatným aspektem, aby odměny působily motivačně, je spravedlnost rozdělování. Cílem finančního ohodnocení je získat a udržet kvalitní pracovníky a zvyšovat jejich produktivitu (Armstrong, 2002, s. 169–170). Ke stabilizaci pracovníků, kteří tvoří kapitál přispívají nejen finanční nástroje. Důležitou roli hraje důvěra v organizaci. Například s ní spojené delegování pravomocí – manažer dává důvěru a odpovědnost za svěřený úkol (Duchon a Šafránková, 2008, s. 249). Vůbec největší vliv na motivaci a stabilitu má jednání a přístup přímých nadřízených – jak například věnuje pozornost a čas svým pracovníkům, a také zda spravedlivě hodnotí a oceňuje jejich práci, zda vytváří příjemné prostředí, které jim usnadňuje plnění úkolů (Urban 2017, s. 151). Každá lidská činnost, má-li být společensky užitečná a prospěšná, předpokládá jistou pracovní pohodu (Šmíd, 1985, s. 68). Organizace, které chtějí, aby pracovníci byli výkonnější a zároveň se cítili spokojeni, by se měly zaměřit na to, aby byli ve své práci úspěšní (Urban, 2017, s. 19 – 21). Z toho lze usoudit, že manažeři, pokud mají zvýšit motivaci, musí své podřízené dobře znát, aby jim mohli udílet takové úkoly, které vedou k úspěchu. Mazák (2010, s. 40) zdůrazňuje důležitost motivace v úspěšnosti organizace: „Firmy, které dokážou svoje zaměstnance dobře motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých firemních cílů než ty, které motivaci zaměstnanců nevěnují pozornost nebo je motivují nesprávně.“ Motivace týmů – skupiny vyžaduje nahradit osobní motivaci

a případné vzájemné soupeření za společný zájem o dosažení výsledků týmu. K tomu napomáhají jasné cíle, rozhodovací pravomoci a rozhodování jeho členů. Úkolem vedoucího je čelit problémovému jednání, které brání týmové spolupráci, snaha vyniknout, dominovat (Urban 2017, s. 105).

2.3.10 Koučování – coaching

Ze strany manažerů jak uvádí Whitmore (2004, s. 103) je nutné jako součást řízení koučování, které je nástrojem optimalizace potenciálu a výkonu lidí. Koučování je kontinuálním procesem, kdy manažer pomáhá rozvíjet sociální a odborné kompetence, aby pracovník dosáhl samostatnosti a větší odpovědnosti za úkoly než doposud. Proto je někdy zařazována do metod rozvoje pracovníka, obdobně jako supervize, intervize, i když Hroník (2006, s. 77) ji zařazuje do metod hodnocení. Zde je vidět, že některé procesy se uplatňují napříč celým řízením lidských zdrojů. Manažer přitom vede, kontroluje a sleduje pokroky spolupracovníka. Koučováním se dosahuje tvůrčího myšlení, rychlejší a efektivnější zpětné vazby, vyššího výkonu, lepším vztahům, více času pro manažera, flexibilitě a adaptabilitě vůči změnám. Základním pravidlem je vhodné kladení otázek, které vedou k zamyšlení nad problémem, přitom chyby jsou akceptovány jako možnosti učení. Pracovník by měl dostat prostor k samostatné práci, o které je řádně informován (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 252). Co je však důležité, koučování není určeno pouze pro řadové pracovníky, jak tvrdí Jersáková v rozhovoru pro Hospodářské noviny. Pokud manažeri vlivem měnících se požadavků na management jsou vnitřně nejistí a zastírají to zvýšenou arogantností, agresivitou, či mikromanagementem, pak je namístě přiznání si svých slabostí a svěřeni problému do rukou mentora, či kouče (Jersáková, [online]).

2.3.11 Poradenství – conselling

Diane Arthur (2010, s. 29–33) zmiňuje další techniku sehrávající důležitou roli v řízení pracovního výkonu a tím je poradenství. Poradenstvím zde myslí strukturovanou interakci mezi vedoucími a jejich zaměstnanci, které je výrazně zaměřeno na konkrétní problémy týkající práce. Cílem je pomoci pracovníkům dosáhnout co nejvyšší možné úrovně produktivity v souladu s pracovními povinnostmi, postupy a směrnicemi. Aby poradenství mělo správný dopad na výkon pracovníka, je potřeba, aby vedoucí se snažil být pozorný, shovívavý, angažovaný, svědomitý, soustředěný, realistický a projevoval zájem. Poradenství pak rozlišuje jako direktivní a nedirektivní. U direktivního poradenství vedoucí určuje problém, objasňuje jeho podstatu a pak sděluje, co je potřeba pro nápravu.

Málokdy vede k žádoucímu výsledku. Více žádoucí pro řízení je tedy nedirektivní poradenství, které je více o partnerství, je strukturovanější a mnohem méně přísně. Pracovník má větší kontrolu nad svým chováním. Tím je větší pravděpodobnost, že dojde k pozitivní změně.

2.3.12 Komunikace

Komunikace je spojena též s motivací; skrze ni jsou sdíleny společné vize a cíle podniku, slouží jako nástroj propojení celého podniku (Taylor, 2005, 4–5). Když je podceňena komunikace, nebo kde jsou zaměstnanci delší dobu ponecháni ve vakuu, bude se motivační klima zhoršovat, stejně tak výkonnost lidí. Nelze však motivační klima redukovat na pouhé měření spokojenosti (Koubek, 2013, s. 48). Střížová tvrdí, že: „na vedoucích pracovnících leží převážná část odpovědnosti za úroveň komunikace uvnitř organizace. Je potřeba, aby svým zaměstnancům správně vysvětlili všechna důležitá pravidla a způsoby. Musí se také přesvědčit, že byly správně pochopeny, podporovat fungování zpětné vazby. Nereagují-li zaměstnanci na komunikační aktivity vedení podle jejich představ, je v osmdesáti procentech příčina ve špatné komunikaci vedení. Odpovědný je vždy ten, kdo je na vyšší hierarchické úrovni. Nemělo by se stát, že komunikace mezi podřízeným a nadřízeným bude ovlivněna lidskou touhou ovládat a manipulovat. Podřízený sice vykoná to, co si nadřízený přeje, ale zůstane v něm nedůvěra, nechuť k dalším rozhovorům“ (Střížová, 2006, s. 64). Komunikace dle Koubka (2004, s. 20) definuje očekávání, identifikuje a popisuje podstatné funkce práce či pracovního místa ve vztahu k poslání a cílům organizace. Pomáhá vytvářet realistické a vhodné normy pracovního výkonu, slouží k poskytování a získávání zpětné vazby ohledně pracovního výkonu. Jde o oboustrannou komunikaci, která má obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání. Výsledkem je neustálé zlepšování výkonu. Dle mého názoru nejlépe vystihuje význam komunikace a informovanosti Bednář (2008, s. 73): „Pracovníci chtějí ve sděleních vidět smysl své práce – pod tímto aspektem hraje komunikace a informace velkou roli. Neboť bez informace nemůže existovat koordinace, bez informace neexistuje úspěšná spolupráce, bez informace nelze pracovníky motivovat.“ Komunikace má písemnou podobu např. zápisy z porad, dopis, mail, diář, vzkazy, SMS zpráva, interní časopis, informační tabule, nástěnka, oběžník a ústní formu např. osobní rozhovor, telefonát. Jednou z důležitých součástí komunikace je zpětná vazba, která hraje v hodnocení pracovníků klíčovou úlohu.

2.3.13 Zpětná vazba

„Proces poskytování zpětné vazby je umění, při kterém jde o to poskytnout druhému člověku dostatek informací a zároveň mu umožnit, aby k porozumění sobě došel sám na základě vlastních zkušeností a schopnosti vlastní reflexe“ (Kolektiv autorů, 2008, s. 59). Zpětná vazba má mnoho podob, dle Malíka (2010, s. 77) se může jednat o formu odměny, která závisí na podaném výkonu, nebo cílenou zpětnou vazbu, kterou popisují autorky Reitmayerová, Broumová a která je v českém kontextu uváděna jako reflexe, review, debriefing“ (Reitmayerová, 2007). C. R. Rogers tvrdí, že: „lidé mají dvě základní potřeby: přijímat od druhých pozitivní zpětnou vazbu a rozvíjet svůj potenciál a schopnosti“ (Hayesová, 2009, s. 21–22). Zpětná vazba je rozhodně přínosem pro ty, kteří se jí účastní. Vede ke zkvalitnění práce a prohloubení kontaktu mezi lidmi, proto je pro sociálního pracovníka důležitá z hlediska kontroly, přesvědčení se, zda svou práci odvádí tak, jak je od něj očekáváno. Nezhodnotí-li svou činnost sám, anebo nebude-li mu zhodnocena neustranným, nezaujatým pozorovatelem (např. kolegou, či přímo nadřízeným), může pracovník ztratit důvěru ve své vlastní schopnosti a ztratit tak smysluplnost své práce (Střížová, 2006, s. 64). „Negativní myšlenky vyvolávají obavy, pocit méněcennosti, bezmocnosti, nejistotu, vnitřní napětí a agresivitu“ (Balabán, 2007, s. 182). Ty pak mohou vést k syndromu vyhoření, nebo odchodu pracovníků (Malík, 2010, s. 77–79). Všechny tyto aspekty je potřeba vzít v úvahu, pokud je cílem řízení lidských zdrojů, coby lidského kapitálu udržet kvalitní pracovníky v organizaci.

3 Hodnocení pracovníků

V následující kapitole se dostáváme k hodnocení pracovníků, tedy k závěrečné fázi řízení pracovní výkonnosti. Ve vztahu k cíli práce se věnuji pojmům jako např. hodnoty, postoje. Popisují význam, účel hodnocení, formy, kritéria, metody, průběh hodnocení, výsledky. Také v čem spočívá efektivní hodnocení, nebo ke kterým chybám v rámci hodnocení dochází a jak je lze eliminovat. Zajímavou částí jsou postoje pracovníků, které odhalují problémy v hodnocení pracovníků a také pohledy různých HR odborníků, autorů zabývajících se tématem hodnocení, jak českých, tak zahraničních.

3.1 Vymezení pojmů

Hodnocení vychází z hodnot, které byly již zmíněny v souvislosti s organizační kulturou. Hodnoty jsou dle Hartla a Hartlové (2000, s. 182) „uspořádaný systém hodnot podle důležitosti; určuje nejobecnější postoje, životní styl a morálku každého člověka.“ Ty také ovlivňují to, jak bude hodnocení pracovníků probíhat a také jak nakonec bude hodnocenými vnímán. Proto postojům je věnovaná samostatná část této kapitoly. Cílem však není výzkum hodnot, proto již pozornost bude soustředěna na hodnocení pracovníků. Podle Dudy (2008, s. 76) je „hodnocení pracovníků vymezeno jako posuzování vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k situaci, v níž se pohybuje.“ Dle Pilařové (2008, s. 12) systematické hodnocení spočívá v hodnocení výkonu, hodnocení kompetencí nebo mimořádného hodnocení. „Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů, má vliv na rozvoj a kariéru zaměstnance a na pevnou složku platu“ (Pilařová, 2008, s. 12). To, že hodnocení není jen jednodenní záležitost potvrzuje definice jiná: „Hodnocení výkonu je proces, při kterém management hodnotí výkon jednotlivců, poskytuje jim zpětnou vazbu o plnění jejich cílů, ale také je koučuje tak, aby své aktivity zaměřili na zlepšení výkonu“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 226). Dle Fletchera (2001, s. 473) hodnocení výkonnosti bylo termínem, který byl spojen spíše s povinností liniového manažera, který vypracuje výroční zprávu o výkonnosti podřízeného a (obvykle, ale ne vždy) o tom vede diskusi v rozhovoru. I když tento popis stále platí v řadě organizací, není to tak u mnoha jiných. Hodnocení výkonnosti se stala obecným záměrem pro různé aktivity, které zvyšují výkonnost pracovníka. V současnosti se stává součástí celého systému řízení výkonnosti.

Autoři Byars a Rue (1987, s. 242) popisují v knize Human Resource Management hodnocení výkonu jako proces, který sleduje úroveň pracovního výkonu a komunikace se zaměstnancem o tomto výkonu. V ideálním případě zahrnuje plány na jeho zlepšení.

3.2 Význam hodnocení

Hodnocení je součástí řízení lidských zdrojů a je také pro něj nezbytně nutné. „Malé podniky u nás často význam hodnocení pracovníků podceňují a mnohdy je ani v jeho formální podobě neprovádějí. V zahraničí jsou to naopak právě malé podniky, které hodnocení pracovníků přikládají mimořádnou důležitost, provádějí je častěji než podniky velké a také častěji do procesu hodnocení zapojují i samotné pracovníky. Uvědomují si totiž, jak významně jsou závislé na dobrém výkonu svých pracovníků, uvádí Josef Koubek (2011, s. 127). Jak ukázala analýza Hays¹⁰, důležitost hodnocení zaměstnanců roste i s tím, jak se na trhu práce více uplatňují mladí lidé do 30 let (tak zvaná Generace Y, odkojená internetem a sociálními sítěmi). Společností Hays oslovení zaměstnanci uvedli pravidelné hodnocení svého výkonu mezi důležitými kritérii, podle kterých posuzují pro sebe ideální pracovní prostředí. Dle Dvořákové (2007, s. 256) je pracovní hodnocení významné pro efektivní řízení personální procesů v organizaci. Autorka také tvrdí, že „systematické a pravidelné hodnocení výkonu a jednání patří k základním pilířům managementu lidských zdrojů“. Tato tvrzení jsou dle mého názoru více obecné, širší, avšak poukazují na to, že bez hodnocení pracovníků se fungující organizace nemůže obejít. Hroník (2006, s. 15) spatřuje význam hodnocení ve změně či posílení organizační kultury, sladění zájmů všech zúčastněných, zvyšování výkonnosti. Becker, Husellid, Ulrich, (2001, s. 110) potvrzují: „Dobrý systém hodnocení umí dvě věci. Systém poskytuje zpětnou vazbu, která umožňuje posoudit nynější strategii v oblasti řízení lidských zdrojů a předpovědět dopad rozhodnutí do budoucna a dále poskytuje platné a systematické argumenty pro rozhodování při alokaci zdrojů. Personalisté nemohou legitimně odůvodnit své výdaje, pokud neprokážou svůj podíl na finančních úspěších podniku.“ Hodnocení bylo, po politické změně odmítáno jako kádrování, ale hodnocení je nezbytné, neboť je to zpětná vazba pro pracovníky, příležitost diskutovat o své práci, podmínkách o tom, jaké má každý pracovník problémy“ (Mikuláščík 2007, s. 265). Pilařová se s tímto tvrzením shoduje a více popisuje, jaký má hodnocení pracovníků účel:

¹⁰ HAYS – společnosti zaměřené na lidské zdroje a vyhledávání a zaměstnávání specialistů. V současné době má Hays 262 poboček ve 34 zemích světa, kde zaměstnává více než 10,900 lidí ve 20 různých specializacích. Dostupné z: <https://www.hays.cz/about-hays/index.htm>

- poskytnout a získat zpětnou vazbu o výkonu, potencialu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích, úrovni komunikace, úzkých místech,
 - navrhnout a prodiskutovat potřebné změny a opatření týkající se způsobu výkonu práce, komunikace, chování,
 - stanovit výkonové a rozvojové cíle a definovat dohody,
 - orientovat zaměstnance (tzn. poskytnout potřebné informace – např. o pracovních povinnostech, o správném technologickém postupu, o způsobu řešení problému, individuálně seznámit se strategií a hodnotami firmy a jejich vlivem na konkrétní pracovní činnost zaměstnance),
 - motivovat hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování,
 - objektivizovat podklady pro odměňování, kariérní růst a rozvoj zaměstnanců,
 - ovlivňovat postoje vůči firmě, produktům, managementu (posilovat loajalitu) aj.
- (Pilařová 2008, s. 11)

3.2.1 Praktické přínosy

Pokud je hodnocení prováděno správně, je tedy efektivní, má pak pozitivní dopad pro organizaci i jednotlivce. Uvádím přínosy hodnocení, které se promítají do praxe:

- objektivní odměňování pracovníků
- plánování personálních změn na jednotlivých pracovních místech
- zdokonalování profesní způsobilosti, stanovení rozvoje
- zlepšení vzájemných vztahů a vytváření pozitivního klimatu v organizaci
- zjištění problémů v pracovním procesu a nalezení řešení
- posouzení nedostatků a chyb v organizaci práce
- posouzení vnitřních a vnějších vlivů na efektivní pracovní výkon
- zjištění a odstranění informačních nejasností (Stýblo, 2016, s. 154)

Jakub Žákavec (2015, s. 31) ještě zmiňuje další přínosy hodnocení jako je stabilizace kvalitních pracovníků, objektivní informace o reálném stavu kvality výkonu a jejím vývoji v čase – hodnocení přináší přehled o potenciálu pracovníků, o slabých a silných stránkách jak jednotlivců, tak celé skupiny. Kvalitně provedené hodnocení eliminuje případné stížnosti a konflikty. Nezanedbatelnou stránkou je upevnění identifikace s cíly organizace.

3.3 Typy hodnocení

Nejčastěji se v literatuře objevuje dělení na formální a neformální hodnocení, neboli na systematické a nesystematické. Objevují se ještě jiná, jak např. zmiňuje Bělohlávek (2009, s. 60–61) finanční hodnocení a víceúrovňové hodnocení (hodnocení 360°). Víceúrovňové hodnocení popisují níže – viz Metody hodnocení.

3.3.1 Neformální – nesystematické hodnocení

„Průběžné hodnocení výkonu je klíčovou operací, která umožňuje zpětně zjistit, čeho bylo, nebo naopak nebylo dosaženo, přezkoumat výsledky a pak stanovit další postup tak, aby bylo možné buď stavět na úspěších, nebo se poučit z chyb a napříště se jich vyvarovat“ (Nachtigalová, 2009, s. 36). Neformální hodnocení se dle Wagnerové děje většinou náhodně, je vyvolané nějakou situací či potřebou. Jde o přirozenou interakci vedoucího a podřízeného. Červený uvádí, že je to například každodenní poděkování, uznalé pokývnutí hlavou či spokojený úsměv. Nebo okamžitá výtka mezi čtyřma očima – nikdy ne před ostatními (Červený, 2017 [online]). Neformální hodnocení by mělo být částí průběžné kontroly plnění úkolů a chování.

3.3.2 Formální – systematické hodnocení

Formální hodnocení je naopak systematické, plánované, opakující se a standardizované. Bývá podkladem pro další aktivity (Wagnerová, 2008, s. 39).

Zvláštním druhem formálního hodnocení je dle Kocianové (2010, s. 146) příležitostné hodnocení (mimořádné) vyvolané okamžitou potřebou zpracovat pracovní posudek při ukončení pracovního poměru nebo po ukončení adaptačního procesu. Formální hodnocení je jakýmsi shrnutím a dokumentací, jak byl pracovník výkonný.

3.4 Dokumentace

Dle Mayhew (2018 [online]) je písemná zpráva o hodnocení výkonnosti důležitá ze dvou hlavních důvodů. Za prvé – hodnocení výkonnosti se obecně používá k přijímání takových rozhodnutí jako jsou zvýšení platů, propagace, demo akce, bonusy a pracovní úkoly nebo převody zaměstnanců. Z tohoto důvodu by organizace měla mít dokumentaci, která podporuje uvedená rozhodnutí. Druhým důvodem je nárok každého pracovníka na vlastní kopii hodnocení pro osobní spisy, a to i např. elektronickou kopii v případě

elektronického formy hodnocení. Armstrong (2002, s. 449) připouští možnost, že lze nepoužívat žádné formuláře, pouze listy papíru, na které si obě strany dělají poznámky během dohody, které pak slouží jako pracovní dokumenty během celého období řízení pracovního výkonu. Pokud se organizace rozhodně formuláře používat, neměly by být založeny v šanonech, ale používány průběžně, kdykoli se hodnotí dosažený pokrok (Armstrong, 2002, s. 449). Nicole Martines ([online]) se zabývá tématem hodnotících listů, které často používají měřítko k hodnocení celkového výkonu, či konkrétních úkolů. Hodnotitelé si mohou vybrat z několika možností, pokud jde o očekávání a cíle práce, zda pracovník splňuje, či překračuje očekávání. K dokumentaci patří například i příručka k hodnocení, která je velmi vhodným vodítkem (Wagnerová, 2008, s.79). V případě sociálních služeb je nutné, aby jednotlivé standardy byly zpracovány do jednotlivých směrnic, které dokazují dobrou praxi. Tedy i systém hodnocení, rozvoje a odměňování. Vnitřní pravidla vybrané organizace uvádím v příloze č. 2.

3.5 Oblasti hodnocení

Hroník (2006, s. 20 –21) popisuje oblasti hodnocení, kterými jsou vstup, proces a výstup.

Vstup představuje vše, s čím pracovník vstupuje do pracovního procesu, co do práce vkládá, své zkušenosti. Také zmíněné kompetence, které odráží plnění úkolů.

Proces jako střední článek představuje chování pracovníka, jak přistupuje k plnění úkolů.

Výstup obvykle představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

Hodnocení by se mělo týkat všech oblastí, aby bylo efektivní, při tom na některou z oblastí může být kladen větší důraz.

Z pohledu vybrané organizace doporučuje Výkladový slovník sledovat několik základních oblastí: oblast dalšího vzdělávání pracovníka, hodnocení jeho činnosti z hlediska naplňování pravidel poskytované služby (např. jak pracovník postupuje u konkrétních uživatelů při plánování, při vyhodnocování služby,...) a provozně pracovní aspekty“ (Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele, 2008, s. 144).

3.6 Postup hodnocení

Příprava na hodnocení

Dle Žákovského (2015, s. 20) by příprava měla být zahájena už prvním dnem hodnotícího období. Začíná vyjasněním si rolí a povinností ve vztahu mezi vedoucím a zaměstnanci, stanovení očekávání, o kterém byla řeč již v komunikaci, vyjasnění role. V průběhu 1. etapy by měli být pracovníci seznámeni s kritérii hodnocení a vůbec s celým systémem hodnocení jejich pracovního výkonu, pokud došlo k sebemenší změně. Před realizací rozhovoru se hodnocený připravuje např. zmíněným sebehodnocením, reflexí sama sebe, kdy se zamýšlí, jak byl úspěšný během celého období nebo kde má ještě rezervy – co může zlepšit, tedy promyslet si cíle do budoucna. Měl by se zamyslet i nad vzájemnou komunikací mezi ostatními a s nadřízeným. Také, jestli mu vyhovují pracovní podmínky, jestli popis pracovního místa odpovídá tomu, co dělá, kde je možné rozšířit pravomoci, odpovědnost. Také jakou podporu mu může organizace, nebo přímo vedoucí poskytnout, aby se ve výkonu zlepšil, uplatnil schopnosti a splnil vytyčené cíle. Přípravu může uskutečnit písemně, prostřednictvím již připraveného formuláře, či volně, jak připouští Armstrong (2002, s. 449).

Pro přípravu hodnotitele Diana Arthur (2010, s. 48) doporučuje shromáždit a porovnávat informace z různých zdrojů – např. osobní poznatky o výsledcích pracovníků, oblasti vyžadující zlepšení a úspěšnost v plnění dříve stanovených cílů s údaji jiných pracovníků, kteří spolupracují. K přípravě se váže i výběr místa a času – zajištění soukromí a klidu hodnocení.

Průběh hodnocení

Průběh hodnocení pak spočívá v hodnotícím pohovoru a použitých metodách, které popisují v rámci této kapitoly.

Výsledky hodnocení

Z toho pak sumarizuje hodnotitel závěry celkového hodnocení daného pracovníka, případně jeho přemístění na vyšší nebo nižší pracovní pozici (vertikální kariéra) nebo pověření náročnějšími úkoly v rámci dané pozice, zařazení do řešitelských týmů apod. (horizontální kariéra). Do těchto závěrů se musí promítat konkrétní opatření v odměňování a plánování rozvoje a vzdělávání, resp. kariéry (www.mzdovapraxe.cz [online]).

3.6.1 Interval hodnocení

Dle Pilařové (2008, s.48) obvykle dochází k hodnocení v delších intervalech – jedenkrát ročně. Zde je potřeba zmínit, že se tím míní formální hodnocení, o kterém byla řeč výše. Jiní autoři zmiňují intervaly kratší, které jsou časově náročnější, leč více přínosné z hlediska zvyšování efektivity pracovního výkonu a tím výkonnosti organizace. Bělohávek (1995, s. 83) doporučuje cíle projednávat vzhledem povaze činnosti s tím, že příliš krátké období neumožňuje realizovat rozsáhlejší projekty, příliš dlouhé zase pracovníka málo motivuje.

3.6.2 Hodnotitelé

Klíčovou úlohu sehrávají vždy bezprostřední nadřízení. Někdy může být hodnotitelů více, záleží na zvolené metodě hodnocení. Více hodnotitelů pak přináší menší riziko neobjektivit hodnocení. Nejvíce hodnotitelů je možné využít u metody 360 stupňů – kdy jde o týmové hodnocení – kolegy, klienty, nadřízenými, podřízenými, pracovníkem personálního útvaru. Ten se jinak v praxi příliš nevyužívá, jen u konzultantských firem. Pokud jde o klienta, je zde riziko, že do hodnocení se může promítnout nespokojenost s výsledkem jednoho jednání, může pak být necelistvé (Kučerová, 2012 [online]).

3.6.3 Hodnocení pracovníci

Diane Arthur (2010, s.136–142) rozlišuje hodnocení u různých typů pracovníků. Nejčastěji organizace disponuje průměrnými pracovníky, kteří by neměli být proto v hodnocení ignorováni. Úkolem vedoucího je zajistit aby pracoval podle svých nejlepších schopností. Špičkoví pracovníci tvoří asi pětinu pracovních sil. Tito pracovníci potřebují hodně úkolů se zajímavým obsahem. Proto je třeba věnovat značnou část hodnotícího pohovoru k projednání pracovních cílů a kariérního rozvoje. Jednou z možností, jak motivovat tyto pracovníky je přidělit jim funkci mentora¹¹. Hodnotitel by měl mít na mysli udržet špičkové pracovníky v činorodém neklidu. Třetí skupinu tvoří slabí pracovníci. Hodnocení se může stát velmi nepříjemným, ale nemělo by vést k tomu, že pracovníka necháme tzv. na pokoji a doufat, že se jejich výkonlepší, nebo radit mu, aby podal výpověď. Urban (2017, s. 87) upozorňuje na fakt, že problémy s línými nebo slabými pracovníky sami o sobě nezmizí, naopak rostou a v závěru ovlivní motivaci celého pracoviště. Vedoucí

¹¹ mentorování je vývojový pomocný vztah, v němž jedna osoba věnuje čas, své schopnosti a úsilí k rozvoji znalostí a dovedností jiné osoby

ztratí respekt mezi schopnými a výkonnými spolupracovníky. Arthur (2010, s.142) vidí klíč k úspěšnému pohovoru, který spočívá ve včasné upozornění na problém, v době, kdy skutečně nastal, také zaměření se na fakta bez osobního přístupu k situaci. Tím se potvrzuje důležitost průběžného hodnocení pracovníků – řízení pracovního výkonu. Uvedené kategorie pracovníků jsou pak využívány v metodě hodnocení tzv. nuceného hodnocení. O tom více v následující kapitole.

3.7 Metody hodnocení

K hodnocení pracovníků lze v závislosti na jeho cílech použít různých metod lišících se nejen předmětem hodnocení, ale i používanými hodnotícími nástroji, osobou hodnotitele či svým časovým průběhem.

Následující klasifikace metod jak uvádí Wagnerová (2008, s. 36) je obecnější, můžeme ji dělit z hlediska svého předmětu:

Hodnocení výsledků práce

Hodnocení výsledků zahrnuje obecně úkoly a vztah k nim. K tomuto hodnocení lze zařadit i cíle organizace. Efektivita hodnocení výsledků práce souvisí se zadáním, formou úkolů – jejich jasností a jednoznačností, konkrétností či možností zaměstnance jejich plnění skutečně ovlivnit.

Posouzení pracovního chování

Zahrnuje většinou kritéria kvalitativního charakteru – slovní hodnocení. Kritéria by měla být jasně předem daná, aby hodnocený věděl, jaké chování se od něj očekává. Měla by vycházet z náplně a úkolů pracovní pozice a zaměření organizační jednotky. Nadřazení by měli být hodnoceni i podle řídicích kritérií – např. motivovat, inspirovat, pomáhat pracovníkům k vyšším výkonům, chovat se jako kouč, šéf.

Posouzení schopností a rozvojového potenciálu jednotlivých osob.

Zaměřuje se na předpoklady k určité náročnější činnosti, dalšímu rozvoji či povýšení. Proto se od něj odvíjí plánování kariéry a nástupnictví (Urban, 2010 [online]).

Hroník (2006, s.54) dělí metody zaměřené na minulost, přítomnost a budoucnost. Upozorňuje přitom, že i metody zaměřené na minulost zahrnují v sobě budoucnost. Stejně tak nelze oddělit minulost od metod zaměřené na budoucnost. S těmito metody kombinuje metody zaměřené na vstupy, proces a výstupy, které jsou popsány v kapitole Oblasti

hodnocení. Tyto oblasti jsou podstatné pro výzkum této práce Pro systematicčnost uvádím metody do tabulky 1, kterou použil zmíněný autor.

Tabulka 1: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupu	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupu
Metody zaměřené na minulost	Certifikáty	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětné vazby	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Intervize Supervize	MBO, BSC

Zdroj: HRONÍK František, 2006. Hodnocení pracovníků, s. 54.

Hroník (2006, s. 55–57) uvádí, že v ideálním případě by metoda hodnocení pracovníků měla zahrnovat všechny možné kombinace oblastí hodnocení a také časových aspektů, což je však velmi těžké realizovat ať již z organizačního, časového či finančního hlediska. Rozlišuje základní metody a doplňující. Mezi základní zařazuje motivačně – hodnotící pohovor, MBO – Management by objectiv – řízení podle cílů a BSC – Balance score card. Posledně jmenované se zaměřují na relativně snadněji měřitelné hodnoty, které se uplatňují při hodnocení výstupů.

3.7.1 Hodnotící pohovor

Hodnotící rozhovor je těžištěm formálního hodnocení. Je to účelová diskuse, která má dospět k pevným dohodnutým závěrům, o budoucím rozvoji včetně kroků jak toho dosáhnout. Existují tři typy – zaměřené na ovlivnění, na komunikaci a naslouchání a na řešení problémů. Správný manažer by měl mít schopnosti a dovednosti používat všechny flexibilně.

Dle Koubka (2003, s. 129) je nejvhodnější participativní rozhovor, který dělá z obou stran partnery. Wagnerová (2008, s. 37) zdůrazňuje přednosti hodnotícího rozhovoru – hodnocenému dává možnost lépe se orientovat v prioritách daného období, možnosti ovlivnit, jak bude úspěšný, aktivně se vyjádřit k hodnocení svého výkonu a definovat oblast zlepšení, hovořit otevřeně, jaké má očekávání, cíle, představy o svém rozvoji.

Pilařová (2008, s. 77) jej dělí do tří částí – úvodu, hlavní části a závěru.

V úvodu by mělo jít o vytvoření přátelské atmosféry, vysvětlení účelu hodnocení, vymezení časového rámce a struktury rozhovoru. Diane Arthur (2010, s. 82) klade velký důraz na začátek rozhovoru, který určuje atmosféru zbývajících částí. V hlavní části se držíme předepsané struktury a myslíme na pravidla, že hodnotitel je odpovědný za pohovor a vede jej různými nástroji. Na druhé straně je potřeba myslet na to, že to není jen monolog hodnoceného, Hodnotitel by neměl mluvit déle jak 30–35 % času (Geles, Monsholder, 1990 in Wagnerová, 2008, s. 83). Arthur (2010, s. 102) dokonce doporučuje 25 % a využít síly mlčení. Pokud jde pak o komunikaci, doporučuje hlídat si i neverbální projevy, které by měly být v souladu s verbálním sdělením (Arthur, 2010, s. 111) Pilařová klade důraz na schopnost hodnotitele klást otevřené, či uzavřené otázky a tak podněcovat pracovníka v případě, že je málomluvný, nebo naopak usměrňovat pracovníka, který mluví příliš.

Hodnotitel by měl dávat najevo svůj zájem, a přesvědčit druhého, být transparentní – tzn. nebát se otevřeně mluvit i o věcech nepříjemných, přitom ukončit rozhovor pozitivně (Pilařová, 2008, s. 78) Další zásadou je ptát se nejdřív hodnoceného, pak předkládat vlastní názory, hovořit o shodách pak o rozdílech, analyzovat objektivně příčiny neúspěchu, akceptovat názor druhé strany, jeho kritiku. Rozhovor by měl být obecně zaměřen na rozvoj a motivaci (Wagnerová, 2008, s. 82–83). Koubek (2004, s. 102–103) doporučuje k rozhovorům navíc zařadit i analýzu problémů. Obranné postoje jsou normální, hodnotitel by to měl chápat a neútočit na pracovníka.

Schéma nejobvyklejšího rozhovoru je následující:

- vytvořit pozitivní a uvolněnou atmosféru,
- požádat o sebehodnocení – ideální je když sám zaměstnanec vymyslí, navrhne řešení, než když je k řešení násilně doveden,
- dohodnout plán budoucí výkonnosti – zahrnuje cíle na příští období stejně tak nápravu problémů z minulosti,
- projednat potřeby vzdělávání,
- zásady hodnotit celé období,
- mluvit konkrétně, v příkladech, bez překvapení – zaměstnanec by měl vědět během roku, že podal mimořádně špatné, nebo dobré výkony, pouze konstruktivní kritika, snažit se změnit chování, ne člověka (Wagnerová, 2008, s. 83–86).

Koubek (2004, s. 103) dodává, že uvedené zásady budou fungovat efektivně jen tehdy, pokud kultura organizace a zejména vrcholoví manažeři budou tento přístup podporovat, že se na něj zaměří i rozvoj, vzdělávání všech pracovníků, zejména manažerů.

Co je velmi důležité a místy v literatuře opomíjené, je důvěrnost sdělení. Je potřeba zajistit ochranu soukromí, zvláště když se hodnocení zabývá citlivými záležitostmi, nebo pokud hodnocení obsahuje obavy ohledně výkonu nebo pracovních návyků pracovníka. To, jak se hodnocení prezentuje, nakonec ovlivní morálku a spokojenost pracovníka (Mayhew, 2018 [online]).

3.7.2 Sebehodnocení

Jak tvrdí Armstrong (2002, s. 443), v sebehodnocení jde vlastně o přípravu hodnoceného na hodnocení. Probíhá tak, že několik týdnů před formálním hodnocením vyplní manažer a zaměstnanec nezávisle na sobě hodnotící formuláře a ty pak srovnají během hodnotící diskuse. Sebehodnocení zapojuje pracovníka do procesu hodnocení, může jej víc motivovat ke zlepšení či mobilizaci rezerv. Sebehodnocení může být srovnáno s vícezdrojovým hodnocením a je tak více reliabilní a validní (Wagnerová, 2008, s. 75). Armstrong (2002, s. 443–444) spatřuje výhodu krom zapojení pracovníka do procesu hodnocení i v tom, že sebehodnocení vytváří prostor pro otevřený dialog, redukuje defenzivní chování, diskuse je méně tísnivá. Problém spatřuje v možném nadhodnocení sebe sama za účelem zvýšení mzdy. Pracovníci musí znát dobře normy a cíle, podle kterých mají hodnotit svůj výkon, musí panovat ovzduší důvěry mezi oběma stranami.

3.7.3 MBO – Management by Objectives

Řízení podle cílů (anglicky Management by Objectives) obvykle zkratka MBO i v češtině. Je to metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování. Navrhl ji Peter F. Drucker. Dle Hroníka (2006, s. 59) MBO už nemá výsadní postavení v hodnocení, je často integrována do motivačně hodnotícího pohovoru. Dle Koubka (2004, s. 149) byla více používána pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů, ale stále více se uplatňuje i u ostatních pracovníků. Jak tvrdí metodu řízení podle cílů můžeme použít prakticky použít kdekoliv. Její nevýraznější omezení je v tom, že přirozeně vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů. (Management mania, Řízení podle cílů [online]) Pokud má tato metoda uspět, musí program plnit následující podmínky, jak uvádí Wagnerová (2008, s. 40): Cíl musí být měřitelný, jak na jiném místě tvrdí (2008, s. 52), měřitelnost je klíčová. Hodnocení se musí týkat výsledku, nikoli vynaložené snahy a dosažení cíle musí být pod kontrolou hodnoceného. z hlediska

řízení výkonnosti. Studie ukazují, že cíl a termín splnění musí být vyvážený z hlediska výkonnosti a stresu (Wagnerová, 2008, s. 52–53).

Zatímco Dvořáková (2012, s. 266) MBO řadí mezi metody zaměřené na odvedený pracovní výkon, tedy na minulost, Hroník (2006, s. 58–60) popisuje MBO jako metodu zaměřenou na budoucnost. Obsahuje tyto prvky: stanovení cílů – stanovují co – čeho má být dosaženo, dále plánování akcí, úkolů – stanovují jak toho má být dosaženo, sebeřízení, jehož předpokladem je kvalitní motivace, znalost metody a úsilí pro samostatné plnění a průběžnou pravidelná kontrola, respektive koučování. Koubek (2004, s. 149) se s Hroníkem téměř shoduje, dle Koubka je nutné vytvořit podmínky pro splnění úkolů a jejich měření, stanovit nové cíle na konci procesu. Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora. K této odpovědnosti musí mít realizátor také odpovídající pravomoce (Management mania, Řízení podle cílů [online]).

Hroník (2007, s. 62) přichází s tvrzením, že efektivní manažer řídí pomocí cílů i kompetencí a pak jsou oba způsoby jsou neoddělitelné. Proto uvádím i řízení podle kompetencí, kteří někteří autoři zmiňují spíše jako model, než metodu a tak ji ani pod metodami nenajdeme.

3.7.4 Kompetenční model – řízení podle kompetencí

Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence. Je jedním z důležitých nástrojů řízení pracovního výkonu (Hroník 2006, s. 30). Jeho výhodou je zejména snadná měřitelnost, široká využitelnost pro výběr, hodnocení a rozvoj pracovníků, sjednocení jazyka manažerů (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 63, Hroník, 2007, s. 71–73). Přesto, jak tvrdí Pilařová (2016, s. 128), mnoho organizací jej nevyužívá, protože je náročný z hlediska tvorby. Vychází z očekávaného – role a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností. Je uplatnitelný pro všechny, je tvořen nejen shora, ale i zdola, je sdílený a neustále ožívován. Jelikož pojetí vychází z chování, můžeme pozorovat tři velké skupiny chování:

- chování k úkolům a věcem
- vztah k druhým lidem
- chování k sobě a projev emocí (Hroník 2006, s. 30–31).

Funkční kompetenční model obsahuje takové kompetence, jejichž následným rozvojem zvyšujeme výkonnost. Podstata kompetencí a modelu spočívá v tom, že jednu věc lze dělat

různými způsoby a přitom je to prospěné (Hroník, 2007, s. 53). Kompetenční model obsahuje celkové vyhodnocení výkonu, analýzu příčin slabého výkonu, dohodu o odstranění nedostatků, hodnocení kompetencí k pracovní pozici, dohodu o kariéřním růstu, nárůstu změně fixní mzdy a dohodu o rozvojových cílech (Pilařová, 2016, s. 128).

3.7.5 Balance Score Card

Balance score card je systém strategického plánování a řízení, který sladuje obchodní (nebo podnikatelské) aktivity s vizí a strategií organizace, zlepšuje interní a externí komunikaci a sleduje výkon organizace oproti strategickým cílům (www.balancescorecard.org).

Doprovodné metody

Hroník (2006, s. 61–63) jako doprovodné metody uvádí Metodu klíčové události, Assesment centre, Development centre, 360 stupňovou zpětnou vazbu.

3.7.6 Metoda klíčové události

Metoda klíčové události je vhodnou do jakkoli nastaveného systému hodnocení. Hodnocení na základě kritických případů. Podklady pro hodnocení tvoří vedené záznamy o případech, které se udály při výkonu práce určitého pracovníka. Obsahují informace o chování, zda je uspokojivé, či neuspokojivé (Wagnerová, 2008, s. 37). Podstatou je konkrétní a velmi dobrý popis situace, aby při formálním hodnocení bylo vše srozumitelné. Dále zpětná vazba, která se udílí hned (Hroník 2006, s. 63).

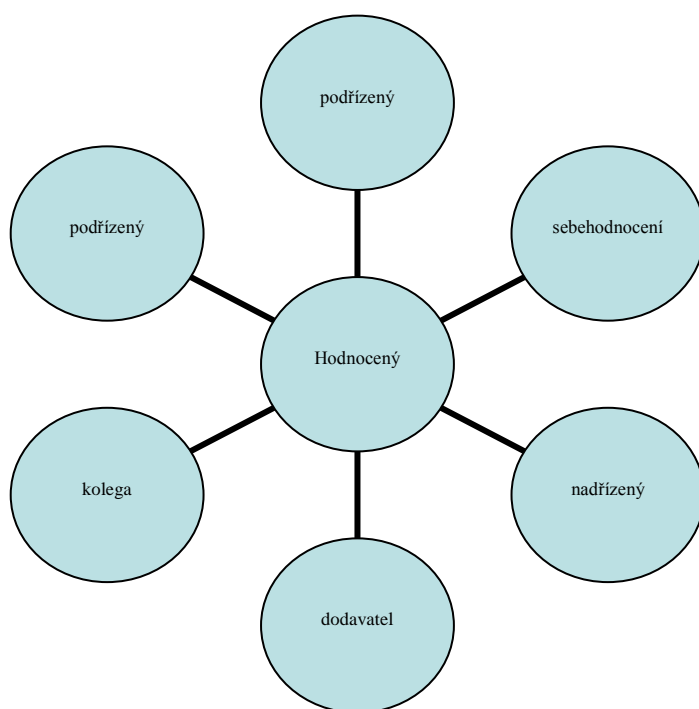
3.7.7 Assessment centre

Assessment centre (dále AC) je komplexní metoda hodnocení, realizovaná souborem metod pozorování, psychologické testy a dotazníky, strukturované rozhovory, hraní rolí, zadávání individuálních či skupinových úkolů a cíl. Hodnocení provádí několik interních a externích specialistů – psycholog, specialista z oblasti řízení lidských zdrojů, obvykle je to celkem 3–6, počet hodnocených je od 1 do 10. Tato metoda je kvůli své náročnosti využívána v odůvodněných případech – většinou v případě hodnocení manažerů či jiných klíčových pracovníků. Obdobou AC je Development centre (dále DC), které je využíváno za účelem rozvoje pracovníků (Wagnerová, 2008, s. 39).

3.7.8 360 ° zpětná vazba

I když jde dle výše zmíněného autora o metodu doplňkovou, tato metoda se těší v současnosti velké oblibě. Jde o vícezdrojové hodnocení. Je postavena na kompetenčním modelu. S DC ji spojuje, že zde probíhá hodnocení podle principu tzv. více očí. Ty sledují člověka za běžného chodu. Hodnotitelé mohou být nadřízení, kolegové, podřízení, interní zákazník, dodavatel, nebo kdokoli jiný, kdo hodnoceného dobře zná a koho si hodnocený zvolí. Forma hodnocení je různá – dotazníkové šetření, hodnocení po jednotlivých kompetencích, respektive projevech chování, a tzv. mini 360° zpětná vazba – kdy se odpovídá místo na původních 9–12 otázek na 3 otevřené otázky. Základní výhodou je koncentrovanost informací a jejich tříděnost, které se pak stávají podkladem pro konkrétně zacílený rozvojový plán. Vyžaduje však připravenost celé organizace, týmů i jednotlivce, nakolik jsou ochotni přijmout otevřenost hodnocení. (Hroník, 2006, s. 66–68) Autor jednoho z článků v časopise Human Resources Management (Krummackerová, 2011, s. 40) pro validitu hodnocení stanovuje minimální počet 5 hodnotitelů. Například pokud má nadřízený pouze hodnocení od podřízeného, je zřejmé, že může mít za následek nevhodný pracovní vztah. Mayhew (2018 [online]) doporučuje, aby za každou kategorii vystupovali nejméně tři hodnotitelé.

Obrázek 2: Použití metody 360 stupňů – hodnocení pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Wagnerová (2008, s. 36–39) uvádí další metody nebo jinde zmiňované techniky hodnocení jako jsou:

- škály – hodnotící stupnice – jsou velmi oblíbeným hodnotícím nástrojem, protože umožňují rychle a snadno vyhodnotit výsledky, mohou mít podobu numerické či grafické škály nebo škály se slovním popisem
- hodnocení na základě plnění norem – používá se při hodnocení pracovníků ve výrobě
- hodnocení pomocí kritérií hodnocení a úrovní plnění kritérií
- metody zařazování vytváření pořadí pracovníků podle odvedeného výkonu – vyhodnocení nejlepšího a nejhoršího pracovníka
- párové srovnávání – srovnávání výkonu nebo kompetencí hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny
- psychologické testy a dotazníky

3.8 Kritéria hodnocení

Dle Pilařové (2008, s. 41) musíme kritéria velmi dobře zvážit, protože velmi výrazně ovlivňují výkony pracovníka a jejich nesprávné nastavení může vést k nežádoucímu chování. Kritéria by měla být v souladu s firemními hodnotami a zvolenou strategií.

Lukášová (2010, s. 203) také klade důraz na volbu kritérií, která by měla být ve shodě se zvolenou strategií: „Chce-li organizace udržovat či budovat tržní kulturu, jejímž klíčovým rysem je soutěživost a zaměření se na vítězství, potřebuje systém na měření a hodnocení výsledků. Pokud potřebuje zabezpečit především bezprostřední a hladký chod, usiluje o dodržování pravidel, spolehlivost dodávek, pak hlavním kritériem hodnocení je chování. Pro inovativní kulturu jsou důležitým kritériem především schopnosti a osobnostní kvality.“ Vhodná definice měřítek základem pro zpětnou vazbu. Wagnerová (2008, s. 51–52)

Koubek (2004, s. 124) například uvádí k výsledkům práce množství, kvalitu práce, úrazovost, spokojenost zákazníků. K pracovnímu chování ochotu přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, ohlašování problémů, dodržování instrukcí, hospodárnost, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, dodržování pravidel, řádná docházka, podávání návrhů, kouření požívání alkoholu či drog na pracovišti. K sociálnímu chování vztahy na pracovišti, vztahy k spolupracovníkům, nadřízeným, podřízeným, styl vedení.

K dovednostem a znalostem, vlastnostem znalost práce, dovednosti, fyzickou sílu, schopnost koordinace činnosti, vzdělání, osvědčení, cílevědomost, ctížádostivost, vytrvalost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, loajalita, čestnost, tvořivost, schopnost vést lidi, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost zatížení a stresu.

Jiří Stýblo (2014 [online]) se zaměřuje na úkoly – kritéria, zda plnil pracovník úkoly v požadované kvalitě, v zadaném čase, aktivně, samostatně, zda byla nutná podpora ostatních při řešení pracovních úkolů.

Dá se tedy soudit, že kritéria hodnocení jsou různá a velmi bohatá na výčet. Je na samotné organizaci, pro který typ se rozhodne – podle metody hodnocení, co bude hodnotit a jakým způsobem. Aby hodnocení bylo efektivní, vnímáno kladně, nastavená kritéria by měla být:

- Objektivní spíše než subjektivní.
- Ve vztahu k práci a k popisu práce.
- Chování, ne vlastnosti.
- Musí být v moci hodnoceného.
- Ve vztahu ke specifickým funkcím, ne globální.
- Musí být zaměstnanci včas a předem sděleny.
- Liší se dle kategorie zaměstnanců (Wagnerová, 2008, s. 65).

3.9 Důvody selhání systému hodnocení pracovníků

Systém hodnocení může být také neúčinný, není vždy přínosem. Při hodnocení dochází dle Stýbla (2016, s. 158) k chybám v hodnocení.

Dělí je na chyby v systému hodnocení, na straně hodnocených a chyby hodnotitelů.

Chyby v hodnocení

Chyby v systému patří v nedostatečné přípravě, v chybně nastavených kritériích, špatné metodice, nevhodném průběhu a formulování závěrů.

Chyby na straně hodnocených

Pramení obvykle z nedostatečné přípravy hodnocení a nevyhovující komunikace.

Chyby hodnotitelů

Vyplývají z nedodržení formálních i obsahových zásad a vytyčených cílů. (Stýblo, 2016, s. 158) Pilařová (2008, s. 91–92) tyto chyby rozlišuje na chyby způsobené

nesprávnou interpretací informací, aktuálním stavem hodnotitele – při dobré náladě je tendence hodnotit příznivěji a naopak. Chyby způsobené osobností a úrovní sociální percepce – hodnotitel by si měl uvědomit, že jej ovlivňují zkušenosti, hodnoty, schopnosti zpracovávat informaci. Důležité je si toto uvědomit, přes sebepoznání a také vědět, jak chyby odstranit. Jedná se o:

- osobní vztah – antipatie, sympatie
- chyba mírnosti – přísnosti. Tato tendence může mít spojitost se zaměřením na lidi nebo na cíle
- neoprávněná generalizace – zobecňují se projevy jedince
- haló efekt – hodnotitel se nechá ovlivnit dominantní vlastností hodnoceného
- chyba kontrastu – tendence hodnotitele porovnávat výkony a kompetence hodnoceného s vlastními výkony a kompetencemi
- logická chyba, tendence spojovat zdánlivě související fakta
- tendence k průměrnosti – hodnotitel nechce dělat rozdíly mezi pracovníky z důvodu obavy, fráze – hodnotitelé nepochopili význam hodnocení jako nástroj řízení
- efekt nedávnosti – hodnotitel je ovlivněn nejaktuálnějším chováním pracovníka
- předsudky
- projekce – hodnotitel má tendenci vidět své vlastní chyby a vlastnosti na hodnoceném
- konformita – snaha vyhovět druhým lidem, tedy jak si hodnocení přejí, nebo podle přání svých nadřízených
- atribuční chyby – nesprávné chápání příčin chování jedince (Pilařová, 2008, s. 91–92)

Z výčtu, který uvádí i jiní autoři (Wagnerová, 2008, s. 58, Fletcher, 2000, s. 478) lze vyvodit, že hodnocení jako takové vyžaduje nemalé úsilí zejména managementu na přípravu a na velkou koncentrovanost a sebereflexi, aby k chybám docházelo co nejméně. Existují ještě další nebezpečí, na která upozorňuje jiná autorka a to vyhoření a příliš velká sebedůvěra (Arthur, 2010, s. 112–113).

Radek Svoboda (nedatováno [online]) upozorňuje na velkou chybu, kdy hodnocení je činěno z důvodu povinnosti, kvůli směrnici. Jako další nedostatek v hodnocení uvádí stejné hodnocení pro všechny, nezohledňují se přitom potřeby pracovníků, dle typologie, kterou jsem uvedla v podkapitole Hodnocení pracovníci. Uvedené chyby pak vedou

k velké nevoli jak hodnotitelů, tak hodnocených. V závěru pracovníci zaujímají negativní postoje k hodnocení.

3.10 Postoje pracovníků k hodnocení

3.10.1 Vymezení pojmu

Protože cíl práce se zaměřuje na postoje pracovníků, vymezují nejdříve pojem „postoj“. Dle Vágnerové (2004, s. 291) jde o „přetrvávající získané dispozice k určitému hodnocení a z toho vyplývajícím specifickému způsobu chování v různých situacích, resp. ve vztahu k nějakým objektům.“ Průcha, Walterová a Marek (2009, s. 210) jej specifikují jako „hodnotící vztah zaujímaný jednotlivcem vůči okolnímu světu, jiným subjektů i sobě samému.“ Nakonečný (2004, s. 132) mluví o oceňování, které spočívá v připsování vlastností žádoucí – nežádoucí nebo dobrý – špatný. Hroník (2007, 36) pak postoje rozlišuje od názorů, které jsou jinde uváděny jako tzv. kognitivní složka postojů. Naopak připsuje emocionální polohu postojům, což lze jinak charakterizovat jako emocionální složku. Existuje ještě jedna složka – kohentní, která odkazuje na chování (Studium psychologie, Postoje, složky postojů [online]).

3.10.2 Postoje pracovníků k hodnocení

Z mnoha průzkumů vychází najevo, že pracovníci mají k hodnocení spíše negativní postoje. Wagnerová (2008, s. 40) uvádí, že pracovníci nevidí žádný přínos v hodnocení a považují jej za nutné zlo. To potvrzují mj. i výzkum SHRM12, dle kterého více než 53 % organizací ohodnotilo efektivnost svého programu hodnocení zaměstnanců známkou C, která vyjadřuje nejslabší efektivitu. Výzkum CIPD13 odhalil, že až 42% zaměstnanců soukromého postrádá smysl, znamená pro ně spíše nahodilé zaškrťávání ve formuláři. (Employee outlook, CIPD, 2015) Lilien Cuningham v článku na serveru Washington Post uvádí, že firma Microsoft už v roce 2013 změnila systém hodnocení, který byl neefektivní a zatěžující po všech stránkách. Také firma Accenture od září 2015 ruší dosavadní systém hodnocení pracovníků a zavádí systém nový, v němž zaměstnanci obdrží včasnou zpětnou vazbu od svých manažerů průběžně po zadání úkolů. K Accenture se přidávají i další firmy

¹² Society for Human Resource Management (SHRM) v překladu společnost pro řízení lidských zdrojů, která zastupuje 300 000 členů ve více než 165 zemích. Již téměř sedm desetiletí je společnost vedoucím poskytovatelem zdrojů, které slouží potřebám profesionálů v oblasti personalistiky a rozvíjí postupy řízení lidských zdrojů. SHRM má více než 575 přidružených kapitol v rámci Spojených států a poboček v Číně, Indii a Spojených arabských emirátech. Dostupné z: <https://www.shrm.org/about-shrm/pages/default.as>

jako např. Adobe, Gap a Medtronic. CEB¹⁴ zjistila, že 95 procent manažerů je nespokojeno se způsobem, jakým jejich společnosti provádějí hodnocení výkonnosti, a téměř 90 % vedoucích pracovníků v oblasti lidských zdrojů tvrdí, že tento proces ani neposkytuje přesné informace. (Cunningham, 2015 [online]). Z toho lze vyvodit, že hodnocení pracovníků je systém živý a je přizpůsoben dané organizaci a národní kultuře a také, že způsob hodnocení je založen na okamžité zpětné vazbě. Výsledky výzkumu pak jsou možným vodítkem ke srovnání.

3.10.3 Možnosti změny postojů

V souvislosti s implementací hodnocení či změnou postojů uvádím Hroníka (2007, s. 36), který popisuje, jak dosáhnout změny postojů. Díky hodnotám, které ovlivňují postoje, lze změny postoje dostat obtížněji, trvá to déle, než u změny názoru, nebo cíle. Protože postoje mají emocionální charakter, nelze je změnit racionální argumentací, ale emocionální korektivní zkušeností. Co to pak znamená v procesu hodnocení pracovníků? Lze z toho vyvodit, že pokud v organizaci panují např. negativní postoje k hodnocení, nebude snadné toto změnit. Vyžaduje to nejen čas, ale hlavně umění manažerů podat hodnocení tak, aby pracovníci získali emocionální zkušenost, která bude pozitivní.

Urban zmiňuje například, že jedna věc je objektivita, nestrannost hodnocení, druhá je způsob předání hodnocení. Dle něj objektivita hodnocení nezáleží jen v tom, zda hodnocení objektivní skutečně je, ale i na tom, zda či nakolik je zaměstnanec jako objektivní vnímá, tedy zda je chápe jako spravedlivé (Urban, 2017 [online]). Otázka vnímání systému pracovníkem je tedy klíčová. Ke změně negativních postojů může napomoci změna v systému hodnocení, aby bylo efektivní. Literatura je uvádí jako předpoklady efektivity hodnocení.

3.11 Předpoklady efektivity hodnocení

„Hodnocení výkonu je účinným nástrojem při správném využití," říká Bettina Deynesová, viceprezidentka HR ve společnosti SHRM (SHRM [online]). „Aby však byly efektivní, musí mít vedoucí týmovou podporu a dostatečné školení pro manažery."

Dle Hroníka (2008, s. 86) efektivita systému hodnocení spočívá v těchto předpokladech:

¹⁴ CEB – zkratka slov angl. Entrepreneurs, Bosses Organization – poskytují pomoc podnikatelům na všech úrovních od začínajících podniků, financování, marketingu, PR a obecných obchodních strategií, malých až středních podniků až po velké korporace. <http://www.ceborganization.com/about/>

- má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu,
- je v souladu s firemní kulturou,
- podporuje cíle organizace,
- je akceptovaný pracovníky, organizačně nenáročný, navazuje na systém odměňování a rozvoje pracovníka, zároveň je hodnotící, nepřetržitý a je vyhodnocován.

Autoři Fink a Longenecker (1999, s. 19) uvádějí mimo uvedené další – klíče k efektivnímu hodnocení – a to jasně definovanou přidanou hodnotu, znalost účelu hodnocení a průběžnou kontrolu nad systémem a s tím spojené realizované kroky k nápravě.

Jakub Žákavec v časopise Sociální služby (2015, s. 34–35) jako důležitý aspekt vnímá informovanost pracovníka – pracovník má vědět, co od něj vedoucí očekává, co je standardem, co považuje za nedostatečný výkon a naopak. Důležitou součástí je seznámení pracovníka se změnami, aby každý pochopil, proč a co hodnotíme.

Diane Arthur výše uvedené autory doplňuje „Aby systém hodnocení fungoval efektivně, musí být: spojený s pracovním místem, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatého pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu“ (Arthur, 2010, s. 153). Dle Finka a Longeneckera (1999, s. 21) „organizace nemůže dosáhnout efektivity systému hodnocení, pokud nejsou manažeři motivováni následovat procedurální pokyny a uplatňovat informace z výcviků k provádění písemných a osobních hodnocení.“ Předpokládá se tedy, že hodnotitelé, manažeři absolvují výcvik, vzdělávání v této dovednosti. Dle těchto autorů spočívá vůbec na manažerech převážná část efektivity hodnocení – v jejich dovednostech, racionálním úsudku, orientaci a dodržování právních předpisů, ve schopnosti řešit konflikty, apod. (Fink, Longenecker, 1999, s. 20)

Martin Hájek (2015 [online]) na základě výzkumu ve firmě Deloitte přichází s dalšími poznatky: „Návod v Deloitte je jiný a je podložen reálnými výzkumy: povinností (ne volitelnou benevolencí) každého lídra je minimálně jednou týdně (!) se zajímat o práci každého člena jeho týmu zvlášť.“ Hodnocení však je zjednodušené, je prováděno pouze vedoucím, nikoli ostatními hodnotiteli. Vedoucí po ukončení každého projektu odpovídá na čtyři otázky, a to jestli by chtěl mít dotyčného v týmu, zda by měl být povýšen, odměněn nejvyšší možnou odměnou anebo je rizikem pro firmu. Na dvě otázky odpovídá

ano nebo ne. Hodnocení je tak velmi rychlé, ale nelze jej uplatnit v kultuře, která je zkorumpovaná, nebo kde managementem jsou pověřeni nezpůsobilí lidé.

Dle Svobody (nedatováno, [online]) „Moderně nastavený proces hodnocení zaměstnanců pak musí manažerovi poskytnout metodiku pro rozdělení podřízených pracovníků do jednotlivých skupin a nástroje pro práci s nimi. Takový systém se pak stává nedílnou součástí práce manažera i mimo vlastní proces hodnocení a pomáhá mu individuálně pracovat s jednotlivými pracovníky a motivovat je.“

Individualizace by se měla promítnout do celého procesu – manažer, který své podřízené zná, by si měl stanovit kdy, co a jak hodnotit. Také si může zvolit jinou formu, než je papírová – např. pomocí moderních technologií, jako je např. aplikace chytrého telefonu.

Z výše uvedeného lze však obecně konstatovat, že hlavní roli hraje manažer, který má schopnosti dobře vést, organizovat, kontrolovat a hodnotit. Tedy se potvrzuje nutnost teorii uvádět v praxi – uplatňovat zásady řízení pracovní výkonnosti spolu s řízením lidských zdrojů.

3.12 Vztah hodnocení k ostatním personálním činnostem

Součástí efektivního hodnocení je provázanost se systémy rozvoje a odměňování. Mimo to uvádím i analýzu pracovních míst a adaptační proces, která s hodnocením souvisí.

3.12.1 Analýza pracovních míst

Analýza pracovních míst je další z činností, jež se s hodnocením pracovníků navzájem ovlivňují. Analýza poskytuje systému hodnocení pracovníků nezanedbatelné východisko v podobě popisu a upřesnění pracovního místa (zejména při tvorbě hodnotících kritérií). (Pilařová, 2008, s. 53) a to jak pro výkon – kdy získáváme informace o vykonávaných úlohách, tak pro hodnocení kompetencí, kdy získáváme informace o požadavcích na úroveň kompetencí (2008, s. 71)

Rozhodnutí manažera, jako jsou přeřazení pracovníka na jiné místo, může vyplývat z hodnocení výkonnosti. Například zaměstnanec, jehož výkon je průměrně hodnocen pro práci v pozici orientovaném na klienta, může prokázat mnohem lepší výkon v roli, která nevyžaduje interakci s klienty společnosti (Mayhew, 2018 [online]).

3.12.2 Adaptační proces

Hroník (2007, s. 130) popisuje, co je hlavní náplní adaptace – pracovník by měl být seznámen s firmou, nejen fyzicky, kdy by měl být představen managementu, aby věděl, kde kdo sedí. Měl by znát organizaci, její kulturu, hodnoty, co by měl hájit, co od něj organizace očekává, jakou roli, principy odměňování, chování managementu, způsoby komunikace v organizační struktuře. K tomu by měl mít přiděleného tutora, který by ho provedl i vlastním pracovním místem včetně jeho pracovní náplně a povinnostmi. Koubek (2011, s. 143–144) zdůrazňuje, aby se vzdělávání nového pracovníka realizovalo v osobním kontaktu. Bednář (2008, s. 70) doporučuje, aby plán zaškolení měl písemnou podobu. Měl by obsahovat tyto údaje: jméno zaměstnance, jméno zavádějícího zaměstnance, lhůtu zaškolení, podrobný obsah zaškolení. Právě hodnocení dopomáhá ke včasnému rozeznání problémů pracovního výkonu a jejich nápravě, zároveň dochází k evaluaci adaptačního procesu a stanovování dalších budoucích záměrů týkajících se celkového pracovního působení v organizaci (Šikýř, 2016, s. 110). Organizace může použít hodnocení, aby zjistila, zda je práce vhodná z pohledu pracovníkových dovedností a kvalifikace. U nově přijatých pracovníků se hodnocení může realizovat v období od 60 dnů do šesti měsíců. Dlouhodobé období (šest měsíců) dává zaměstnavateli dostatek času k tomu, aby sledoval výkon zaměstnanců prakticky všech přiřazených úkolů a povinností. Také poskytuje dostatek času na to, aby zjistil, zda se pracovník včlenil do kultury organizace, jak dobře nový pracovník vytváří pracovní vztahy spolu se svými kolegy a nadřízeným (Mayhew, 2018 [online]).

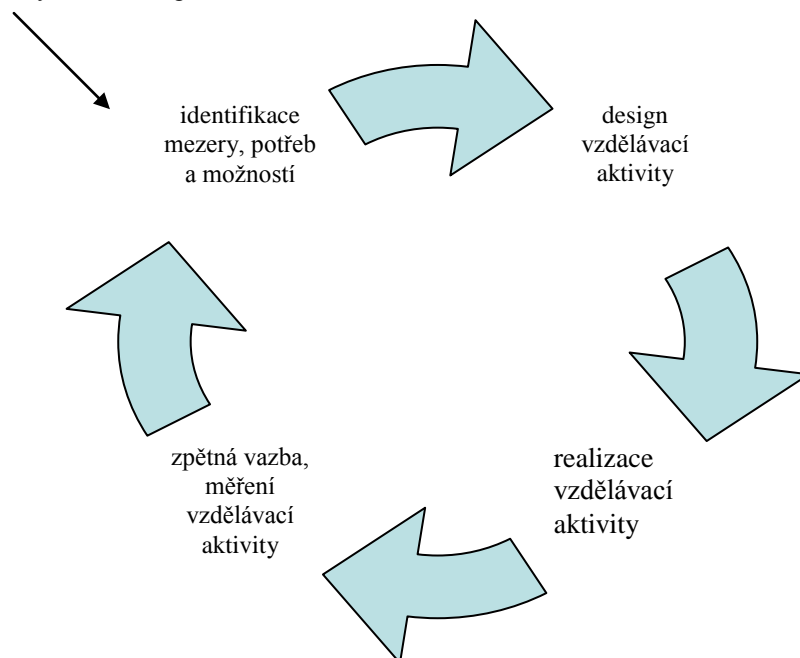
3.12.3 Rozvoj zaměstnanců

Dle Koubka (2011, s. 139) je rozvoj v poslední době moderních firem jednou z nejvýznamnějších personálních aktivit. Rozvoj lidského kapitálu se stal celoživotní aktivitou, slouží k udržení výkonné firemní kultury a tvoří jednu z nejefektivnějších cest k zvýšení zaměstnanosti jedince. Vzdělávání představuje investici za účelem využívání vědomostí, která rozhoduje o perspektivě organizace, přičemž jde o dosažení lepšího výkonu a co nejlepšího využití přirozených schopností pracovníka (Vaverčáková, Gergelová, 2010, s. 485–490). Kociánová (2010, s. 169) poznamenává, že „vzdělávání pracovníků je zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností.“ Koubek (2011, s. 139) zdůrazňuje rozvoj, který je zajištěn i do budoucna, vzdělávání aktualizuje znalosti v souladu s moderním rozvojem, zvyšuje

spokojenost a vazbu na firmu. Wagnerová (2016, s. 133) pak v rozvoji mluví o odborném vzdělávání a výcviku. V praxi se často setkáváme s neochotou vzdělávat se. Výchozím předpokladem je spokojenost – spokojení pracovníci se ochotněji a rychleji učí. Vedoucí i organizace mají úlohu v motivaci. Měli by vysvětlit pracovníkům význam vzdělávání, umožnit jim podílet se na zaměření vzdělávání, ověřování nových schopností. Také požadavek, aby svým spolupracovníkům nové znalosti předali, nebo je přímo prezentovali. (Urban, 2017, s. 108) Sociální služby mají uloženou povinnost vzdělávání¹⁵. Sociální pracovníci zvyšují svou kvalifikaci a vzdělávají se dále na vysokých nebo vyšších odborných školách, účastí na akreditovaných kurzech, odborných stážích nebo na školicích akcích. Bednář (2008, s. 68) dodává i jiné formy vzdělávání jako samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práce na projektech, přebírání nových odpovědností, dočasné přidělení někam jinam, vzdělávání při výkonu práce a rozvojové kariérové pohyby. Dle Koubka (2001, s. 139) jde také o doškolování – prohlubování kvalifikace a přeškolování – rekvalifikaci. Hroník (2007, s. 15) klade důraz na to, aby vzdělávání a rozvoj byl v souladu s organizační triádou – tzn. personální strategií, organizační strukturou a organizační kulturou.

Obrázek 3: Cyklus vzdělávání

Hodnocení pracovního výkonu a kompetence



Zdroj: HRONÍK, 2007, s. 135

Hodnocení pracovníků pomáhá k rozvoji následovně: Hroník (2007, s. 135) identifikuje vzdělávací potřeby pracovníka. Ty se netýkají pouze pracovníků, ale

¹⁵ ustanovení § 111 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

i jednotlivých pracovních míst, organizace jako celku, Vzdělávací potřeby jsou pak základem pro Individuální plán vzdělávání a rozvoje pracovníka. Ten závisí na sledovaných cílech ve vzdělávání a rozvoji pracovníka, klade si otázky jaké vzdělávání pracovník potřebuje, na co bude zaměřený, kdy a kde se vzdělávací akce uskuteční a kdo ji provede. Jaké podmínky mu zaměstnavatel vytvoří a jakým způsobem bude rozvoj měřen a vyhodnocován (Bednář 2008, s. 72).

Co se týče metod rozvoje, některé se uplatňují nejen v rozvoji, ale i během řízení pracovního výkonu. Tyto metody jsem již popisovala – jde o koučování a poradenství. Další metodu uvádím zde, i když ji Hroník (2006, s. 77) zařazuje do metod hodnocení. Jde také o metodu rozvoje – supervize a intervize.

Supervize a intervize pracovníků

„Supervize je celoživotní forma učení, zaměřená na rozvoj, profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí“ (Matoušek, 2003, s. 349). Dle Havrdové (2008, s. 40) supervizor coby odborník podporuje, vede a posiluje pracovníka, skupiny nebo týmy v pomáhajících profesích k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů – například zlepšení kvality práce (Havrdová, 2008, s. 40). Podle zaměření rozlišujeme supervizi případovou, která řeší práci s klienty, týmovou, která se zaměřuje na činnost a vztahy v týmu, supervizi organizace, programu nebo projektu. Podle toho, komu je poskytována pak supervizi individuální, skupinovou a týmovou (kol. autorů, 2008, s. 74).

Dříve uvedené standardy kvality v sociálních službách nezapomínají na podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka pro zaměstnance, kteří v přímé péči poskytují sociální službu (příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb). Do této podpory lze zařadit i supervizi. Význam supervize spočívá zejména v tom, že pomáhá průběžně upřesňovat náplně práce, dává pracovníkům perspektivu v organizaci, oceňuje jejich práci – proto je řazena do metod hodnocení. Mimoto pomáhá pracovníkům zvládat obtížné situace a předcházet jejich vyhoření. Pracovníci tím také dostávají možnost prezentovat své představy o řešení problémů a rozvoji organizace. Baštecká (2006, s.16) upozorňuje však na efektivitu supervize, která spočívá v přístupu pracovníků, zvláště manažerů, jejich pochopení významu supervize. Jestliže organizace nefunguje správně, supervize se může se pak stát jakýmsi alibi. Další překážkou je nízké mzdové hodnocení a nejistota v neziskových organizacích, kdy supervize může pracovníkům připadat jako „šlehačka, které chybí dort.“

Janečková (2014, s. 11) zmiňuje manažerskou supervizi, intervizi: Jde o pravidelné strukturované individuální rozhovory řídicích pracovníků se svými podřízenými o problémech jejich práce. Cílem je podpora pracovníků a vytváření dobrých podmínek pro jejich práci a rozvoj, kontrola a hodnocení pracovníků při plnění jejich úkolů – pomáhá lepšímu fungování organizace.

3.12.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování pracovníků v organizaci stanovuje především zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Ačkoli se objevují v odborné literatuře často doporučení napojit systém odměňování na systém hodnocení, objevuje se i pohled, který doporučuje spíše než finanční odměňování zavést širší odměňování, který zahrnuje možnosti vzdělávání a profesní růst (Jersáková, 2015 [online]). Výkonové odměňování patří k nejsilnějším motivátorům. Hlavním předpokladem účinnosti je stanovený vztah mezi výkonem a odměnou, možnost pracovníka ovlivnit výsledky své práce. Odměňování se neobejde bez uplatnění více hodnotících kritérií. Pro výplatu odměny je potřeba stanovit minimální hodnoty všech výkonových kritérií (Urban, 2017, s. 139). Odměňování je dle Martinovičové, Konečného a Vavřiny (2014, s. 145) realizováno pomocí mzdy, platu, zaměstnaneckých benefitů a různých jiných výhod. Dle Plamínka (2009, s. 108–109) za propůjčení lidských zdrojů dostává zaměstnanec pevnou složku mzdy a za výkon pohyblivou – variabilní složku mzdy. Odměňovány jsou tedy obě složky kompetence.

4 Charita Uherský Brod

Pro výzkum na téma hodnocení pracovníků byla vybrána organizace, ve které pracuji 13 let. Jde o neziskovou organizaci – církevně právní osobu. Organizace byla založena v roce 1927 knězem , P. Jaroslavem Hlobilem. Po roce 1989 došlo k znovuoobnovení činnosti dnem 28.9.1992. Zřizovatelem je Arcibiskupství olomoucké. V současné době organizace čítá celkem 220 pracovníků včetně dohod.

Veškeré informace jsem čerpala z veřejně dostupných zdrojů – webových stránek organizace, dále z vnitřních směrnic organizace a Metodických pokynů jednotlivých služeb.

4.1 Veřejný závazek

Poslání

Charita Uherský Brod je církevní právnická osoba mající právní subjektivitu. Posláním naší organizace je poskytovat sociální služby lidem v těžké životní situaci na principech křesťanské lásky. Prostřednictvím svých zařízení a služeb poskytujeme pomoc, podporu a poradenství v oblasti sociální a zdravotní péče.

Preambule

Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání.

Své poslání uskutečňuje Charita zejména prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným lidem a rovněž prostřednictvím úsilí o spravedlivější podmínky ve společnosti /z Kodexu Charity ČR/.

Zásady

Naše práce vychází z křesťanského vnímání hodnoty každé osoby, jeho jedinečnosti, svobody a důstojnosti.

Základní zásady, kterými se řídí služby Oblastní charity Uherský Brod

- dodržování a respektování základních lidských práv podle Listiny základních lidských práv a svobod
- úcta k člověku za všech okolností

- jednání na partnerské úrovni

Cíl

- poskytování kvalitní a odborné péče
- rozšiřování okruhu služeb na základě potřeby občanů
- dosažení stabilního postavení v síti registrovaných poskytovatelů sociálních služeb ve Zlínském kraji

Cílová skupina

Cílovou skupinou jsou lidé v těžké životní situaci, kteří při řešení potřebují pomoc druhé osoby. Každá naše služba má dále blíže specifikovány poslání, cíl, cílovou skupinu i zásady (Charita Uherský Brod, O nás [online]).

4.2 Předmět činnosti

Předmětem činnosti dle výpisu z Rejstříku evidovaných právnických osob z inisterstva kultury, číslo evidence: 8/1–02–733/1996, je zejména charitativní a humanitární činnost, pořádání sbírek, účelových a humanitárních akcí, zřizování a provozování charitativních neziskových služeb, domovů, ústavů, zdravotnických a jiných zařízení. Všechny poskytované sociální služby jsou zařazeny do Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Zlínského kraje.

Jde o následující rozdělení dle typologie sociálních služeb

Domovy pro seniory

Charitní dům sv. Petra a Pavla Slavkov

Charitní dům sv. Andělů strážných Nivnice

Charitní dům Vlčnov

Pečovatelské služby

Charitní pečovatelská služba Uherský Brod

Pečovatelská služba Horní Němčí

Pečovatelská služba Strání

Pečovatelská služba Korytná

Pečovatelská služba Dolní Němčí

Pečovatelská služba Bánov

Azylové domy

Azylový dům pro matky s dětmi v tísní Uherský Brod

Denní stacionáře

Denní stacionář Domovinka

Sociálně terapeutické dílny

Terapeutická dílna sv. Justiny Uherský Brod

Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením

Centrum seniorů Uherský Brod

Nízkoprahová denní centra

Nízkoprahové denní centrum sv. Vincence Uherský Brod

Noclehárny

Noclehárna Uherský Brod

Odborné sociální poradenství

Odborné sociální poradenství Uherský Brod

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura je velmi obsáhlá, proto ji uvádím v příloze č. 1. Jde o útvarovou organizační strukturu.

Z grafického znázornění lze vyčíst, že Charita Uherský Brod je součástí Charity ČR. Ředitel organizace, který je statutárním zástupcem je podřízen řediteli Arcidiecézní charity Olomouc. Na organizaci jsou navázány orgány Rady charity s revizní komisí. Ředitel, který v případě nepřítomnosti deleguje svého zástupce, je nadřizen několika útvarům, které jsou podle hlavní činnosti rozděleny na ředitelství, sociální projekty a zdravotní projekty – viz Předmět činnosti. Dále mimo hlavní činnost charita poskytuje vedlejší – podnikatelské činnosti a dobrovolnictví. Více v příloze. Každý projekt má vlastní organizační strukturu, liniíovou, v jejímž čele stojí vedoucí konkrétního střediska, sociální služby aj.

5 Metodologie

V metodologii popisují hlavní cíl práce, dílčí cíle, metody a techniky výzkumu a realizaci výzkumu. Výsledky zkoumání budou představeny v části další – interpretace dat.

5.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak pracovníci Charity Uherský Brod vnímají současný systém hodnocení pracovníků. Zdrojem pro téma a cíl může být jak studium literatury, tak samotná praxe (Gavora, 2006, s. 45–46). Právě z praxe vyšla tato potřeba zabývat se otázkou hodnocení pracovníků v organizaci, kde pracuji od roku 2005 dosud. Na základě studia literatury jsem pak vymezila cíle další, dílčí. Jak už jsem popisovala dříve, pojem vnímání systému hodnocení pracovníků lze zde pochopit jako postoje pracovníků vůči systému hodnocení. Ta zahrnuje v sobě jak složku kognitivní – názory, tak emocionální – pocity libosti, či nelibosti a kohentní složku chování, v závěru hodnotící vztah. „Výzkumnou otázkou je (...) výrok, který identifikuje zkoumaný jev“ (Strauss a Corbin, 1999, s. 24). Výzkumná otázka tedy zní: „Jak vnímají pracovníci Charity Uherský Brod současný systém hodnocení pracovníků?“

Dílčí cíle:

- zjistit a objasnit postoje pracovníků na hodnocení pracovníků, a to jak hodnocených, tak hodnotitelů, s tím spojenou pozitivní či negativní zkušenost.
- zjistit a popsat, v čem spatřuje hodnocený a hodnotitel význam hodnocení a co očekává od hodnocení
- zjistit, jak se hodnocení promítá do praxe – praktický dopad hodnocení
- zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení v organizaci
- zjistit, zda a jak hodnocení motivuje či demotivuje pracovníky, nebo jak ovlivňuje pracovníka v jeho výkonnosti, či postojích, chování.

Z těchto cílů byly stanoveny dílčí výzkumné otázky:

- jaké jsou postoje pracovníků vůči současnému systému hodnocení pracovníků?
- v čem spatřuje hodnocený význam hodnocení pracovníků?
- co očekává od hodnocení?

- jak se hodnocení promítá do praxe – jak probíhá hodnocení?
- jak hodnocení motivuje – demotivuje pracovníky?
- jak hodnotitel motivuje či demotivuje pracovníky?

5.2 Strategie výzkumu

Zvolila jsem jak kvalitativní přístup, tak kvantitativní přístup, tedy smíšený výzkum. „Zásadním přínosem současné teorie smíšeného výzkumu je aktualizování historicky podmíněného, překonaného pojetí a odlišování kvantitativního a kvalitativního výzkumu, a to jak v rovině přístupů, metod sběru dat, tak nezřídka i na úrovni analýzy dat“ (Vlčková, 2011, s. 5). Kvalitativní přístup se jeví z hlediska otázky – „jak vnímají...“ vhodnější, protože klade důraz na hloubkové poznání zkoumaného sociálního jevu. Zároveň se snaží o vytvoření komplexního, holistického obrazu zkoumaného problému, o porozumění lidem v různých sociálních situacích a jejich interpretacím těchto situací. Nevyžaduje mnoho respondentů a statistické zpracování dat (Borůvková, 2013, s. 5). Jak tvrdí Hendl (2016, s. 47–48) úkolem kvalitativního výzkumu je odhalovat neznámé skutečnosti sociálně-psychologických jevů, a to především jejich existenci a strukturu, vlastnosti a funkce i odhalování souvislostí mezi jevy. Švaříček a Šedřová (2007, s. 65) tvrdí, že za jednu z hlavních deviz kvalitativního výzkumu považují schopnost získávat nové a nepředpokládané informace. Protože je však výzkum zaměřený na pracovníky Charity Uherský Brod, je potřeba uplatnit i kvantitativní přístup, díky němuž lze získat informace o velkém počtu jedinců a pak zobecňovat na celou organizaci. Kvantitativní výzkum je zde spíše doplněním a potvrzením validity řečeného, proto jsou stanoveny pouze cíle výzkumu, nikoli hypotézy. Když je řeč o validitě, ta je kontrolována technikou triangulace, která má mnoho variant. Dle Veisové (2009, s. 28) již kombinaci dvou metodologických přístupů (kvalitativní a kvantitativní) je rovněž možné označit termínem triangulace. Triangulaci lze definovat jako úsilí co nejdůvěrněji a nejkompaktněji popsat sledovaný fenomén pomocí kvalitativních a kvantitativních přístupů (Veisová, 2009, s. 28). Cílem je zjistit, zda zdrojem zkreslení nemůže být chybné, či nedostatečné zvládnutí zvolené metody získávání dat, nebo zda výzkumník není schopen jiným nástrojem zajistit kvalitnější data. Také i to, zda a jak se liší získané údaje. v čem se doplňují, či naopak odporují (Mioviský, 2006, s. 264). V případě této práce je použita metoda triangulace simultánní, tedy používáme metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu ve stejném časovém okamžiku, za účelem

zamezit interakci mezi množinami dat obou postupů. Výsledky obou strategií se poměrují a hodnotí až po skončení výzkumu (Hendl, 1997, s. 79–82).

5.3 Metoda výzkumu

Nejčastěji používanou metodou získávání informací o postojích, názorech a mínění lidí je dotazování, které lze realizovat dvěma způsoby – pomocí rozhovoru a dotazníku (Borůvková, 2013, s. 6). Jako metoda získávání dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s otevřeným typem otázek a případě kvantitativního výzkumu byl uplatněn dotazník, který se jevil nejvhodnější technikou. Jak uvádí Disman (2011, s. 141), dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase a s poměrně malým nákladem. Reichel popisuje dotazník jako „písemný způsob dotazování. Dotazníky se dělí na volné – nestrukturované, polostrukturované a strukturované“ (Reichel, 2009, s. 118–119). Dle Šváříčka a Šed'ové (2007, s. 159) je hloubkový rozhovor nejčastější volenou technikou kvalitativního výzkumu, kdy jde o nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek. Navíc, jak tvrdí Borůvková (2013, s. 6) – „osobní kontakt vnímavému výzkumníkovi poskytuje mnohem komplexnější informaci. Obě okolnosti snižují riziko nedorozumění při dotazování.“ Při tvorbě kvalitativního výzkumu si vytváříme určité schéma, které je pro tazatele závazné. Základem pro výzkum je pak dále schéma obsahující okruhy otázek (Miovský, 2006, s.). Seznam těchto otázek je uveden v příloze č.4.

Mimo tyto otázky byly použity i otázky doplňující, které měly doplnit chybějící místa v kontextu, aby výzkumník dostal celistvý obraz. Otázky jsou rozděleny tipově do tří skupin – sondující, doplňující a ukončovací.

5.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek v kvalitativním výzkumu je tvořen počtem lidí tzv. informantů. V kvalitativním výzkumu je výzkumný vzorek, soubor, tvořen lidmi tzv. respondenty. Tím je pak i v následujícím textu rozlišován typ výzkumu, zvláště v interpretaci dat.

5.4.1 Charakteristika výzkumného vzorku v kvalitativním výzkumu

Výzkumné šetření proběhlo v Uherském Brodě v měsíci lednu až březnu 2019. Protože výzkum je zaměřen na pracovníky Charity Uherský Brod, bylo pro rozhovor vybráno

záměrně část informantů zastupující střední a liniový management a také řadové pracovníky, kteří jsou v roli hodnocených. Tak bude zajištěna výpověď pracovníků napříč organizací, tedy jak horizontálním směrem, tak vertikálním. Skupinu informantů, kteří jsou jak v roli hodnocených, tak hodnotitelů zastupuje celkem 3 lidí, počet zastupující skupinu v roli hodnocených, tedy tzv. řadové pracovníky činí 4 osoby. Protože organizace zaměstnává čtyři muže, nebudu v rámci zachování anonymity sdělovat pohlaví informantů.

Informanti splňují následující kritéria:

- osoby, které souhlasily s výzkumným rozhovorem
- osoby, které pracují v Charitě Uherský Brod déle než 2 roky
- osoby, které jsou v roli hodnocených, či hodnotitelů

Podobná kritéria výzkumného vzorku byla volena i v případě dotazníkového šetření s tím, že dotazník není již určen pro ty, kdo se účastnili rozhovoru. V počáteční fázi jsem oslovila s výzkumným rozhovorem devět informantů. V průběhu šetření jedna žena z časových a organizačních důvodů odmítla rozhovor. Další informant byl vyřazen z mé strany, protože jeho souhlas s nahráváním rozhovoru, ačkoli byl vysloven, nezněl přesvědčivě. V závěru bylo realizováno 7 rozhovorů. Pro lepší přehled uvádím základní údaje v následující tabulce. Abych zachovala anonymitu, uvádím data v mužském rodě.

Tabulka 2: Základní údaje o výzkumném souboru

Označení	Pracovní pozice	Dosažené vzdělání	Počet let praxe	Role
A	Pracovník v sociálních službách	VOŠ	20	Hodnocen
B	Sociální pracovník	VŠ	11	Hodnocen
C	Sociální pracovník	VŠ	13	Hodnocen
D	THP pracovník	SŠ	13	Hodnocen
E	Vedoucí pracovník	VŠ	14	Hodnotitel
F	Vedoucí pracovník	SŠ	19	Hodnotitel
G	Vedoucí pracovník	VŠ	8	Hodnotitel

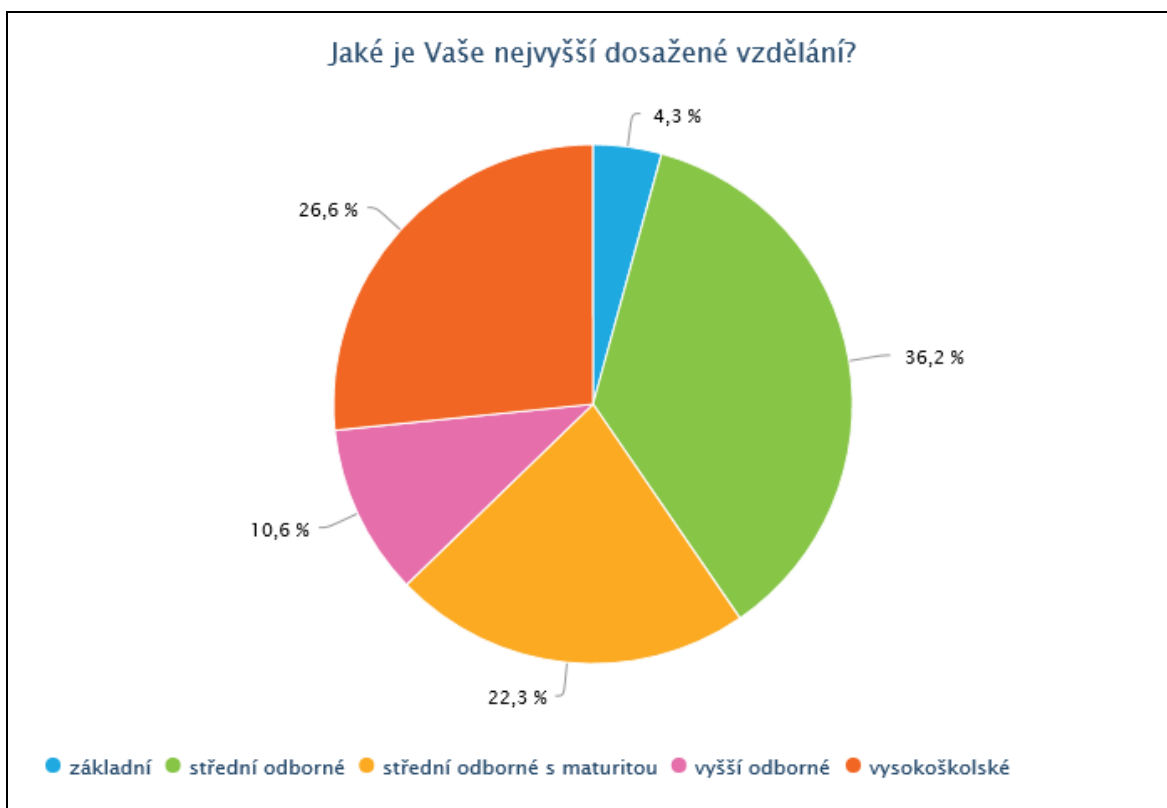
Zdroj: Vlastní výzkum

Z důvodu zachování anonymity byla jména respondentů pozměněna na počáteční písmena abecedy.

5.4.2 Charakteristika výzkumného souboru v kvantitativním výzkumu

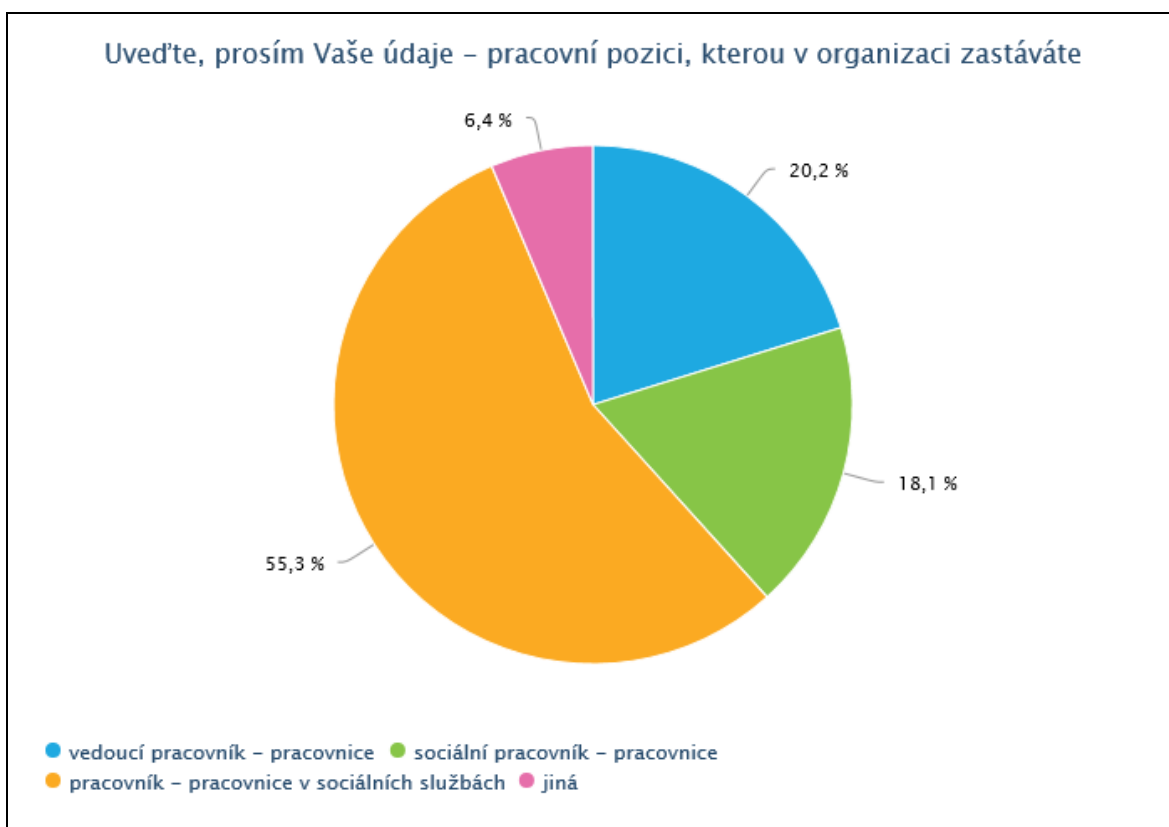
Co se týče dotazníkového šetření, podmínky, které byly stanoveny stejně jako u rozhovorů, splnilo celkem 119 lidí. V závěru se výzkumného šetření zúčastnilo 86 osob ze 119, což je 72 %. Vstupní údaje jako pracovní pozici, počet let praxe v organizaci, vzdělání a roli v hodnocení, uvádím pro přehled v grafickém znázornění.

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



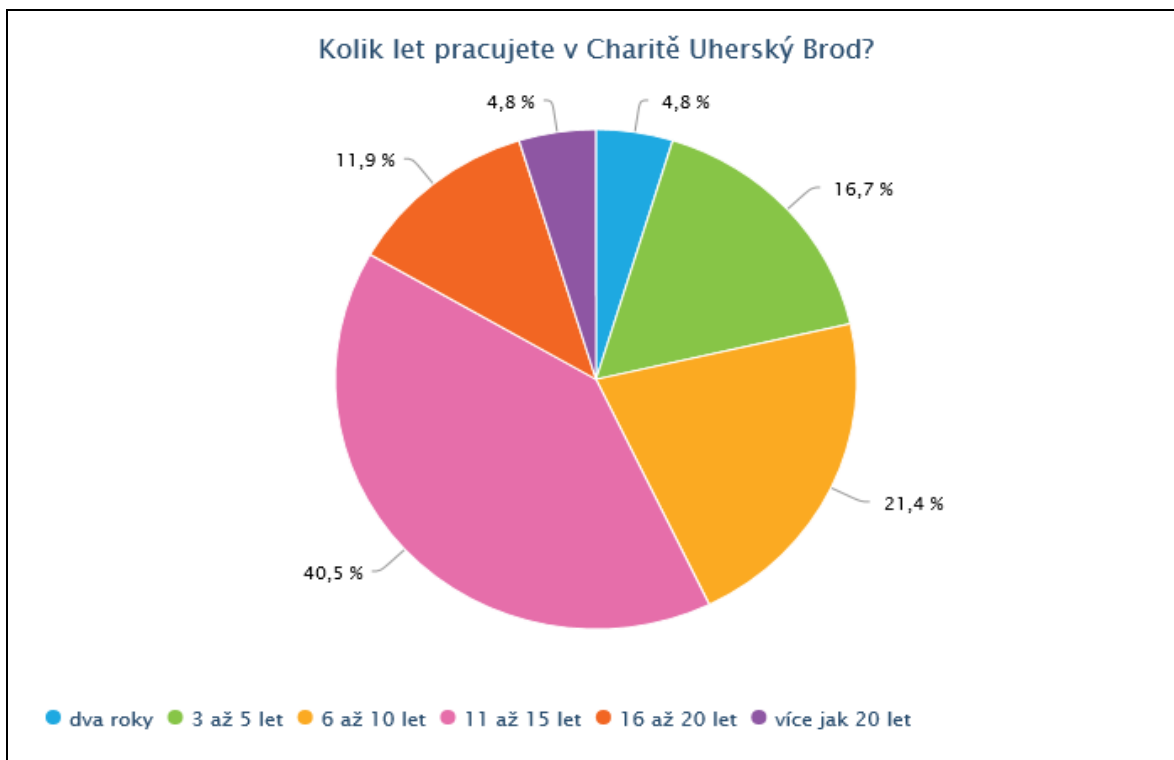
Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Graf 2: Pracovní pozice respondentů



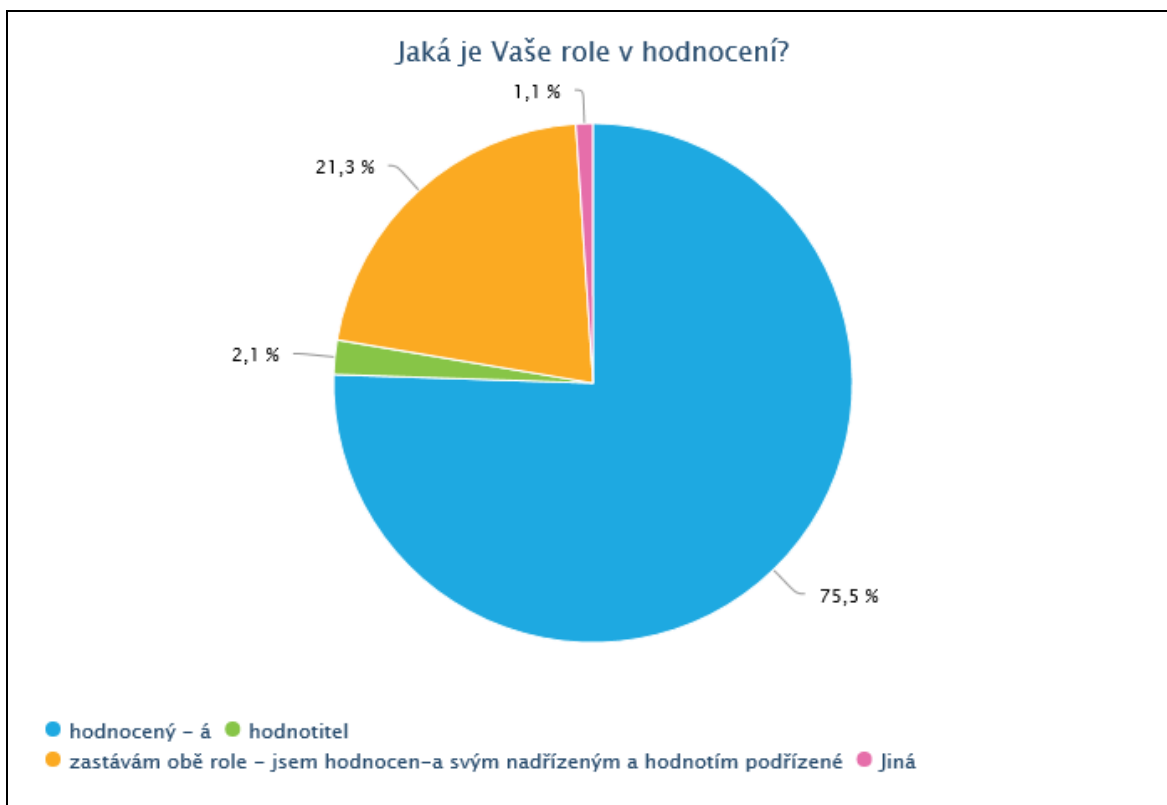
Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Graf 3: Počet odpracovaných let v organizaci



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Graf 4: Role v hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

5.5 Popis místa výzkumu

S informanty byla po domluvě zvolena místa realizace rozhovorů, které byly nahrávány na diktafon. Výzkumné šetření probíhalo ve dvou případech v bytě respondentů – osoby A a E. Výhodou je osobní znalost informantů a blízkost bydliště informanta a výzkumníka. Tím byla situace odlehčena na obou stranách a mohla probíhat v bezpečné a přátelské atmosféře.

Informanti C, D, F a G navrhli schůzku za účelem rozhovoru přímo na pracovišti. S informantem B jsem se dohodla na místě neutrálním, v nerušeném prostoru kavárny, která v dopoledních hodinách je málo navštěvovaná. Po předchozí domluvě s vedoucími zařízení jsem navštívila zařízení a po dohodě vybrala vhodnou místnost, která by splnila požadavky na místo výzkumu – klidné, nerušené a bezpečné místo. Tím se stala ve dvou případech návštěvní místnost, která je využívána v příslušném zařízení minimálně. V jednom případě byla využita společenská místnost a v dalším případě to byla volná bytová jednotka. Jak jsem ověřila, ve všech případech místo působilo na informanty příjemně a bezpečně. Tím byl splněn etický požadavek výzkumu.

Zároveň bylo potřeba vytvořit emoční bezpečí – dle Hendla (2016, s. 158), ke kterému se vyjadřuji v rámci sběru dat.

5.6 Průběh výzkumu

Následující kapitola popisuje, jakým způsobem probíhal sběr dat. Chronologicky jsem rozdělila průběh výzkumu do tří fází. Fází přípravnou, realizační a finální.

5.6.1 Přípravná fáze

Nejdříve jsem kontaktovala ředitele a statutárního zástupce Charity Uherský Brod, pana Ing. Mgr. Petra Houšty, MBA, se kterým jsem si domluvila schůzku. Předmětem jednání bylo uvedení tématu a cíle výzkumné práce, pro kterou jsem se rozhodla. Požádala jsem jej o souhlas s výzkumem a případnou pomoc – zprostředkování kontaktů. Pan Houšť byl velmi ochotný a otevřený. Také se vyjádřil k hodnocení pracovníků, které uvádím v rámci interpretaci dat. V závěru setkání projevil zájem o výslednou část práce. Dále jsem jej požádala o možnost vystoupit na poradě vedení. Té jsem se bohužel z důvodu nemoci nemohla zúčastnit, proto jsem oslovila jednotlivé vedoucí pracovníky zvlášť. Každého vedoucího jsem s tématem a cílem práce blíže seznámila. Vyzvedla jsem přínos výzkumné práce a zároveň bezpečí, zachování etických zásad, mezi něž zvláště zdůrazňuji anonymitu výzkumu. Požádala jsem je o pomoc při realizaci sběru dat. Protože se jednalo ve většině případů o kolegy, se kterými mne pojí i osobní vztah, byla tato fáze pro mne jednodušší, než je tomu u výzkumníků přicházejících zvenčí. Data byla sbírána postupně. Protože jsem chtěla ověřit, jak bude výzkum vypadat, zrealizovala jsem v první fázi tzv. předvýzkum. Ten jsem realizovala v měsíci lednu 2019. Tím byly ověřeny otázky jak pro rozhovory, tak pro dotazník. Otázky, které byly použity pro rozhovor se jevíly jako srozumitelné, ale některé se zdály nadbytečné, nebo spíše nevhodně umístěné mezi jiné otázky. Proto byly otázky zaměřující se na zjištění, jak byl pracovník zaučen, jeho pocity a vnímání spojené s adaptačním procesem pozměněny a použity spíše k doplnění informací. Tím se snížilo riziko, že dojde ke zkreslení dat. Ostatní otázky byly ponechány i pro výzkum, který byl uskutečněn hned poté, koncem měsíce ledna. Mimo uvedené otázky jsem volila otázky, které byly individuálně voleny jako doplňující. Poté, co jsem si ověřila srozumitelnost otázek, kontaktovala jsem vytipované informanty, kterým jsem nastínila, co bude obsahem výzkumného šetření. Výše uvedení informanti splňovali kritéria výzkumu a byli ochotni sdělit svůj názor na proces hodnocení pracovníků. Poté jsem je požádala o souhlas k nahrávání rozhovoru. Po vyjádření souhlasu jsme domluvili termín a předběžně i místo

realizace výzkumného šetření. Termín a prostředí byl navržen ze strany informantů. Co se týče přípravy sběru dat k dotazníku, oslovila jsem informačního technika, pana Mgr. Vojtěcha Houště, který mi pomohl s vyhledáváním kontaktů na všechny pracovníky v organizaci. Byly připraveny jak elektronické dotazníky přes elektronickou aplikaci Survio, tak dotazníky ve fyzické podobě, které uvádím v příloze č. 5. Na začátku bylo vysvětleno, k čemu dotazník slouží a jak zjištěné výsledky budou využity. Ubezpečení o anonymitě osobních údajů je samozřejmostí. Dotazníky se skládají z otázek, které jsou obdobně použité v rozhovoru. Otázky byly opět ověřeny na menším vzorku respondentů. Dotazník byl utvořen tak, aby byl použitelný jak pro roli hodnocených, tak hodnotitelů.

5.6.2 Realizační fáze

Po vzájemné domluvě se uskutečnilo celkem 7 rozhovorů, které se odehrály koncem měsíce ledna. Ve dvou případech, kdy šlo o známé osoby, byl výzkumný rozhovor realizován v přirozeném prostředí informantů – v rodinném domě. V jednom případě se odehrál rozhovor v tichém ochozu před kavárnou, v ostatních případech se uskutečnilo šetření na příslušném pracovišti. Délka rozhovorů se pohybovala nejčastěji 35–45 minut. Na počátku jsem vynechala představení – informanti mne znají osobně jako kolegyni. Důležité bylo pohovořit s nimi o bezpečí a samotném významu výzkumu. Ubezpečila jsem je znovu o zachování anonymity, v přepsaném textu nebudou figurovat jejich jména ani jména dalších lidí, které oni při rozhovoru vysloví. Stejně tak název střediska, kde pracovali, či pracují. Na toto poukazuje Hendl (2016, s. 158) když uvádí: „Proto je zachování soukromí důležitým požadavkem výzkumu.“ K tomu dodává, že informace, které nám informant důvěrně sděluje, budou výhradně použity pro získání dat k výzkumu. Požádala jsem je o svolení, aby průběh rozhovoru mohl být nahrán na diktafon z důvodu autentičnosti a také přepisu do písemné podoby.

Co se týče otázek, pořadí bylo místy zaměňováno. Některé plánované otázky nebyly vyřčeny, protože na ně informant již odpověděl sám. Mimo to byly kladeny různé doplňující otázky, které se výhradně vztahují k hlavnímu a dílčím cílům této práce a jejich záměrem bylo ujasnění si již vysloveného. Při rozhovoru v otázkách se postupovalo dále, než informant nepodal potřebné a klíčové odpovědi pro výzkum s ohledem na čas, který by neměl přesáhnout 60 minut.

K tzv. emočnímu bezpečí dodržované u kvalitativního výzkumu se vykytuje spousta příležitostí, kdy účastník výzkumu se musí vyjádřit ke svým emočním citlivým záležitostem. Tuto situaci potvrzuje Hendl (2016, s. 158), který připomíná, že

v kvalitativním výzkumu jde málokdy o zcela banální věci a zkušený výzkumník musí dát účastníkovi příležitost, aby se uvolnil a právě vysvětlil také své pocity.

Všichni informanti byli uvolnění a velmi sdílní do té míry, že se nejednou odchýlili od tématu. Byl jim dán prostor, ve kterém se mohli sdělit a vypovídat. Někteří informanti měli naopak v mluveném projevu delší pauzy, které se vysvětlily tím, že dříve nad tématem nepřemýšleli do takové hloubky.

Co se týče sběru dat v dotazníkovém šetření – mohla jsem kdykoli sledovat, jak se dotazníky vyplňují, kolik lidí nedokončilo práci atd. Dle Veisové (2009, s. 42) je dobré dát respondentům možnost na výběr, jak bude realizován způsob sběru dat, a toto rozhodnutí je vnímáno jako výzkumníková ochota vyjít respondentovi vstříc. Díky tomu jsem tak měla možnost ještě v začátku sběru dat ovlivnit respondenty a motivovat je ke spolupráci. K tomu jsem opět využívala interní emailovou poštu. Upomínací fáze (v zahraniční literatuře označována termínem follow-up phase) je důležitou součástí výzkumu, která přispívá ke zvýšení návratnosti (Veisová, 2009, s. 44). Tento krok se ukázal velmi dobrý. V jednom případě se respondent omluvil, že dotazník nedokončí, protože si všiml později, že není určen pro ty, kdo pracují v organizaci méně než 2 roky. Sběr dat z dotazníku byl ukončen začátkem měsíce března.

5.6.3 Závěrečná fáze

V závěrečné fázi sběru dat jsem v rámci rozhovoru poskytla informantům prostor pro doplnění informací. Poděkovala jsem jim za jejich ochotu a čas a ocenila je za jejich profesionální přístup k výzkumné práci. V dotazníkovém šetření bylo taktéž vysloveno poděkování a ocenění za spolupráci.

6 Analýza dat

Data z rozhovorů byla zpracována technikou otevřeného kódování, jež je součástí tzv. zakotvená teorie. „Nezačínáme teorií, která by se následovně ověřovala. Spíše začínáme zkoumanou oblastí a necháváme, ať se vynoří to, co je v této oblasti významné.“ (Strauss, Corbinová, 199, s. 14) Hendl uvádí, že při otevřeném kódování lze volit různé postupy: „Lze kódovat slovo po slovu, podle odstavců, anebo podle celých textů a případů.“ (Hendl, 2016, s.251) Otevřené kódování je dle Miovského (2006, s. 210) způsob, v němž neagregovaná data převádíme do segmentů, které identifikujeme a dáváme jim názvy a tak s nimi můžeme dále pracovat. Tyto segmenty jsou pak vytvářeny v trsy – kategorie, které se vztahují k hlavním a dílčím výzkumným otázkám. Přepsané texty byly pročitány pozorně a opakovaně, slovo od slova, řádek po řádku. Jak doporučuje Gavora (2010, s. 129) Dle výše uvedeného doporučení byly vytvářeny postupně u každého přepisu kódy, které se objevovaly i u dalších výpovědích. Slučováním jednotlivých kódů do kategorií jsem dospěla k vytvoření šesti hlavních kategorií s jednotlivými subkategoriemi (viz tabulka 3).

Dotazníkové šetření, které je doplňující, bylo zpracováno obdobně, pokud se jednalo o odpovědi na otevřené otázky. Tyto odpovědi jsou rovněž uvedeny pod každou tabulkou analýzou rozhovorů. Zpracování bylo jednodušší než u prepisů rozhovorů. Grafické znázornění jiných odpovědí, které vyplynuly z dotazníkového šetření a které se vztahují k cílům práce, jsou rovněž uvedeny k příslušné vytvořené kategorii a subkategorii. Za analýzou rozhovorů a dotazníků uvádím souhrnnou analýzu. Pouze v ojedinělých případech, kdy z předešlé analýzy vyplývá vše, co by bylo předmětem souhrnné analýzy, je tato vypuštěna.

Tabulka 3: Tabulka vytvořených kategorií a subkategorií

1	KATEGORIE	POSTOJE K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
	Subkategorie	Vztah k hodnocení pracovníků
	Subkategorie	Vnímání smyslu hodnocení pracovníků
	Subkategorie	Negativní postoje k hodnocení pracovníků
2	KATEGORIE	PRŮBĚH HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
	Subkategorie	Příprava na hodnocení
	Subkategorie	Průběh hodnocení pracovníků
	Subkategorie	Četnost hodnocení a typ hodnocení
	Subkategorie	Kritéria hodnocení
	Subkategorie	Metody hodnocení
	Subkategorie	Pocity při hodnocení
	Subkategorie	Výsledky hodnocení

3	KATEGORIE	PRVKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI
	Subkategorie	Zpětná vazba
	Subkategorie	Cíle
	Subkategorie	Kompetence
	Subkategorie	Kontrola
	Subkategorie	Motivace
4	KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ
	Subkategorie	Faktory působící na výkonnost
	Subkategorie	Vztah hodnotitele a hodnoceného
	Subkategorie	Školení hodnotitelů
	Subkategorie	Informovanost pracovníků
	Subkategorie	Praktické dopady hodnocení pracovníků
	Subkategorie	Nejvíce důležité aspekty v hodnocení z pohledu pracovníků
	Subkategorie	Přístup vedoucího
5	KATEGORIE	NÁVRHY K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
6	KATEGORIE	ROLE HODNOTITELE

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Vztah pracovníků k hodnocení

1. KATEGORIE	POSTOJE K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Vztah pracovníků k hodnocení
A	<i>„Když se řekne hodnocení, vybaví se mi standardy kvality. Jde o důležitou činnost, která má přispět ke kvalitní službě. Záleží však na jednotlivých vedoucích, jaký ony mají k tomu vztah.“</i>
B	<i>„Hodnocení je důležitá věc, ale záleží jak se dělá. Já to беру jako možnost ke změně z mé strany nebo ze strany toho hodnotitele, je to hodnocení mé práce. Nelíbí se mi, že to někteří nedodrží, že to berou jako nutné zlo, že svůj názor neřeknou v době, kdy to padne na úrodnou půdu, že to je už spíš forma pomluvy, ale to není chyba toho hodnocení.“</i>
C	<i>„Jeden z nejdůležitějších nástrojů pro zvyšování kvality služeb. Taky první co mne napadne je, že má člověk jednou za rok možnost říct svému nadřízenému, co ho trápí a s čím se potýká ve své profesi, ale také jaké má požadavky na svého nadřízeného. Očekávám jak konstruktivní kritiku, která mi ukáže, na čem je ještě potřeba zapracovat, tak prostor pro pochopení a podporu.“</i>
D	<i>„Tak je to pro mne víc papírování zbytečného. nemyslím si, že by mne to hodnocení motivovalo, spíš ten postoj, jsem křesťan, je to poslání.“</i>
E	<i>„Je to velmi náročná, ale záslužná činnost pro organizaci. Pokud je dobře děláno, tak se to projeví ve zlepšení práce, komunikace, lidi jsou více motivováni. Jinak to беру jako přirozenou součást práce, je to přece normální a přirozené, jde o hodnocení mé práce.“</i>

F	„Každoroční povinnost zjistit jaké jsou očekávání, problémy zaměstnanců, jaké jsou jejich silné či slabé stránky.“
G	„Když se řekne hodnocení, tak se mi vybaví setkání s ředitelem, sebereflexe. Každopádně je to velmi potřebná činnost, škoda, že je tak náročná na čas.“

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Výsledkem analýzy rozhovoru bylo zjištěno, že mezi oslovenými informanty panuje názor, že hodnocení pracovníků je velmi náročná činnost, avšak velmi potřebná, významná – na tom se shodují téměř všichni informanti A, B, E a G. Přitom kladou důraz na splnění určité podmínky – záleží na organizaci, na vedoucím, jakým způsobem k hodnocení přistupuje. Informant F uvádí povinnost, avšak zaujímá neutrální, nebo spíše kladný postoj – s tím, že díky hodnocení dochází k zjištění problémů, silných a slabých stránek a očekávání. Dle informantů A a C jde o důležitý nástroj ke zvyšování kvality a G jde o setkání s hodnotitelem a sebereflexi. Pouze jeden názor na hodnocení je spíše záporný, informant D spatřuje v systematickém hodnocení administrativní zátěž.

Analýza dotazníků:

Dle dotazníkového šetření mají pracovníci na hodnocení pracovníků tento názor, který je odpovědí na otázku – „Co vás napadne jako první, když se řekne hodnocení pracovníků?“:

1. Náročná a záslužná činnost – 15 z 86 odpovědí
2. Přináší užitek, když je dobře realizováno, zvyšování výkonnosti – 13 odpovědí
3. Motivace pro pracovníky – 11 odpovědí
4. Zpětná vazba – 10 odpovědí
5. Příležitost pohovořit, standard kvality – 7 odpovědí
6. Sebereflexe – 6 odpovědí
7. Zvyšování kvality péče – 5 odpovědí
8. Rekapitulace, finanční odměna – 2 odpovědi
9. Velmi důležité – 1 odpověď
10. Spokojenost s pracovním výkonem – 1 odpověď
11. Vznesení nových požadavků či návrhů – 1 odpověď
12. Škoda, že je hodnocení pro mnohé formalita – 1 odpověď: „Myslím, že spousta lidí bere hodnocení jen jako formalitu. To by tak asi být nemělo. Obzvláště co se týče pracovníků v sociálních službách. Řekla bych, že z hodnocení si může každý odnést něco pozitivního!“

Z negativních názorů převládá:

1. Povinnost – 15 odpovědí
2. Časová zátěž – 9 odpovědí

3. Stres – 6 odpovědí
4. Otrava, zbytečnost – 4 odpovědi „*Hodnocení není pro mě tak důležité, myslím si, že když by se mě nebo vedoucí něco nelíbilo, tak si to povíme.*“
5. Velmi náročný proces, který není pořádně vysvětlen – 1 odpověď
6. Už zase utekl rok a je to tady zase – 1 odpověď
7. Otrávení pracovníci – 1 odpověď

Souhrnná analýza:

Z rozhovorů lze vyvodit, že informanti zaujímají spíše kladný postoj, u dotazníkového šetření se projevila skutečnost, že ne všichni vnímají hodnocení pracovníků jen kladně. Přesto však lze říci, že pracovníci vnímají jako důležitý nástroj kvality sociálních služeb, který je náročný na čas. Čas také hraje velmi důležitou roli u respondentů, kteří odpovídali negativně. Ještě větší význam však přisuzují povinnosti, která zaujímá první místo v negativních reakcích.

Tabulka 5: Vnímání smyslu hodnocení pracovníků

1. KATEGORIE	POSTOJE K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Vnímání smyslu hodnocení pracovníků
A	„ <i>Smysl to má jen když je motivující. Záleží na vedoucí. záleží to na organizaci, na minulém pracovišti to prostředí nebylo přátelské, , hodnocení vedoucí bylo většinou spíš negativní.</i> “ „ <i>...hodnocení je pro mne motivující, ale dříve tomu tak nebylo.</i> “
B	„ <i>...já si myslím, že ta hodnocení, která probíhají přímo s panem ředitelem, tak mi to opravdu dává smysl, ale předtím, když mě hodnotila nadřízená služby, to bylo opravdu formální, takže jsme to nějakým způsobem vyplnily, protože však si to řekneme, ale je fakt, že to v tom interaktivním procesu probíhá, že to funguje.</i> “
C	„ <i>Velkým přínosem dle mého je to, že dává prostor zpětné vazbě nejen ve smyslu nadřízený podřízenému, ale i v opačné linii. Věřím v to, že pokud si člověk dokáže říct svůj názor, tak se dokáže spoustu věcí změnit. Já osobně vnímám své hodnocení jako velmi důležitou součást své práce, už vzhledem k tomu, že jsem pravidelně hodnocena ředitelem organizace. Je to sice náročnější na přípravu i čas, ale většinou to stojí za to. Hodnocení mi dává možnost se nad sebou pozastavit a zhodnotit sebe sama, své úspěchy i neúspěchy, ale také svého nadřízeného.</i> “
D	„ <i>Je to zbytečné papírování, my si to dokážem vyříkat, a je to. Ono není špatné si šáhnout do svědomí, jako. Když si řeknu, jsem taková, maková, tak se budu snažit jinak.</i> “
E	„ <i>Přínos hodnocení vidím v tom, že se lidé zastaví a ohlédnou, co se podařilo, co ne. Tím dojde k jakémusi ujištění, že jde vše správným</i> “

	<i>směřem, tedy i ve smyslu kam jdeme jako organizace. To souznění je důležité. Hodnocení pracovníků, jak je známé, je takové dobré shrnutí, ale bez hodnocení v průběhu roku, kdy podám zpětnou vazbu hned by to asi nešlo.“</i>
F	<i>„Na hodnocení vidím dobré to, že mohu zjistit, v čem cítí zaměstnanci plusy a minusy. Taky je to příležitost pochválit je, když dobře pracují a snaží se nebo je naopak upozornit na chyby a problémy. Taky co můžu změnit na sobě.“</i>
G	<i>„Je to přínosné pro mě, když jsem hodnocený, něco se vždy dozvím, jestli mám nějakou hodnotu, už jen ten čas, který si hodnotitel udělá na toho hodnoceného, že se o něj zajímá jako o člověka, je tady prostor se nějak jinak bavit, než v běžném procesu.“ „Taky to, že si člověk zhodnotí své cíle, že si je zverbalizuje a zjistí, jestli ho bylo dosaženo nebo ne, kde má ještě své mezery a když si řekne jasně dál, co by se ještě dalo dělat.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Téměř všichni informanti až na informanta D mají na hodnocení pracovníků pozitivní názor, který spočívá zejména v podání zpětné vazby ohledně výkonnosti pracovníka. Informanti E a G jako hodnotitelé navíc zmiňují hodnoty, které se promítají jak do hodnocení, tak kultury organizace, která je založená na křesťanských základech. Tou hodnotou je zájem o člověka, poslání, cíle. Také jednání a přístup vedoucí ovlivňuje to, jak hodnocení bude vnímáno – např. jak uvádí informanti A a B – hodnocení má smysl, když je motivující, když je hodnocení podáno způsobem, které je motivující. Dochází zde i ke srovnání dřívější a současné nadřízené, která pomohla informantovi B změnit na hodnocení názor. Faktory, které hrají důležitou úlohu, jsou součástí jiné kategorie, viz níže. Ostatní informanti – E, F a G hlavně vidí přínos hodnocení v identifikaci silných a slabých stránek, zhodnocení práce.

Analýza odpovědí z dotazníku

Z grafu vyplývá, že téměř třetina dotázaných – 28 osob v hodnocení přínos spíše nevidí, vůbec ne pak odpovědělo 6 lidí.

Přesto převládá skupina těch, kdo v hodnocení přínos nebo význam vidí – celkem 51 dotázaných.

Největší přínosem hodnocení pak je :

1. Motivace – 27 odpovědí z 86 „*Jako hodnocená slyším od svého nadřízeného (většinou) uznání nebo konkrétní témata ke zlepšení, což mě většinou motivuje. Jako*

hodnotitel vidím přínos v tom, tomtéž, nicméně ne všichni podřízení pracovníci jsou ochotni přijmout témata ke zlepšování. Ale je to o lidech a vzájemné komunikaci. motivuje mne k větší odpovědnosti, nechci pak zklamat“

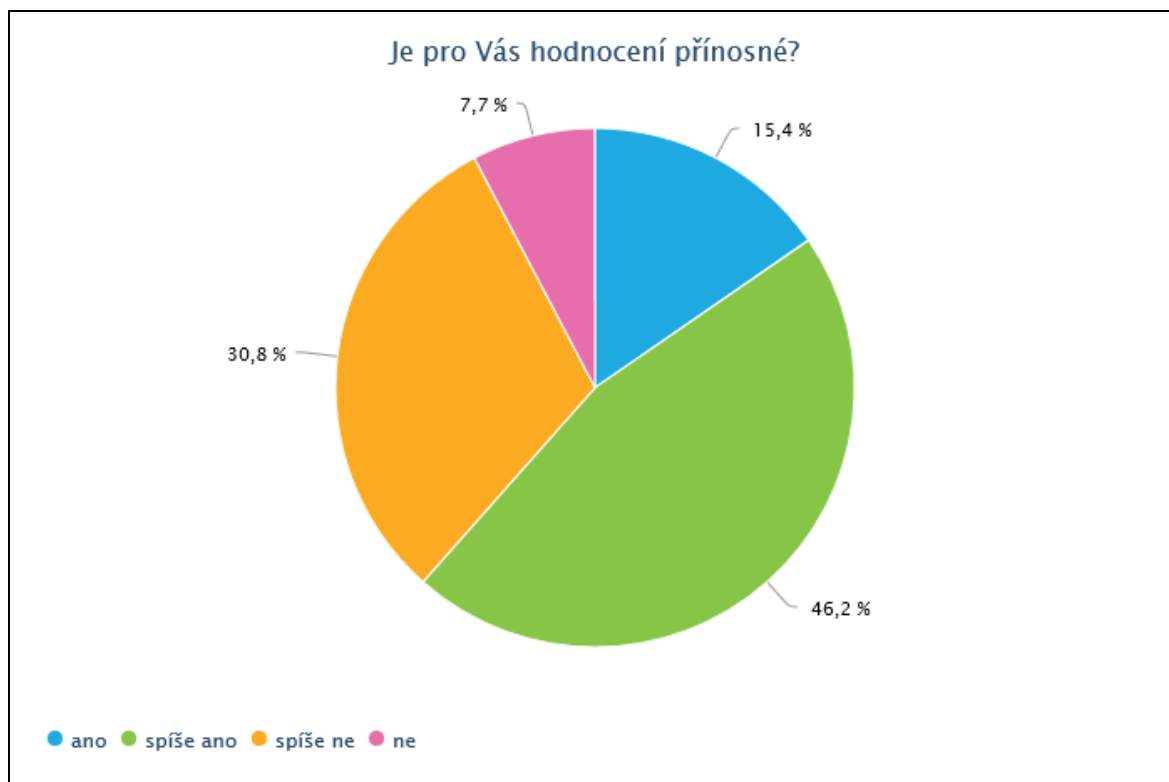
... „a pokud jsem pochválen, tak mám další motivaci do další práce.“

„Víc se snažím, zjistím, kde to dělám dobře a co ne.“

2. Vyšší výkon – 21 odpovědí *„ Jako přínos vidím u sebe větší pracovní nasazení, zlepšení výkonu“* osobní rozvoj, uvědomění si vlastních chyb.
3. Možnost změny – Cesta ke zlepšení – 19 odpovědí *„Ukazuje cestu ke zlepšení se. Člověk zjistí, v čem se ještě má zlepšit a pracuje na tom. Toto může mít pozitivní vliv na výkonnost. Snažím se vzít si z hodnocení ponaučení a během další práce myslet na to, co bylo hodnoceno pozitivně, co negativně, ale dle toho pak dále postupovat.“*
4. Zpětná vazba – 18 odpovědí *„Hodnocení mi přináší zpětnou vazbu, ujištění, že pracuji správně. To nakonec dostávám od ředitele vždy, jak je to možné.“* *„Ano je pro mě přínosné v tom smyslu, že když mi něco vedoucí vytkne co by bylo dobré zlepšit tak aspoň vím na čem mám zapracovat a v čem se zlepšit.“*
„Jako v první odpovědi, chci vědět v čem jsou mé mezery a kam se ještě můžu posunout a zlepšit. A naopak chci se dovědět o sobě co si myslí o mé práci můj nadřízený, ale třeba i spolupracovníci, klienti.“
5. Promluva – dialog s nadřízeným za účelem zformulování zjištěných problémů 15 odpovědí
6. Celková rekapitulace – 13 odpovědí. *„ Jinak je to také příležitost uzavřít celou dobu, rok, kdy se ohlédneme zpět a vyzdvihneme to, co se povedlo.“*
7. Sebereflexe, která zahrnuje uvědomění si chyb, nedostatků v práci - 12 odpovědí
8. Rozvoj - 5 odpovědí
9. Podpora nadřízeného, samotný rozhovor – 4 odpovědi *„odkrývá možnosti, jak naplnit potřeby, aby člověk dělal svou práci dobře.“*
10. Uvědomění si přístupu ke klientům a kolegům, sdělení požadavků, na které je brán zřetel – 2 odpovědi *„Další přínos vidím v tom, že se sdělí požadavky, na které je brán zřetel.“*

Z negativních odpovědí – žádný přínos uvádí 28 lidí.

Graf 5: Přínos hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Na základě výše uvedeného lze usoudit, že v organizaci převládají pracovníci, kteří v hodnocení vidí přínos.

Z rozhovorů vyplynul velký přínos ve zpětné vazbě, která v dotazníkovém šetření zaujala čtvrtou příčku. První místo u pracovníků získal přínos hodnocení v podobě motivace, zejména pochvaly za dobře odvedenou práci. I zde, jako u názorů na hodnocení se projevil aspekt, že důležitou roli hraje vedoucí, aby pracovníci viděli smysl v hodnocení, tedy aby bylo přínosné.

Tabulka 6: Negativní postoje pracovníků k hodnocení

KATEGORIE	POSTOJE K HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Negativní postoje pracovníků k hodnocení
D	„Hodnocení pracovníků je zátěž, nemáme na to čas, tady prostě frčíme. Je to zbytečné papírování. My se bez toho obejdeme, teda toho formálního.“

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Negativní postoj informanta D vůči hodnocení pracovníků spočívá v administrativě, která postrádá smysl, je nadbytečná.

Analýza dotazníků:

Z dotazníků vyplynuly jednotlivé odpovědi, které uvádí důvody, proč je hodnocení vnímáno negativně:

„Nevidím žádné rozdíly před hodnocením a po něm. Je to stále dokola totéž, nic to zatím nevyřešilo.“

Mimo to uvádí respondenti v této souvislosti povinnost, navíc časovou zátěž: *„Pokud je to slovní hodnocení, tak toto mě příliš nemotivuje. Beru to jako splněný úkol. Nejvíce mě motivuje finanční ohodnocení. Takže hodnocení je pro mě nutný čas ztrávený plněním úkolu – odvádí mě to od další práce.“*

V jiné odpovědi, proč nevidí přínos v hodnocení vyzněla bezmoc hodnotitele, který zřejmě zastupuje střední management: *„Můžu se sama vyjádřit a zároveň poznám názory kolegyň, ale stejně sama nic nezměním. A každý rok je to stejné.“* „...stejně se nic nezmění, jestli je hodnocení, nebo ne. ...vedoucí je to jedno“.

Překvapivá je i následující odpověď: *„...pozitivní nic neznamena. Pozitivní zpětná vazba tak může mít i negativní dopad na výkonnost.“*

Na výkonnost poukazuje i jiná odpověď – tentokrát bez dopadu na výkonnost: *„Pokud vedoucí řekne, co jí vadí, spíše to jsou maličkosti, ale pravděpodobně to nezvýší výkonnost.“*

Další odpověď poukazuje na formu hodnocení: *„Pokud se jedná o formální hodnocení, pak to k ničemu nevede.“*

Dalším důvodem proč nevidí přínos v hodnocení je nedůvěra: *„K hodnocení nemám důvěru, protože se domnívám, že to nezůstává mezi čtyřma očima.“*

Emocionální zkušenost, která je součástí postojů, jak bylo popsáno v teoretické části, je dalším důvodem negativního postoje jednoho respondenta, zřejmě hodnotitele: *„Schopnost naplánovat časovou dotaci na toto hodnocení, otrávení pracovníci, kteří tuto činnost nemají rádi, pokud řešíme mezi čtyřma očima nepříjemné oblasti – pak často našťvanost podřízeného za sdělení určitých skutečností. Jde často o otevírání choulostivých pracovních témat, lidí se to nepříjemně dotýká.“*

Otrava (6 odpovědí): *„Je to otrava, když si pomyslím, kolik práce mi uteklo, tím zbytečným kecáním věnovaným pro poskytnutí vynucené zpětné vazby viditelný stres.“*

Nesmysl: *„Nemáme čas na takové nesmysly, radši kdyby nám přidali někoho...“*

Zbytečná povinnost : „*Je to zbytečná povinnost, nejlepší by bylo zrušit to, protože to nemá význam, jenom to zdržuje od práce.*“

Stres: „*Je to stres, stresuje mě to.*“

Souhrnná analýza:

Z dotazníků vyplynuly odpovědi, ve kterých popisují důvody, proč nevidí význam tedy smysl v hodnocení pracovníků – odpovědi jsou individuální, někdo řeší strach, někdo bezmoc, nedůvěru, nebo to, že je v závěru podřízený pracovník rozladěný vinou otevřené komunikace, která v rámci hodnocení probíhá mezi hodnotitelem a hodnoceným. Jiné odpovědi poukazují na administrativní, časovou, či psychickou zátěž v podobě stresu.

Vzhledem k odpovědi jednoho informanta lze těžit údaje převážně z dotazníkového šetření.

Tabulka 7: Příprava na hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Příprava na hodnocení
A	„ <i>Beru si podklady domů, abych si ty otázky mohla projít, snažím se vzpomenout, co jsem tam psala v minulém roce.</i> “ „ <i>...formuláře jsou takové celistvé, je tam hodnocení práce, spolupráce, hodnocení mé vlastní pozice, mého pocitu, jak se cítím v kolektivu, co bych já chtěla, aby se změnilo celkově, co bych já mohla změnit.</i> “
B	„ <i>Mně vlastně pomáhá ten formulář, který je pro mě takovým vodítkem na co se mám připravit, který mi to vlastně připomene, sepíšu si ty nejdůležitější body, mám ten podklad jakoby takový tahák.</i> “ „ <i>Formulář mi přijde dobrý, potom jak je na konci ta tabulka s konkrétními dotazy, je to někdy náročné to vyplnit; když člověk nemá chuť, tak tam píšu všechno v pořádku, ale zase když je někdy problém, tak se hodí to do té tabulky vypsát.</i> “
C	„ <i>Formulář na hodnocení máme organizací daný a je zcela jasný a srozumitelný. Připravuji se vždy, protože hodnocením mnohdy strávíme i 4 hodiny, tak je potřeba sdělit vše, co má hodnocený na srdci.</i> “
D	„ <i>...moc jsem se nepřipravovala, jen jsem pak s vedoucím vyplnila ten formulář.</i> “
E	„ <i>No, jak to probíhá, nejdřív je příprava, bez té by to nešlo. Ta spočívá v tom, že se člověk má zamyslet, co za ten rok udělal špatně, dobře, máme k tomu formulář. Je to takové vodítko. Akorát místama vidím, že ty formuláře musí být pořád v provozu, když je to až za rok, vůbec nevím, co se tam hodnotilo. Připravuji se více časově jako hodnotitel, to musím porovnat s těma cílema, co se vytyčily na konci roku, každý je má trochu jiné. A pak jak zhodnotit celé období... u každého zvlášť, je</i>

	<i>to časově hodně náročné.“</i>
F	<i>„V přípravě mi pomáhá formulář, vyhovuje mi. Je tam možnost sebereflexe, taky to co potřebujeme, aby náš výkon byl lepší. Příprava jako hodnocenému mi nedělá takový problém, jako u hodnocených. To trvá déle, musím si to vždy dobře promyslet.“</i>
G	<i>„Připravuji si to, že si proberu zpětně to hodnocení, co se za ten rok událo a snažím se najít pro ně najít nějaké ty společné cíle, kde mají prostor se ještě nějak zlepšit a v tom formuláři určitě to podstatné je, dá se nějak zlepšovat, celkově je v pořádku, formulář je taková šablona, podle, které se pak vede rozhovor.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

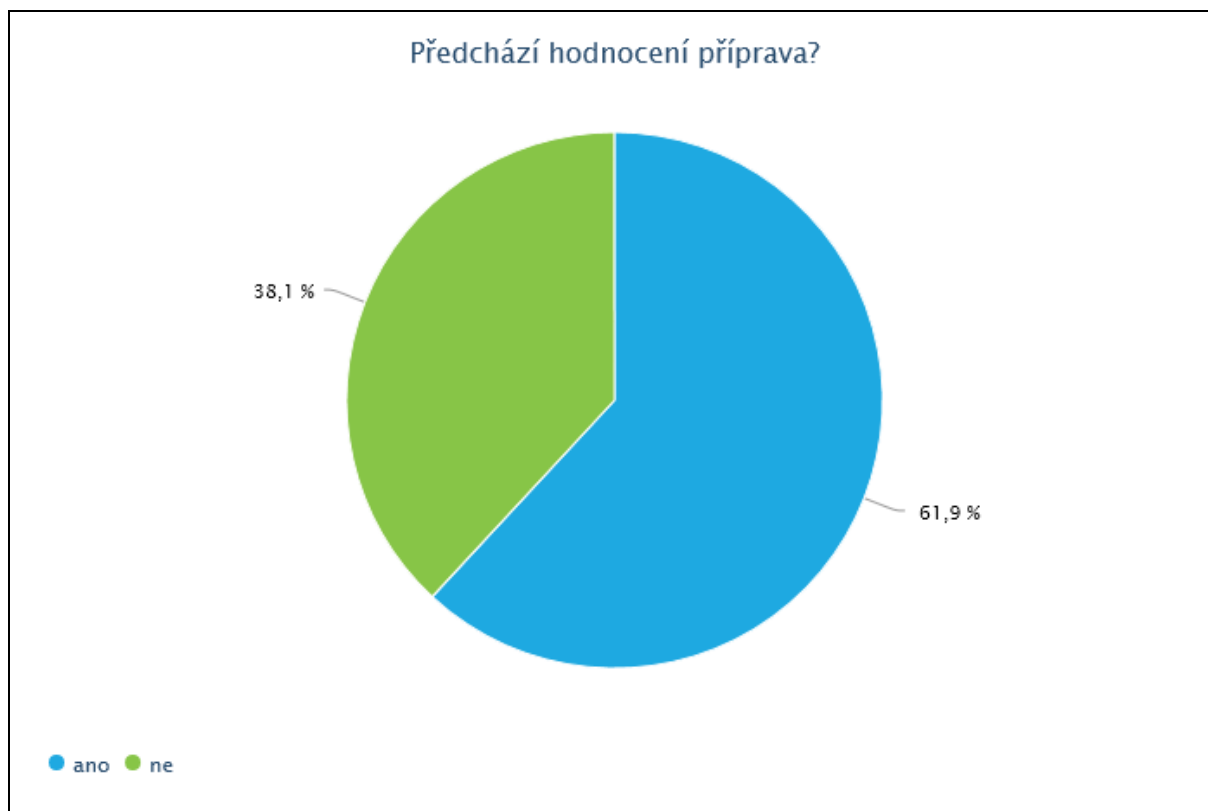
Analýza rozhovorů

Všichni informanti mimo informanta D, který systematické hodnocení delší dobu nepodstoupil, se na hodnocení pracovníků připravují. Příprava spočívá ve vyplnění formuláře, který je pro všechny vyhovující, je vodítkem pak pro hodnotitele, kteří vedou hodnotící pohovor. Formulář obsahuje jak sebehodnocení, tak hodnocení hodnotitele, je zaměřeno na cíle, kompetence. Příprava, jak popisují hodnotitelé – informanti E a F je velmi náročná na čas, stejně jako potom hodnocení, jak popisuje informant C.

Analýza dotazníků

Z grafu vyplývá, že poměrná část pracovníků 34 lidí se vůbec na hodnocení nepřipravuje. Přitom z těch, kteří odpovídali kladně, se připravují formou vyplnění dotazníků – 32 respondentů. 5 respondentů uvedlo, že se zamýšlí nad minulým obdobím, reflexe cílů. Další 2 respondenti uvedli hledání rezerv ve své práci, v čem by mohli být lepší, 1 respondent co pro něj může hodnotitel udělat, či organizace, aby se lépe pracovalo.

Graf 6: Příprava na hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Příprava neprobíhá u mnoha pracovníků, jak bylo zjištěno. Příprava je pro hodnotitele více náročná, než u hodnocených. Důležitou pomůckou v přípravě je formulář, který všem vyhovuje.

Tabulka 8: Průběh hodnocení

2. KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Průběh hodnocení
A	<i>„...vedoucí hodnotí mě, ale je tam i to sebehodnocení, jak se cítím já ve vztahu k vedoucí, dostávám hodně prostoru, k tomu, abych se vyjádřila.“</i>
B	<i>„Dáme termín schůzky, většinou přijdeme připraveni a pak probereme spoustu další věci, většinou z těch témat, o kterých se bavíme, co bych chtěla já apod. ...dostávám se i k průběžnému hodnocení, ale spíš míň, protože jsem od toho kolektivu oddělená, doptávám se ale i v průběhu roku, třeba když něco nechápu, tak se snažím nedělat závěry a dostat se k tomu, jestli to nemá nějaký důvod, proč vzniklo tohle nedorozumění...“</i>
C	<i>„U kumulovaných pozic je nevýhoda, že musí daný pracovník absolvovat více hodnocení s vícero nadřízenými. Z mého hlediska tedy</i>

	<i>probíhá hodnocení asi tak, jak by mělo. Nemohu však mluvit za ostatní služby, kde mám trochu obavu, že neplní hodnocení svůj účel. Hodnocení probíhá většinou na klidném místě, máme k tomu čas a prostor. Nejprve hodnotím sama sebe, pak mne hodnotí ředitel, s tím, že mám možnost si říct i názor na svého nadřízeného. V rozhovoru se zaměřujeme na kvalitu práce, výsledky práce za uplynulé období a stanovují se cíle do nového roku. Také se zaměřujeme na silné a slabé stránky hodnoceného a také na motivaci a demotivaci při práci.“</i>
D	<i>„U mně to formální hodnocení neprobíhá, ale průběžně, to jo...to si vyřikáme hned. To my právě si vždycky napíšem, že jsem impulzivní, tak chvíli funguju, já se fakt kaju, to já umím.“</i>
E	<i>„Domluvíme se na schůzce, kdy je to možné a pak si připravím podmínky – aby nás nikdo nerušil, obvykle hodnotím v kanceláři. No a pak nejdřív probereme první část formuláře, kterou si připravil pracovník, pak při nejasnostech se na to ptám, ale většinou mluví dotyčný pracovník. Pak já. Tam mám zhodnocení za rok, což je docela těžké vzpomenout si na začátek hodnotícího období. Je to spíš takový globální pohled na toho člověka. Většinou dávám známky, ale ty moc nejsou popsány, na měřítko. Myslím, že je to subjektivní a převážně jsem spokojena, tak dávám stejně.“</i>
F	<i>„Sedneme si do mé kanceláře a snažím se podle formuláře zhodnotit, co se podařilo, co se nepodařilo. Snažím se, abychom si řekli, co je třeba změnit a co se povedlo. Snažíme se problémy si vyřikat a pokud se něco povedlo, tak pochválit.“</i>
G	<i>„...když hodnotím, tak řeknu zaměstnanci, co se povedlo za ten rok, co jsme společně udělali a on řekne, co vnímá jako dobré a co mu třeba vadí, s čím by chtěl pomoci a pak si řekneme, co nás čeká a co bych potřeboval od něho, třeba nějakou výpomoc nebo kde by se ještě mohl vzdělat nebo třeba v jaké oblasti by mohl být samostatnější Když se zeptá on, v čem by se měl zlepšit, ale je dobré, že se na to ptá, potřebuji mít i zpětnou vazbu něco spíš praktického, že občas něco fyzicky chybí třeba na službě, že se to rychle zařídí, ale třeba v komunikačním chování, když jsme se domluvili na nějakém způsobu, tak to taky šlo.“ „kdyby hodnocení bylo i během roku, tak by se to nakonec nehodnotilo, takto je to spíš více disciplinované, systematické.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Dle všech informantů probíhá hodnocení tak, že se hodnotí hodnocený sám a pak je hodnocen hodnotitelem. Dostává se zpětné vazby, co se podařilo, co nepodařilo, dle informanta B a G také je zde prostor pro to, co je potřebné ze strany hodnoceného. Prostor zmiňuje i informant A. Informanti C a mezi nimi i hodnotitelé – E a F zmiňují

í výběr klidného místa pro hodnocení, které je nepostradatelné pro řádný a dobrý průběh. Informant E zmiňuje problém – vzpomenout celé období, hranice mezi hodnotícími obdobími se stírají, protože je dělí velmi dlouhá doba. Proto doporučuje hodnotit průběžně. Tuto formu také zmiňuje informant B a D a je z jejich hlediska velmi důležitá. Informant G mluví jinak o hodnocení během roku, má na mysli hodnocení systematické, které vidí reálné uskutečnit pouze jedenkrát v roce.

Tabulka 9 Četnost hodnocení a typ hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Četnost hodnocení a typ hodnocení
A	<i>„Jsem hodnocena na konci roku a pak průběžně i mimo. Probíhá to bez formulářů, vedoucí mě hodnotí někdy po mimořádné akci, většinou kladně. Na výtky si ani moc nevzpomínám.“</i>
B	<i>„První hodnocení si vzpomínám –bylo to ve zkušební době, což bylo naprosto zřejmé a bylo to takové jakoby profesionální, pak už to bylo spíš formální...ted' už jsem na pozici, kdy mě hodnotí můj nadřízený ředitel...vnímám to dobře, asi poslední tři roky jsme to museli, protože jsme to tak zhodnotili, že jsme to nestihly v časovém intervalu a už byla nějaká jiná schůzka nebo činnost, dělat nadvakrát, abychom vůbec zvládli všechno říct, takže jsme i probírali témata, opravdu jsem ten čas využila k tomu, abych mohla sdělit to, co mě napadlo, co mi vadí, co bych chtěla jinak.“</i>
C	<i>„Hodnocena jsem oficiálně 1x ročně, jinak průběžně během roku, když je to potřeba, většinou hned.“</i>
D	<i>„...vedoucí to dělá s jinýma, ale se mnou moc ne, nedáváme to. Ma tady prostě frčíme, tak improvizujeme. Ale byla jsem hodnocena, to jo, ale ne každý rok, my si to řeknem, že jsme byli hnusní, a že se budem snažit být lepší.“</i>
E	<i>„Hodnocení probíhá jednou ročně, to systematické, jinak jsem hodnocena a taky hodnotím pokud možno hned, průběžně.“</i>
F	<i>„Hodnocení s ředitelem probíhá každý rok, na konci roku obvykle. Taky v tom období hodnotím moje pracovníky. Jinak jsem hodnocena průběžně, taky se snažím pracovníky hned informovat, co udělali dobře, nebo co se nepovedlo.“</i>
G	<i>„...většinou 1x za rok, jak je stanoveno, když se koná nějaká větší akce, např. sbírka apod., tak se to určitě hodnotí i po té akci.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Oslovení informanti jsou hodnoceni pravidelně jedenkrát za rok, systematicky mimo informanta D, který takto nebyl hodnocen delší dobu. Hodnocení průběžné, tedy neformální, absolvují všichni informanti.

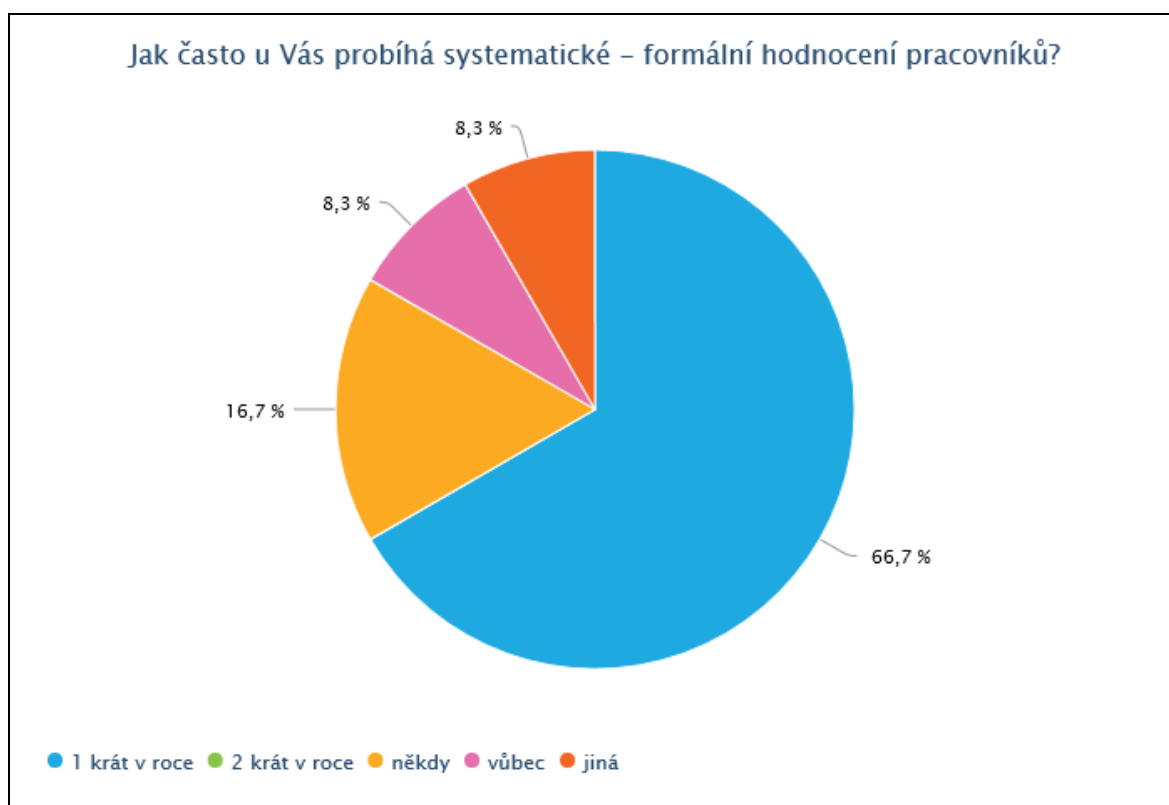
Analýza dotazníků:

Z dotazníku vyplynulo, že cca dvě třetiny pracovníků – 57 lidí je hodnocena jedenkrát za rok. 15 lidí uvedlo, že někdy je hodnoceno, někdy ne, tedy jsou hodnoceni méně než jedenkrát v roce, nepravidelně. Vůbec není hodnoceno šest lidí. Ostatních šest lidí v jiné odpovědi uvedlo, že někdy jsou hodnoceni jedenkrát za rok, někdy ne.

Dále bylo zjištěno, že osm lidí bylo hodnoceno mimořádně, a to po ukončení adaptačního procesu – dvě odpovědi, a bezprostředně po ukončení mimořádné akce – 6 odpovědí.

Mimořádně nebyla hodnocena většina lidí – 72 lidí, ostatní 4 neví.

Graf 7: Četnost formálního - systematického hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Tabulka 10: Kritéria hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Kritéria hodnocení
A	„...nevím, jestli jsou nějaká kritéria, jenom vyplním dotazník, nikdo nám neříká, jestli jsou nějaká kritéria, ty kritéria mají spíš ti hodnotitelé.“
B	„Myslím si, že ano, ale že se to hodnotí těžko, když tam jsou ty oblasti, které má člověk hodnotit sám za sebe, ale to je spíš asi dané tou lidskou podstatou než, aby to bylo špatně nastavené, ale jinak si myslím, že to je srozumitelné.“
C	„Kritéria jsou pro mne srozumitelná, dle formuláře, tak jak jsou.“
D	„...abych pravdu řekla, nevím co se myslí tím kritériem.“
E	„Kritéria jsou, ale podle mne nejsou tak vysvětlená. Ta číselná stupnice překračuje očekávání je docela pochopitelná. Ale stalo se mi pak v praxi, že když pracuje nad očekávání, když je nový pracovník, tak mu dáte tu jedničku, dvojku... ale druhý rok, nebo dále, to očekávání máte, tak si může ten člověk pak jakoby pohoršit. Vysvětluji to, že to není jak ve škole, ale ono to tak tu školu trochu připomíná – škála od jedničky do pětky, Stalo se mi, že jsem se přistihla, že jsem měla nachystané jiné tvrdší hodnocení a ještě jsem to upravila při rozhovoru. Ale nevím, jestli je to dobře.“
F	„Kritéria, to jsou vlastně ty body v dotazníku, že jo. To, jak je empatický, dodržuje předpisy, komunikace s klienty a kolegy, odbornost. Vždycky tam vyplním, tak jak to vidím, je tam bodové hodnocení jestli plní očekávání, nebo neplní, nebo jej přesahuje. Ale jiné měřítko nemám.“
G	„...to kritérium by mohlo být třeba, jak jedním podle kodexu.“

Zdroj: vlastní zpracování

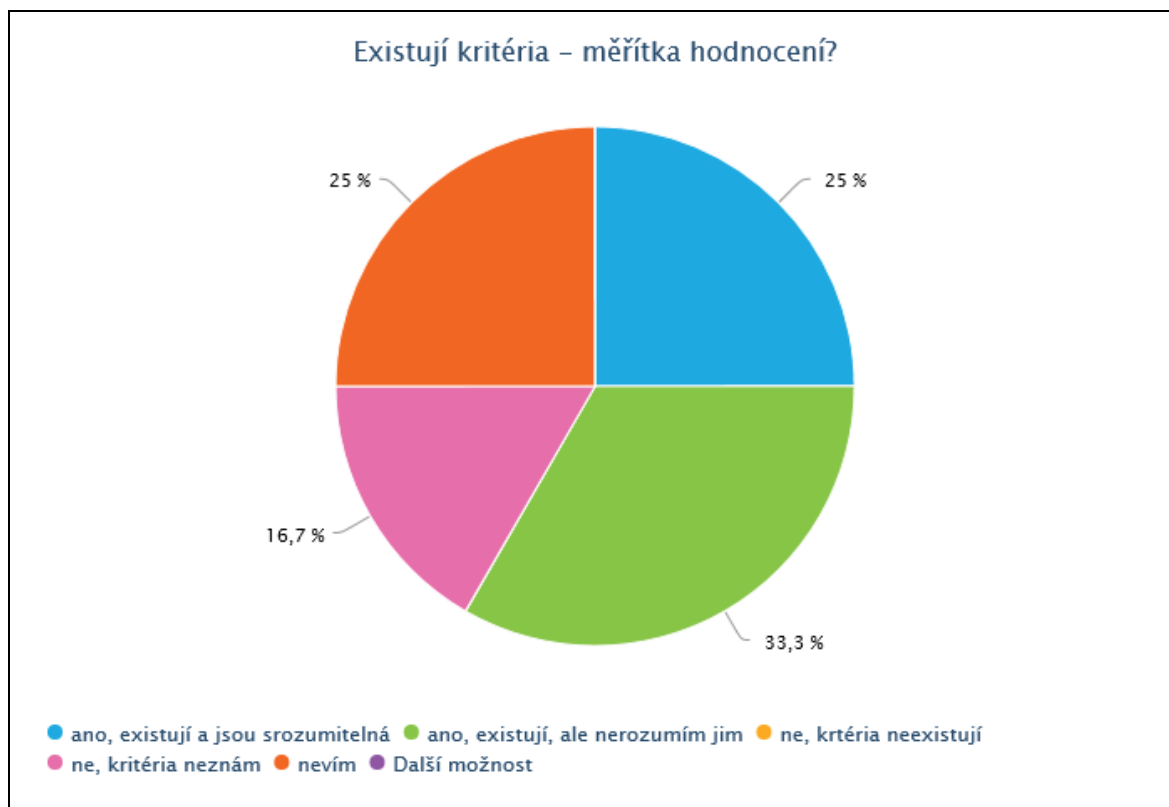
Analýza rozhovorů:

Jak vyplývá z odpovědí, kritéria nejsou úplně jasná a srozumitelná. Pouze informanti B tvrdí, že kritéria zná a jsou srozumitelná, pak také informanti C a F vykazují znalost kritérií, ale s tím jako informant E a G odpovídají, že nejsou srozumitelná, jejich výpovědi vykazují nejistotu tvrzení. Kritéria hodnocení neznají vůbec informanti A a D.

Analýza dotazníků:

Z dotazníkového šetření (viz. graf 8) vyplynulo taktéž, že kritéria hodnocení jsou obtížnou oblastí hodnocení – pouze čtvrtina dotázaných, 22 lidí tvrdí, že měřítko existují a jsou srozumitelná, stejná část odpověděla nevím, tedy nevěděla, jestli měřítko existují, 11 lidí uvádí, že kritéria neznají. Pro třetinu dotázaných - 28 lidí kritéria existují, ale nejsou srozumitelná.

Graf 8 Kritéria hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Dle zjištěných údajů je zřejmé, že poměrná část pracovníků kritéria hodnocení neznají, stejně tak poměrná část jim nerozumí. Pouze každý čtvrtý respondent kritéria zná a rozumí jim. Rozhovory odhalily i to, že kritéria, které jsou nastavené, nejsou probírány, protože si jimi pracovníci a mezi nimi i hodnotitelé nejsou jistí. Dotazníkové šetření je tedy možná v rozporu s výpověďmi jednotlivých informantů.

Tabulka 11: Metody hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Metody hodnocení
A	<i>„Nad metodama jsem nijak neuvažovala, vyhovuje mi to tak jak to je. Rozhovor s vedoucí je to nejlepší. Vlastně ani o jiných metodách hodnocení nic nevím, musela bych to nastudovat. Nějak jsem se o to nezajímala.“</i>
B	<i>„...mně ty metody hodnocení vyhovují, přijde mi to lepší než jenom anonymní dotazník, tam část lidí napsala jenom náznakem a tím, že se tam pak nedalo dopsat, co tím mysleli, tak to z toho vyplynulo v některých oblastech hodně negativně, ale nikdo nevěděl, co se má teda změnit, ty otázky byly hodně hromadné, anonymní, až jakoby nic neříkající, byť to bylo myšleno dobře. ...to ti přijde v kombinaci třeba s tím, že se v té službě nebo u nás na</i>

	<i>charitě udělá anonymní dotazník, který naznačí něco a pak je možnost se doptávat, třeba můžete mi k tomu říct něco bližšího, co by se konkrétně mělo změnit a co třeba dál vlastně s tím.“</i>
C	<i>„Hodnotíme pomocí stupnice, taky volným popisem, kde hodnotíme cíle, kompetence.“</i>
D	<i>„...o metodách nemám ponětí, ten rozhovor – je to ono?“</i>
E	<i>„Metoda rozhovoru mi přijde asi nejlepší, pak používáme metodu hodnotící stupnice, checklist, hodnocení cílů, kompetencí.“</i>
F	<i>„Metody neznám, potřebovala bych školení...“</i>
G	<i>„...jako metodu užíváme rozhovor, o jiných metodách nevím.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Z rozhovorů vyplynulo, že téměř všichni, až na informanta E a C metody jiné, než jsou rozhovor, neznají. Informant A, který je v roli hodnoceného, poukazuje na to, že je to spíše záležitost vedení. Z uvedených metod informantů E a C vyplynulo, že organizace používá více metod, jako je checklist, hodnocení kompetencí, cílů, volný popis, škálování.

Analýza dotazníků:

Z dotazníkového šetření se ukázalo, že jiné metody hodnocení hodnotitelé nepoužívají, protože je neznají – 4 odpovědi. Další – pět odpovědí – uvádí, že nepotřebují metody, vyhovuje jim to tak, jak je to nastavené – *„face to face je to nejpřínosnější, nedorozumění se mohou hned objasnit.“* „Metody, které používám, mi stačí.“ Na otázku, co brání hodnotitelům v používání jiných metod, uvedlo 9 lidí, že jim nic nebrání v používání jiných metod, 3 další uvádí, že jim brání čas. 1 respondent se vyjádřil k jiné metodě, brání mu v používání to, že se o ní v organizaci neví: *„Současný systém je nastaven na hodnocení chování, kompetencí a cílů. Chybí mi např. 360 stupňů vazba. O té však moc lidí v organizaci neví.“*

Souhrnná analýza:

Dle rozhovorů i dotazníků bylo zjištěno, že velká část pracovníků metody neznají. Hodnotitelé taktéž a vyjadřují se k tomu, že jim současné nastavení vyhovuje, nepotřebují další metody. Pouze jeden z nich se vyjádřil, že by uvítal další metody, jako např. 360 stupňů vazba.

Tabulka 12: Pocity při hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Pocity při hodnocení
A	<i>„Nyní se cítím dobře při hodnocení, opakuji znova, je to o tom, jaká je vedoucí, teď nemám problém, něco říct, už nemám strach, že by se pak někdo po mně vozil. Protože vedoucí důvěřují, nemám problém se otevřít. Dřív jsem byla zticha, abych neměla pak problém.“</i>
B	<i>„...někteří i já mám zkušenost, že to bylo k ničemu, to, že to řekli, nebo je to možná už znechucení aprioritou papíru, jako další papírový byrokratický krok, nevím, neumím si to vysvětlit, spousta lidí má možná takový ten zaslepený pocit, že si řekneme to je v pohodě, ale ne všichni pracovníci mají tu vůli nebo tu sílu to říct zrovna.“</i>
C	<i>„Dle občasných konfliktů v některých týmech myslím, že snad ani nemají možnost si pracovníci říci otevřeně svůj názor nebo jsou opakovaně zklamaní a rezignovaní, tak si to nějak odbydou, jen ať je klid...“</i>
D	<i>„Tož byla tam tréma, ze začátku. Co tam budu říkat, ale nepříjemné to nebylo, to ne.“</i>
E	<i>„...při hodnocení se cítím dobře, je vždy dobrá atmosféra. I když jeden rok tomu vlastně ani nebylo. Měla jsem docela strach, co bude. To když jsem hodnotila dvě kolegyně, které měly problém se službami a pak jsem cítila dlouhodobě, že není něco v pořádku. Nedokázali to říct, ale u hodnocení jsem tušila, že to otevřou, což bylo v pořádku. Tak jsem musela zkousnout kritiku mé práce, nebylo to příjemné, snažila jsem se je pochopit, a ani nevím, jak jsem měla reagovat. Vlastně jsem se snažila nebýt v opozici, snažila jsem se o dialog, být mírná a otevřená. Protože by mi stejně to nepomohlo a navíc by ty kolegyně nabyly dojmu, že jestli ani u hodnocení nic neřeknou ze strachu, tak by to bylo zbytečné, fraška. Od té doby se taky věci pohly. Škoda, že to neřekly dříve.“</i>
F	<i>„Hodnocení je u nás takovým příjemným zastavením, je to moc fajn popovídat si, co se povedlo. I s ředitelem to probíhá v dobré atmosféře.“</i>
G	<i>„Když jsem v roli hodnoceného, tak to probíhá obdobně, atmosféra je dobrá, dokáží se otevřít, nebojím se, jen toho, že to bude dlouho trvat.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

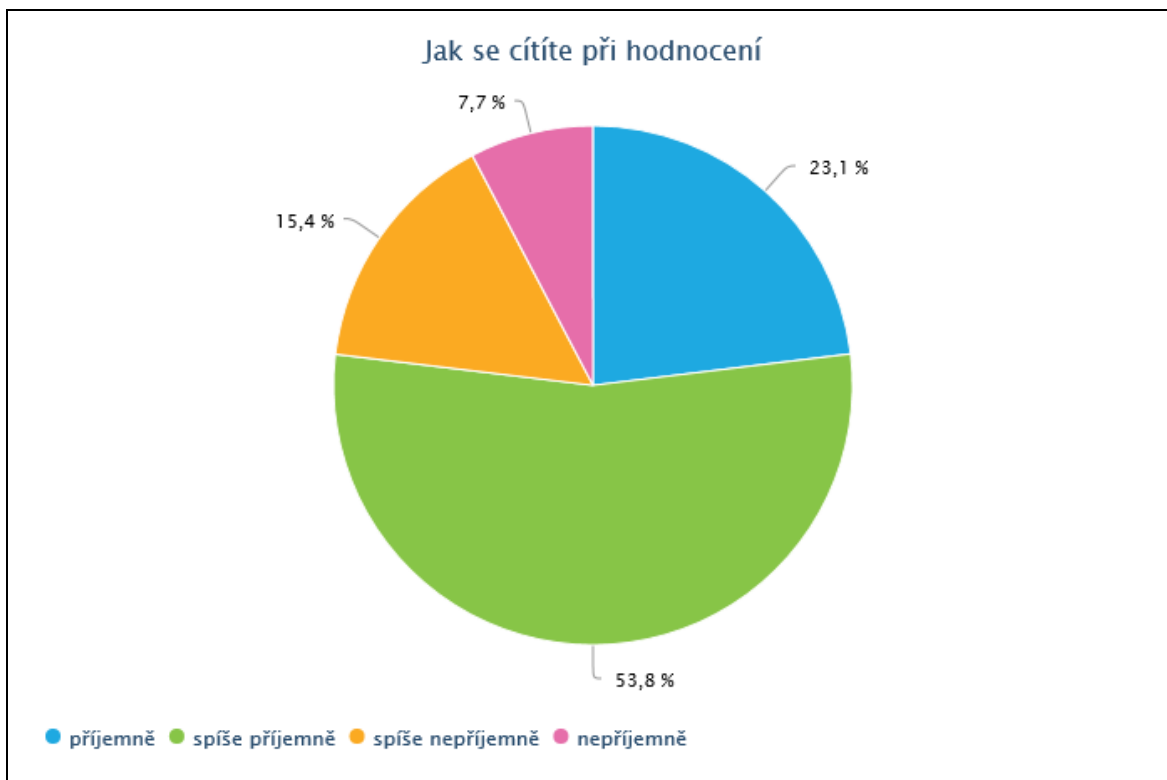
Dle odpovědí informantů A, B, C a E lze usoudit, že se v hodnocení vyskytují takové emoce, jako je strach, tréma. To však záleží na tom, jestli takto hodnocení probíhá poprvé, kdy jde o trému z neznámého, nebo vždy, kdy se člověk bojí říci otevřeně svůj názor, nebo se bojí negativního hodnocení. Hlavní roli zde hraje vztah hodnoceného k hodnotiteli

a naopak – jak o tom vypovídají všichni zmínění informanti. Nyní probíhá u všech v dobré atmosféře, která předpokládá důvěru.

Analýza dotazníků:

Dle odpovědí z dotazníkového šetření se většina lidí cítí při hodnocení příjemně celkem 67 lidí, z toho spíše příjemně 22 lidí, spíše nepříjemně uvedlo 12 lidí a nepříjemně 7 lidí.

Graf 9: Pocity při hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Dotazníkové šetření potvrdilo to, co bylo řečeno v rozhovoru. Většina lidí (82 lidí) se cítí příjemně, ačkoli, jak potvrzuje většina informantů není vyloučeno, že se pracovníci cítí i jinak – spíše nepříjemně, nebo nepříjemně. Jako důležitý aspekt se ukázal důvěryhodný vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným.

Tabulka 13: Výsledky hodnocení

KATEGORIE	PROCES HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Výsledky hodnocení
A	<p>„pro mě jsou výsledky hodnocení určitě důležité, hlavně to pozitivní hodnocení, které mě nabíjí.“</p> <p>...když jsem měla stanovený cíl dokončit studium, tak i v tomto mi vedoucí vychází vstříc, uvolní mě, když potřebuji s tím, že si to jindy nahradím, podporuje mě v tom, abych tu školu dokončila, nemá problém s mým vzděláváním.“</p>
B	<p>„...myslím si, že se s nimi pracuje dál, protože právě to, že mi něco vadilo, tak jsme se snažili pracovat na tom, co by se mohlo něco změnit, že je to jedna z otázek hodnocení a minulý rok z toho vzešla schůzka společně s nadřízeným a s tím člověkem, ke kterému jsem měla výtku, z toho vzešly úkoly, ale už pak jakoby nebylo dohlédnuto nebo já jsem se snažila i opakovat, ale to, na co jsem si stěžovala, ta nekorektní komunikace, se zopakovala při tom plnění úkolů, takže jsem to znovu letos otevírala, že jsme to nedotáhli, že to neprobíhá, že nenastala změna, ale jsme splnili pár těch prvních úkolů, dokud ještě bylo to nadšení pojďme s tím něco dělat, a pak to zase utichlo v té každodenní šedi, takže to už se nestalo, a teď letos to, s kým měl být ten nápravný krok, který zatím neproběhl, ale je relativně krátká doba, takže mi bylo řečeno, že nejsem jediná, kdo měl tento problém, takže se asi svolá nějaká širší skupina, kde se otevřeně sdělí, tak to bychom mohli dělat takhle nebo takhle; takže nemám pocit, že by se to neřešilo, jenom musí člověk na to dohlédnout, ale je to i o mě, kdybych řekla dřív, mně se nelíbilo, že osoba si nesplnila, dupněte na ni, tak ten nadřízený by to udělal, ale i pro mě už to pak šlo jakoby zase, prostě až jsem to potřebovala, tak jsem si vzpomněla, že vlastně byly úkoly a že jsme to nedotáhli všichni, takže to nebyla chyba jenom toho člověka, ale i moje z té oblasti, ve které se pohybuji, nevidím moc kurzů, na které bych si zajela, ale spíš jsem si řekla, že bych chtěla zajet na stáž, tak jsem jela, setkala jsem se s kolegy...pak jsem si žádala o navýšení úvazku, to se taky stalo, takže ta přání se plní...je pro mě složitější jakoby konkrétně napsat, protože když tam člověk dá, že by chtěl jet na stáž, tak nesmí jet, když řeknu, chtěla bych absolvovat toto školení, tak mi bylo řečeno, že nesmím jet, je to spíš o tom si stanovit reálně cíle, tak jak se stanovují cíle v sociálních službách, je to i forma práce stanovit si reálně ten cíl, říct si co chci, protože v tom mi ten ředitel nepomůže zlepšit se.“</p>
C	<p>„Výsledky hodnocení jsou povětšinou pozitivní, ale spíše se vždy dívám na cíl než na výsledky. S výsledky jsem většinou spokojená, ač mě často překvapuje, že jsou až příliš pozitivní (sama jsem k sobě hodně kritická).“</p>

D	bez odpovědi
E	<i>„Výsledky hodnocení jsou většinou pro nás podané informace od kolegů, jejich požadavky směrem k organizaci, vedení. Někdy jsou to jen technické věci, či materiální, jako že nám chybí záchod pro návštěvy. A jinak jsou to spíše cíle, které se týkají vzdělávání.“</i>
F	<i>„Na konci hodnocení se pak dohodnou cíle, nejčastěji je to vzdělávání, posun člověka dopředu.“</i>
G	<i>„Na konci hodnocení se stanovují oblasti zlepšení, cíle. Obvykle je to vzdělávání...s tou návazností, ty cíle jsou spíš subjektivní, není to jak někde ve fabrice, že se to u nás nedá ohraničit.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Všichni informanti mimo informanta D mluví o výsledcích hodnocení jako o úkolech (B) nebo i cílech, které se týkají převážně vzdělávání. Mimo to informant A a F tvrdí, že výsledky jsou motivující, posouvají dopředu. Výsledky, jak popisují informanti B, C, E a G, nejsou pouze úkoly, ale požadavky směrem k vedení, aby byla zajištěna služba materiálně, technicky a také personálně, včetně vzdělání. Informant B navíc mluví o výsledcích, které se mají promítat do praxe, nejen v konečné fázi hodnotícího rozhovoru. Tento jediný informant není spokojen, jak je dále s výstupy nakládáno – chybí důslednost a kontrola, nad stanovenými cíli a úkoly.

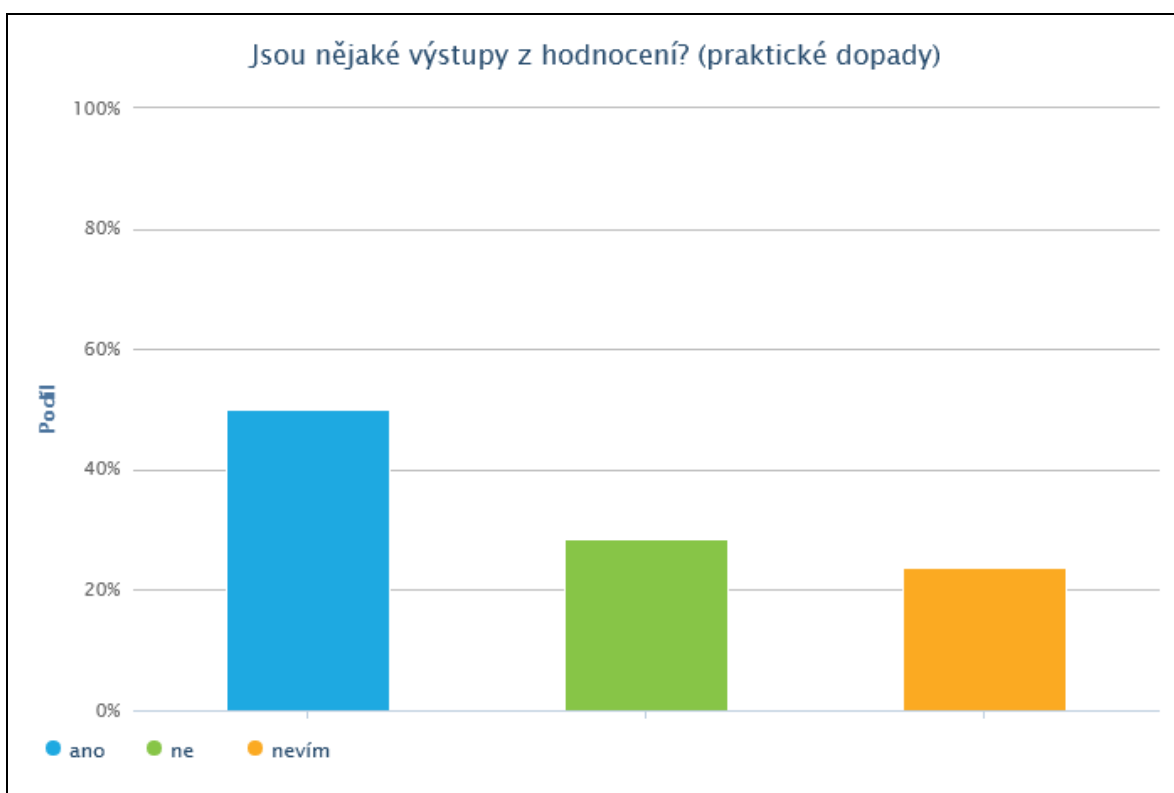
Analýza dotazníků:

Z grafu vyplývá, že více jak polovina dotázaných – 44 lidí, výsledky hodnocení znají, téměř třetina dotázaných – 23 lidí tvrdí, že výsledky z hodnocení nejsou, dalších 19 dotázaných neví.

Ti, co odpovídali kladně, popisují výsledky následovně:

1. Slovní zhodnocení 14 odpovědí
2. Cíle – většinou vzdělávání – 13 odpovědí
3. Cíle – zvýšení kvality práce – 8 odpovědí
4. Zpráva, kterou hodnotitelé odevzdávají řediteli – 6 odpovědí
5. Podpora nadřízeného 5 odpovědí
6. Požadavky ohledně materiálně technického vybavení – 4 odpovědi
7. Zpětná vazba pozitivní, podněty, ocenění, supervize – 3 odpovědi
8. Shrnutí celkové atmosféry na zařízení, nové úkoly – 2 odpovědi

Graf 10: Výsledky hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Z výsledků je patrné, že ti, kteří výsledky hodnocení znají, zmiňují nejčastěji jako výsledky své práce nejen cíle, vzdělávání, ale také podporu, kterou dostávají, stejně jako zpětnou vazbu. Z dotazníkového šetření vyplynulo překvapivé zjištění, že výsledky hodnocení nejsou známy poměrně velkému počtu hodnocených.

Tabulka 14: Zpětná vazba

KATEGORIE	PRVKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI
Subkategorie	Zpětná vazba
A	<i>„...kdykoliv k nám ředitel přijde, tak nás hodnotí jako nejlepší zařízení, které nemá problémy, pro něho je to moc důležité, zejména v této době, kdy se to začíná komplikovat.“</i>
B	<i>„Já jsem řešila párkrát, jak opravdu ten prostor využít, když jsem nebyla spokojená s tím, jak někdo druhý, kdo má se mnou spolupracovat, nespolečně nebo ta spolupráce probíhá špatně nebo nekorektně; je fakt, že i na tom hodnocení proběhne... ...ale ta zpětná vazba je i od těch spolupracovníků, ale neběží vždy okamžitě.“</i>
C	<i>„Myslím, že můj nadřízený reaguje pružně a dokáže říci ihned, zdali je spokojen nebo není s mým pracovním výkonem. Já se pak díky tomu dokážu rychleji zlepšovat ve své práci.“</i>

	<i>„A když nastane nějaký problém, většinou ski všechno vysvětlíme. To je základ. Pokud je i přesto nesoulad, tak to беру tak, že můj nadřízený má právo rozhodnout a to respektuji. On je zodpovědný za chod této organizace, tudíž ví, co dělá a v tom mu důvěřuji.“</i>
D	<i>„Mezi sebou, co máme, tak si vyřikáme, i mezi jinýma, jsme v pohodě. Na nic se nehraje, tak se taky zařve, jako a prostě fungujeme dál, tak aspoň vím na čem sem.“</i>
E	<i>„Zpětná vazba je pro mne nepostradatelná, neumím si představit, že bychom pracovali, aniž bychom si dávali vzájemně zpětnou vazbu. Od vedoucího ji mám obvykle hned, ať pozitivní, či negativní.“</i>
F	<i>„...snažíme si věci říct otevřeně, já svým kolegyním, ony mně také. Jinak od pana ředitele zpětnou vazbu dostávám docela pravidelně a hned.“</i>
G	<i>„Ano, se mnou byl zatím spokojený, kdyby nebyl, tak mi to dá najevo rychleji, jinak vždy reaguje rychle.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

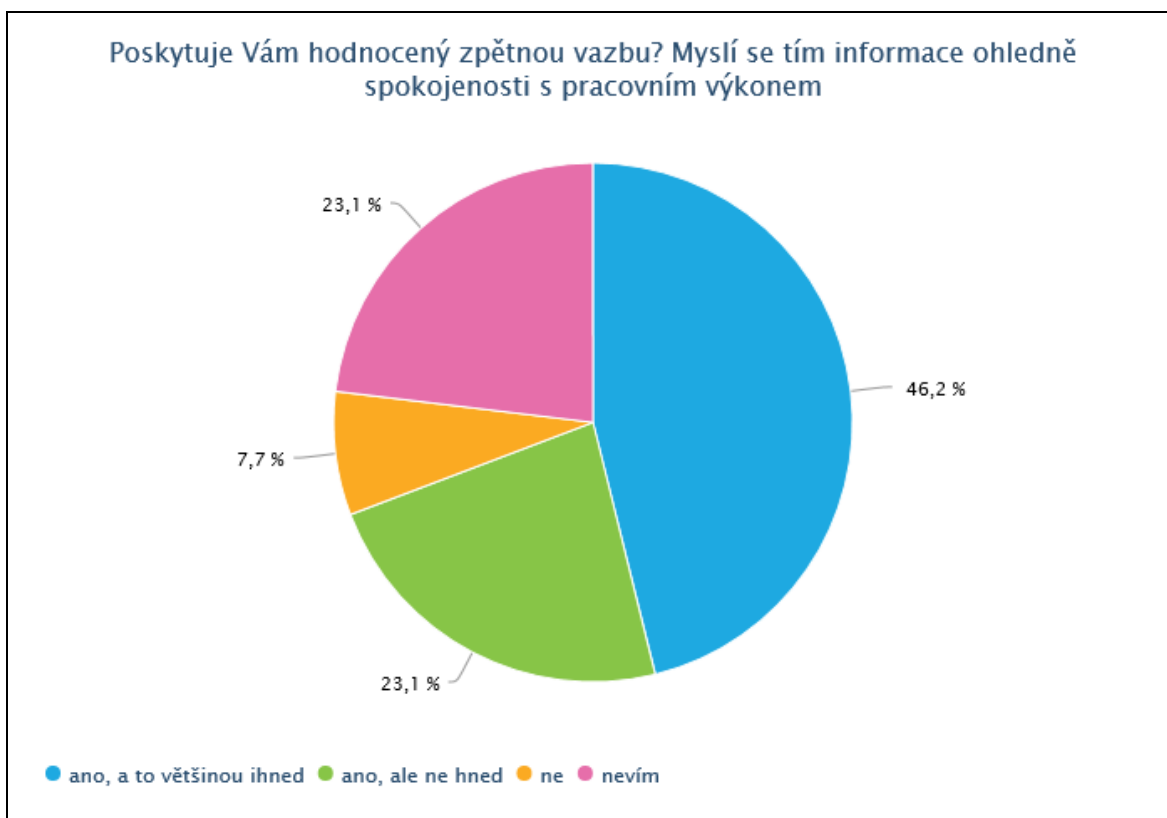
Analýza rozhovorů:

Všichni informanti uvádí, že jsou informováni ohledně spokojenosti s jejich výkonem, a to nejen od nadřízeného. Mimo informanta B, který udává, že zpětnou vazbu nedostává někdy hned, dostávají zpětnou vazbu všichni včas. Informant E jako hodnotitel navíc sděluje význam zpětné vazby, která je vůbec nepostradatelná. Ostatní hodnotitelé F a G se vyjadřují, že zpětnou vazbu přijímají i poskytují, tedy jde o oboustranný tok komunikace.

Analýza dotazníků:

Z grafu vyplývá, že výsledky šetření ohledně zpětné vazby jsou odlišné od šetření v rozhovorech – zpětnou vazbu dostávají od nadřízeného dvě třetiny, přitom většinou ihned – 40 lidí, se zpožděním 19 lidí. Stejný počet (19 lidí) uvádí, že neví a 8 lidí nedostává zpětnou vazbu vůbec.

Graf 11: Zpětná vazba



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Obě metody sběru dat potvrdily, že větší část pracovníků dostává zpětnou vazbu a to spíše ihned, tedy jsou hodnoceni průběžně, ačkoli to na jiném místě nepřiznávají. Téměř každý čtvrtý pracovník přiznává, že neví, zda zpětnou vazbu dostávají.

Tabulka 15: Cíle

KATEGORIE	PRVKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI
Subkategorie	Cíle
A	„...cíle si pak stanovuji s vedoucí, týkají se hlavně vzdělávání a rozvoje.“
B	„Myslím si, že moje cíle jsou v souladu s cíli organizace, myslíme na dobro lidí, nepošleme je jen tak pryč, aniž by nás zajímal jejich zdravotní stav... z té oblasti, ve které se pohybují, nevidím moc kurzů, na které bych si zajela, ale spíš jsem si řekla, že bych chtěla zajet na stáž, tak jsem jela, setkala jsem se s kolegy...pak jsem si žádala o navýšení úvazku, to se taky stalo, takže ta přání se plní...je pro mě složitější jakoby konkrétně napsat, protože když tam člověk dá, že by chtěl jet na stáž, tak nesmí jet, když řeknu, chtěla bych absolvovat toto školení, tak mi bylo řečeno, že nesmím jet, je to spíš o tom si stanovit reálné cíle, tak jak se stanovují cíle v sociálních službách, je to i forma

	<i>práce stanovit si reálně ten cíl, říct si co chci, protože v tom mi ten ředitel nepomůže zlepšit se.“</i>
C	<i>„Cíle si předem stanovují sama, při hodnocení se o tom společně bavíme a hledáme shodu. Výsledky hodnocení jsou povětšinou pozitivní, ale spíše se vždy dívám na cíle než na výsledky.“</i>
D	Bez odpovědi
E	<i>„Cíle většinou se hodnotí až právě po roce, když se v dotazníku řeší, jak se podařilo naplnit. Sama jsem s tím měla problém, ale naučilo mne to po čase hlídat si to, protože je to pak i vůči pracovníkům špatné – to je pak k ničemu. Cíle se pak zase stanoví za rok.“</i>
F	<i>„Cíle si stanovujeme na konci, většinou je to vzdělávání, posun zaměstnance dopředu.“</i>
G	<i>„Vždy další rok, když se zjišťuje, co se dalo za cíle, tak se od toho odrážíme, průběžně si plnění cíle kontrolujeme, jestli ho plníme, ale je důležité si tam nastavit ty jednotlivé kroky, např. vzdělávání se na PC, že se zaměstnanec přihlásí na nějaký kurz, pan ředitel si to v průběhu také neformálně nahodile kontroluje.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

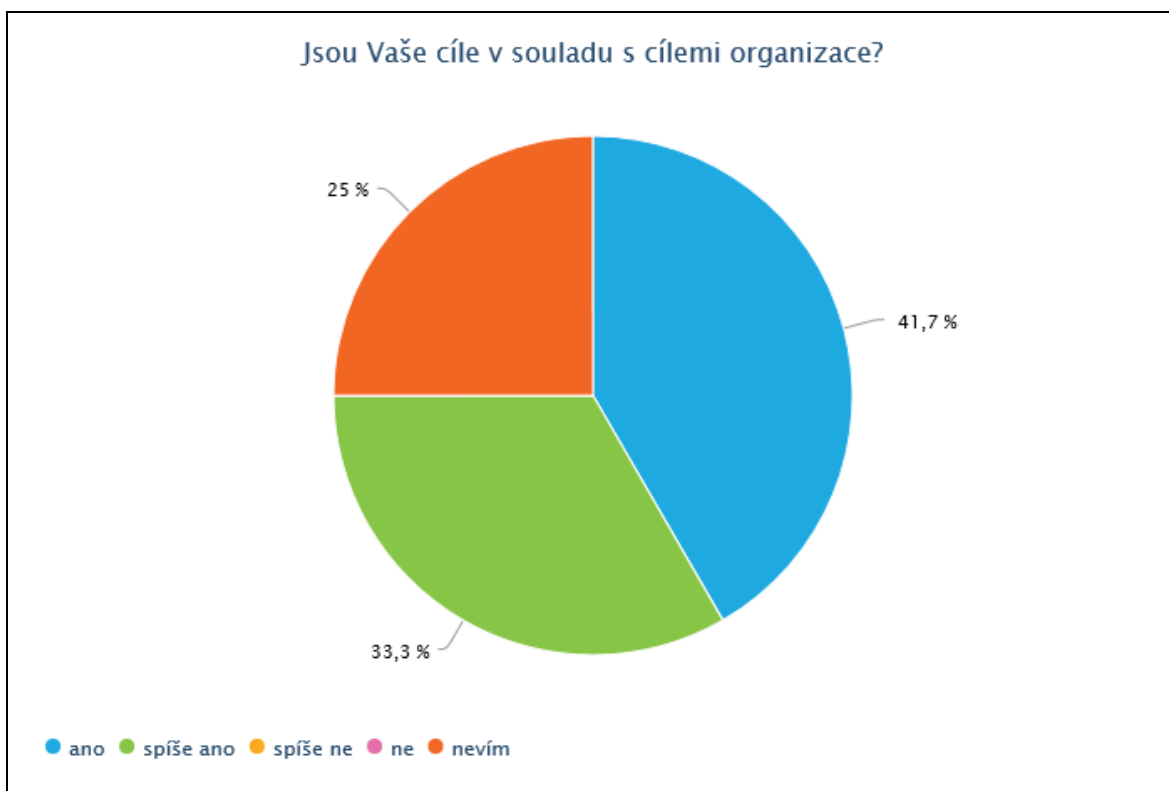
Všichni informanti mimo informanta D se shodují na tom, že se cíle stanovují ve spolupráci s hodnotitelem, tedy se na nich pracovník podílí. Informant B dokonce sám stanovuje a řeší přitom, jestli jsou reálné, což je jeden z předpokladů správně stanovených cílů. Dále zmiňuje jako jediný informant provázanost s cíly organizace. Cíle se většinou týkají vzdělávání, jak všichni uvádí. Informant G neopomíjí dodat, že je sledováno plnění cíle, jednotlivých kroků, tedy i jeho konkrétnost, měřitelnost a termín, taktéž předpoklad správně stanoveného cíle.

Analýza dotazníků:

Dotazníkové šetření se zaměřilo na dvě otázky – zda se pracovníci podílí na tvorbě svých cílů a zda jsou tyto v souladu s cíli organizace.

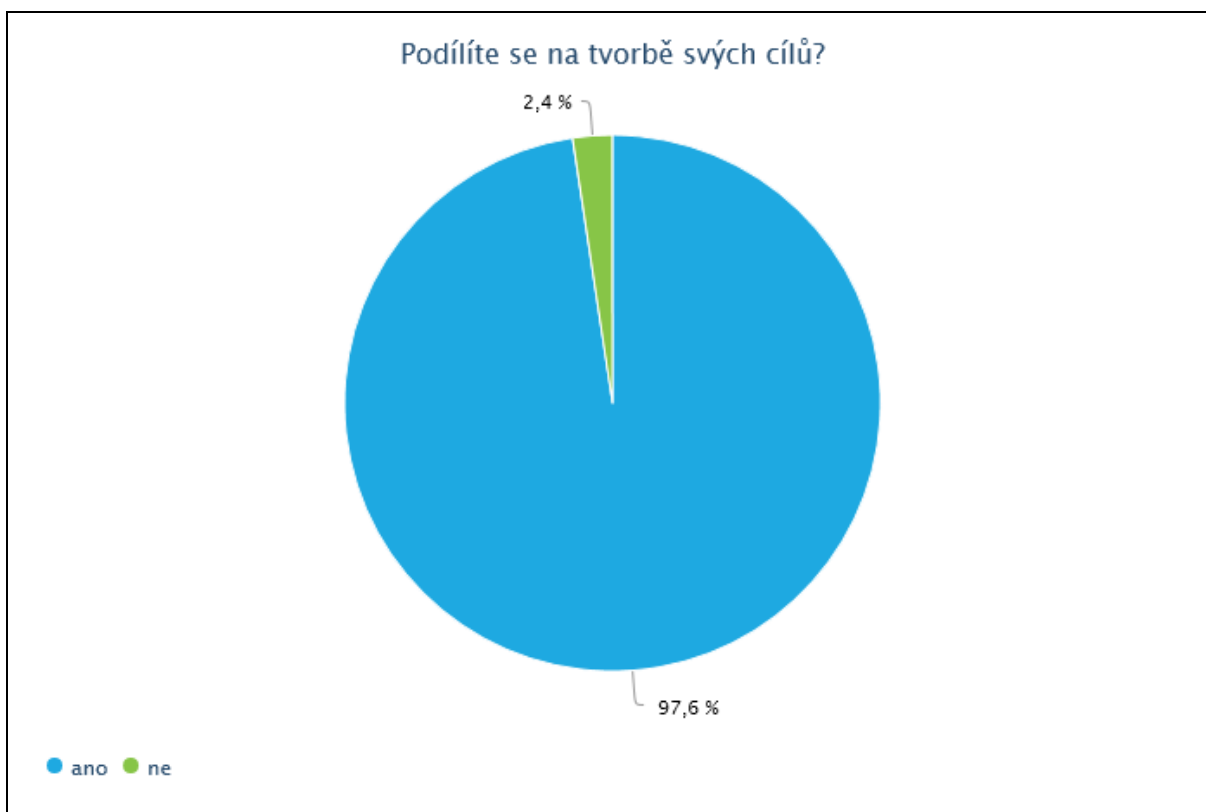
Jak ukazují grafy 12 a 13, téměř všichni pracovníci mimo dvou lidí se podílí na stanovení svých cílů. Většina z nich pak tvrdí, že jejich cíle jsou v souladu s cíli organizace, čtvrtina dotázaných – 23 lidí uvedlo, že neví.

Graf 12: Soulad cílů s cíli organizace



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Graf 13: Tvorba cílů



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Cíle jsou dle obojího výzkumného šetření stanoveny ve spolupráci s hodnoceným, tedy se na nich přímo podílí. Tyto cíle jsou pak ve většině případů v souladu s cíli organizace.

Tabulka 16: Kompetence

KATEGORIE	OBLAST HODNOCENÍ
Subkategorie	Kompetence
A	<i>„Když jsem nastoupila, kompetence vymezené byly, ale stejně se člověk pořád učí, vím, co mám dělat, co je mojí povinností, není to poprvé, co jsem dělala v sociální oblasti. Ve formuláři jsou kompetence pro všechny, je to všeobecný formulář, ke kterému se vyjadřují všichni podle svého citění, ty otázky jsou pořád stejné pro všechny, v tomto rozdíl není, ale myslím si, že jsem hodnocena podle mojí pozice.“</i>
B	<i>„Kompetence, tedy za co odpovídám, jo, tak to ano, to je jasné, i když si nejsem jistá, jak to mají na ředitelství, tam se to pořád mění, takže někdy je to trochu chaotické. Ale zase přijde někdo na poradu, vše se vyjasní, vysvětlí, takže to nakonec funguje, ale chce to čas. ... co si vzpomínám, tak kompetence i náplně se řešili před nějakým časem, aktualizovalo se to.“</i>
C	<i>„Jinak první dny a měsíce v zaměstnání byly, co se týče zaškolování a uvedení do pracovního procesu, bezchybné, protože se mi intenzivně věnovala vedoucí dané služby, která měla se mnou velkou trpělivost a spousta mě naučila. Takže jsem věděla, za co odpovídám, komu, a taky kdo co má zas na starosti v organizaci, i když dneska se to hodně mění, takže místama nevím, Ale zase se zeptám, že... kompetence byly jasné. V hodnocení je to pak také tak. U nás na pracovišti se s tím chvíli delší dobu pracovalo, dnes už je to propracovanější. A vyplatilo se to. Usnadňuje to práci, komunikaci.“</i>
D	<i>„Kompetence mi známé byly od začátku, byla sem seznámena s tím, co je mou povinností, za co nesu odpovědnost. Taky co je mou hlavní pracovní náplní, bez toho by to nešlo. Takže takové zaškolování, ano.“</i>
E	<i>„...máme také hodnocení kompetencí, akorát, že jsou stejně pro všechny pozice, nerozlišuje se jestli je to kompetence sociálního pracovníka, či vedoucího, nějak se to tam všechno schová. Ale dřív, co si tak vzpomínám, tak se to rozlišovalo ve formulářích. V závěru však musím říct, že hodnotím dle jakési stupnice – překračuje očekávání, či plní, nebo neplní, takže je to potom zohledněno i vůči té roli, kterou pracovník zastává.“</i>
F	<i>„Hodnocení je pak zaměřeno i na kompetence, jestli je ten či onen v roli jakou vykonává schopen dobré komunikace, týmové spolupráce, zda má odborné znalosti a schopnosti k výkonu práce. Akorát se nerozlišují ve formulářích, zda jsou pro pracovníky v sociálních</i>

	<i>službách, či sociální pracovníky. Při hodnocení to však rozlišují. “</i>
G	<i>„Kompetence jako schopnosti, dovednosti k výkonu jsou ve formuláři zmíněny, hodnocení je pak nastavené, aby se hodnotilo individuálně podle škály, zda překračuje, či plní očekávání. Určitě odlišují roli hodnoceného, jeho odpovědnost a požadavky na jeho pracovní místo. “</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

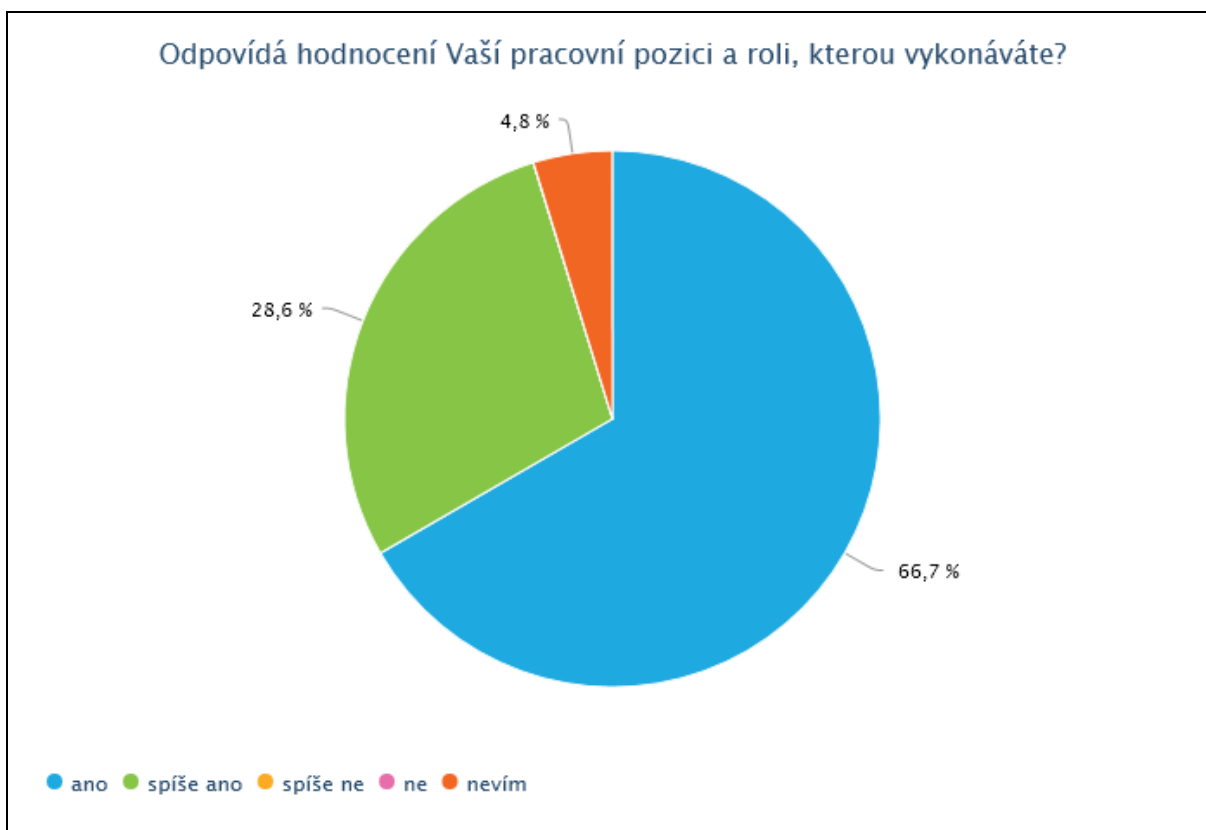
Kompetence, které jsou předmětem hodnocení, jsou jasné a srozumitelné všem informantům. Jak sdělují, jsou součástí hodnocení, ve formulářích jsou pak kompetence hodnocené škálou – neplní očekávání, plní, přesahuje očekávání. Hodnotitelé E, F, a G přestože nejsou formuláře rozlišené pro více pracovních pozic, přistupují k hodnocení individuálně, tedy rozlišují pracovní roli – kompetence dotyčného člověka. Informant B a E navíc vzpomínají, že s kompetencemi i pracovními náplněmi se pracovalo v rámci celé organizace tak, aby byly aktuální a srozumitelné. Tito informanti také sdělují, že na ředitelství se to často mění, takže se místy může stát, že pracovníci neví, na koho se v některé oblasti obrátit. Vysvětlují však, že k nápravě dochází přes komunikaci. I když ne hned. Informant E zmiňuje, že vnímá vyjasnění kompetencí na pracovišti s důsledkem, který se projevuje v lepší organizovanosti práce a týmu. Z výše uvedeného vyplývá, že s kompetencemi se v organizaci pracuje, byť ne v patřičnou dobu.

Analýza dotazníků:

V dotazníku nebyla zmínka o kompetencích, ale ve vztahu k nim otázka – zda hodnocení odpovídá roli, kterou pracovník vykonává – viz graf 14.

Z toho je patrné, že pracovníci ve velké většině jsou hodnoceni podle své role, tedy se předpokládá, že ví, co jejich role obnáší, jaké jsou jejich kompetence. Na to odkazuje jiná kategorie – informovanost, kde je zjišťováno, zda pracovníci rozumí oblastem, které jsou hodnoceny.

Graf 14: Hodnocení dle pracovní pozice a role



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Souhrnná analýza:

Kompetence i role jsou pro pracovníky v převážné většině známé, jsou s nimi seznámeni na začátku pracovního procesu. Poté jsou podle své role, pracovní pozice hodnoceni.

Tabulka 17: Kontrola

KATEGORIE	PRVKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI
Subkategorie	Kontrola
A	bez odpovědi
B	„...já jsem řešila párkrát jak opravdu ten prostor využít, když jsem nebyla spokojená s tím, jak někdo druhý, kdo má se mnou spolupracovat, nespolupracuje nebo ta spolupráce probíhá špatně nebo nekorektně; je fakt, že i na tom hodnocení proběhne, „jo, teď uděláme tohle, zkusíme to“, a pak třeba buď trvá dlouho, než se to stane nebo že to jednání proběhlo, co zlepšíme, co uděláme jinak, ale už nebyla ta kontrola nadřízeného k tomu člověku, ke kterému jsem měla výtku, takže nakonec to v konečném důsledku dopadlo stejně, jakoby se nic nestalo.“
C	„Nelíbí se mi, že jej všichni zaměstnanci neberou pozitivně. Asi chybí i kontrola, jestli se hodnocení fakticky provádí.“
D	bez odpovědi

E	<i>„...škoda, že nedochází ke kontrole, jestli jsou cíle splněny, ale taky nejen to, ono chybí kontrola např. jak je vůbec hodnocení prováděno. Ono, papír snese všechno.“</i>
F	bez odpovědi
G	<i>„...taková ta kontrola, že nejsou možná tak závazné, ve směrnici je stanoveno, že by na to měl na to vedoucí pracovník dohlížet a jít po tom, zlepšovat se např. v práci na PC, že tam ta kontrola v průběhu roku není.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Informanti, kteří se zmínili o kontrole – všichni dotazovaní mimo informanty A a D zmiňují kontrolu, která dle jejich slov neprobíhá, jak by měla. Nejsou kontrolovány cíle, úkoly, dochází pak k tomu, že pracovníci vlivem toho nepracují, jak by měli a pak se to odráží ve spokojenosti některých pracovníků jako např. informanta B. V závěru tento nedostatek v řízení ovlivňuje i pracovníky v jejich pohledu na hodnocení pracovníků. Hodnocení pak není přijímáno pozitivně, jak připouští informant C.

Analýza dotazníků:

V dotaznících se objevily požadavky, nebo očekávání směrem k nadřízeným, kteří jsou odpovědni za řízení, za kontrolu.

„...důslednost vedoucí, aby pracovníci plnili to, co si jako cíl předsevzali.“

„Myslím si, že není zajištěna dobře kontrola, pak to vede k tomu, že pracovníci si neplní, to co by měli.“

„Očekávám od svého nadřízeného, že bude víc kontrolovat úkoly, zadá je sice, ale kolikrát se už neptá, jak to dopadlo, nějak to bere automaticky.“

„Trochu mě štve, že i když se něco na hodnocení řekne, tak to stejně někde zapadne, vedoucí si na to za čas nevzpomene.“

„Bud' mi vedoucí tak věří, nebo to asi nestíhá. Nevidím, že by mne nějak kontrolovala. Nějak zapomíná, nedávno zadala jakýsi úkol na poradě, ale v závěru to dotyčný neudělal a nic se nestalo. To pak nemá cenu, někdo se snaží a někdo ne. Očekávala bych větší důslednost.“

„...nevím, zda jsou kontrolovány výstupy z hodnocení, jestli k němu dochází a tak. Podle všeho by měl ředitel mít výstupy, ale jak se dělají, to je otázka, protože vím, že někde se hodnocení neděje.“

Souhrnná analýza:

V organizaci není nastaven systém kontrol, pokud existuje, není dodržován. Má to nesporný vliv na to, jak jsou pracovníci spokojeni, jak přistupují k plnění úkolů, jak vnímají smysl hodnocení. Pracovníci se kontroly dožadují, vidí, že je nezbytná pro chod organizace. Někteří vedoucí, tím, že neprovádí kontrolu, ztrácí respekt u svých podřízených,

Tabulka 18: Motivace

KATEGORIE	PRVKY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI
Subkategorie	Motivace
A	<i>„Hodnocení mne motivuje, teď ano, nejvíc mne motivuje přístup vedoucí, která je ochotná a vychází mi vstříc, např. mne uvolní dřív z práce, s tím, že si práci dodělám doma, nebo přijdu někdy dřív. Je to flexibilní. Taky mne motivuje pochvala. Dříve to bylo naopak.“</i>
B	<i>„Mne nejvíce motivuje, když se dotáhnou věci do konce, výsledky práce, když vidím, co je za námi dobrého. Taky dobré vztahy na pracovišti.“</i>
C	<i>„Hodnocení má pro mne silný motivační charakter, to, že mne ředitel pochválí, nebo povzbudí, někdy mne demotivuje příliš administrativy.“</i>
D	<i>„Mne nejvíc motivuje to poslání, že sem jako křesťan, to hodnocení ani ne.“</i>
E	<i>„Někdy mne motivuje, ale někdy, když je příliš laskavé, mám sice pocit zadostiučinění, tedy spravedlivého hodnocení, ale někdy mne to i trochu ukolébává. Pozitivní zpětná vazba tak může mít i negativní dopad na výkonnost. Jinak mne hodně motivují kolegové, kolegyně, které rády pracují, někdy i klientky, které se posunou vpřed. Udělá mi taky radost pochvala, ale tu jsem se naučila nějak víc přijímat. Nejlepší, když vidím výsledky své snahy. Důležité je taky motivovat moje podřízené, aby v práci byly rády. Obvykle je to pochvala, odměny máme většinou čtyřikrát do roka, není to závislé na výkonu, prostě se rozdají peníze. demotivuje mne mnoho administrativy, která je někdy zbytečná a zdržuje od práce.“</i>
F	<i>„Mám ráda svou práci, taky mne motivuje. Motivuje mne i nadřízený, který mne pochválí za mou práci a nejen to, je to podpora a pomoc.“</i>
G	<i>„Motivuje mne poslání, které máme naplnit, láska k bližnímu.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Všichni informanti odpovídají na motivaci většinou kladně, u informantů A, D a C se objevují také odpovědi na demotivaci. Jako motivaci uvádí dva C a G poslání organizace,

další B a E uvádí výsledek své práce, u informanta F je to práce a přístup nadřízeného, který uvádí také A a C.

Demotivace se objevuje u dvou C a E – příliš administrativy, která je zbytečná a je časově náročná. E také uvádí, že ji překvapivě nikterak nemotivuje pozitivní zpětná vazba, která ji spíše ovlivňuje, že je méně výkonná.

Analýza dotazníků:

Respondenti v souvislosti s motivací uvádí obdobně, že je motivuje práce, jak se uvádělo u významu hodnocení. V negativních odpovědích na motivaci bylo uvedeno Naopak u některých se objevuje *Pokud je to slovní hodnocení, tak toto mě příliš nemotivuje. Beru to jako splněný úkol. Nejvíce mě motivuje finanční ohodnocení.*

Tabulka 19: Faktory působící na výkonnost

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ
Subkategorie	Faktory působící na výkonnost
A	<i>„Když dostanu pozitivní hodnocení, mě samotnou to zaskočilo, protože si myslím, že nejsem až tak dobrá, mám ještě nějaké rezervy, jsem výbušná, ale není to bezdůvodné, řeším věci, které jsou důležité pro klienta, pro středisko, že je to v rámci práce, z důvodu kvality.“</i>
B	<i>„Spolupráce, vzájemné vztahy, to mně podněcuje k větší výkonnosti.“</i>
C	<i>„Čas. V poslední době se řeší spousta věcí za pochodu a přibývá více a více akutních věcí k řešení. Pak se odkládá kvalita... Bylo by fajn mít chvíli STOPSTAV, kdy se budeme moci chvíli zabývat kvalitou, sebezdokonalováním, vzděláváním, dotažením některých úkolů do konce atd.“</i>
D	bez odpovědi
E	<i>„Myslím si, že velkou roli ve výkonnosti, jak mi i kolegyně sdělují je to, jak jsou na tom psychicky, také pracovní podmínky, to, co se jim třeba děje i doma. Výkon z mého pohledu ovlivňuje motivace, tím jsou pro mne nejen pochvala, ale i výsledky mojí práce. Taky spokojený tým, dobré vztahy mezi námi všemi.“</i>
F	<i>„To co nám pomáhá je chuť pracovat s lidmi, pomáhat jim. Co nás naopak brzdí je zdravotní stav zaměstnance.“</i>
G	<i>„Hodně je to taky o motivaci, aby to mělo smysl a ten pracovní tým, vztahy na pracovišti ovlivňují naši práci. hodnocení na to má vliv, občas dostanu nějaké manažerské rady nebo mě ovlivňuje tak, že daný problém vidím z jiného pohledu.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Na otázku, co ovlivňuje výkonnost, odpovídali informanti různě. Pro informanta A je to pozitivní hodnocení, které neočekává, pro informanta B a E jsou to vztahy, mimo to E uvádí, že je to psychické rozpoložení, osobní problémy, zdravotní stav. Zdravotní stav zmiňuje také informant F, který uvádí navíc pozitivní vliv na výkonnost – chuť pracovat s lidmi, pomáhat jim, tedy do jisté míry poslání. K motivaci se přidává i názor informanta G, kterému pomáhají navíc manažerské rady, aby vnímal problém z jiného úhlu pohledu.

Analýza dotazníků:

Z dotazníkového šetření hodnotitelé uvádí jako faktory výkonnosti také:

1. Vztahy v kolektivu – 24 odpovědí
2. Dobrá atmosféra – 22 odpovědí
3. Vztah s nadřízeným, finance, odměny – 18 odpovědí
4. Motivace prací – spokojenost s prací – 17 odpovědí
5. Motivace výsledky – 16 odpovědí
6. Motivace pochvalou – 15 odpovědí
7. Delegování úkolů – 13 odpovědí
8. Podpora vedení, komunikace – 12 odpovědí
9. Zpětná vazba – 10 odpovědí
10. Demotivace kritikou, demotivace nepochopením – 7 odpovědí
11. Demotivace nejasnou komunikací, přístup vedoucího – 5 odpovědí
„Také příklad a práce nadřízeného, když kolegyně vidí můj zájem o práci a moje pracovní výkony, tak je to motivuje (nutí) pracovat více. Naplňování jejich poslání, podřízení mají rádi, když se o ně někdo zajímá, pozorují, jestli jim je nadřízený dobrým příkladem.“
12. Nálada, nevyřešený problém – 4 odpovědi
13. Osobní problémy – 3 odpovědi
14. Množství práce, které vede k únavě – 2 odpovědi
„Takže pokud jsou přetížení a pracují za druhé, tak to výkon negativně ovlivňuje – nestihnou práci udělat dostatečně kvalitně... a jsou také unavení, takže klient může pak vnímat jejich neuspokojené naladění.“
15. Nevím – 1 odpověď

Souhrnná analýza

Jak vyplývá z dotazníků i rozhovorů, nesporný vliv na výkonnost mají vztahy v kolektivu, s nadřízeným, atmosféra. Tedy klima organizace. Zajímavé je, že finance jsou na čtvrtém místě. Další vlivy, které se v odpovědích často objevují souvisí s řízením – motivací, komunikací, podporou a přístupem vedoucího, Negativní vlivy působící na výkon spatřují pracovníci méně často, tyto se umístili na spodních příčkách, jmenovitě

osobní či nevyřešené problémy, příliš mnoho práce, které vede k únavě a tím snížení výkonnosti.

Tabulka 20: Vztah hodnoceného a hodnotitele

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Vztah hodnoceného a hodnotitele
A	<p>„Na novém pracovišti je spolupráce úplně jiná, vedoucí má moji důvěru a já její, hodnocení je na úplně jiné úrovni“</p> <p>„Vyhovuje mi ti to, jak se s vedoucí setkáváme, mně to vždycky namotivuje, jsem spokojena...takže hodnocení souvisí také s managementem cítím se tady dobře, nejen ta péče, ale i celkově ta atmosféra, ke které nejvíce přispívá ta vedoucí, máme její důvěru a tlačí nás k samostatnosti, zachovává si ale i to osobní, ten svůj odstup, což je také velice důležité, ví, že když např. na noční nějaký klient zemře, že to holky na službě zvládnou, že nemusí vstávat k telefonu, že ten chod nebude narušený. S tou minulou vedoucí jsem měla osobní problémy, podle mě zneužívala pozici moci, docela dost si to na nás vylévala, to hodnocení, které jsme psali, nebylo pravdivé, byla to spíš neutrální verze něčeho, tak, abych tam něco napsala, abych si to nezavařila.“</p>
B	<p>„Překvapilo mě negativně, když v té předchozí pozici jsem to hodnocení pak jakoby dávala dost, protože jsem byla hodnocena u dvou – u nadřízeného a u služby, a i to hodnocení z té služby, tehdy jsem byla velmi nespokojená s některými věcmi, ten nadřízený „jo, měli bychom se na to zaměřit“, ale nestalo se tak, odcházela jsem nespokojená, fakt mi to přišlo, že se mi to líbilo, ale nic se nestalo, a potom jsem přešla na jinou pozici, ale opakoval se příběh, znovu to bylo to samé, tak jsem si řekla, že je to tady zamotaný koloběh, ale otázkou právě je, jak on to vezme, on třeba zjišťoval, jak to bylo, nepotvrdila se mu ta moje idea, to bylo takové osobní, v podstatě se nic nestalo, tak on to možná zhodnotil jinak, že by to neřešil, ale já jsem se cítila ukřivděná; sice řekl „to se mi nelíbí, to bylo fakt špatně udělané, v tom máte pravdu vy“, ale pak už se vůbec nic nestalo, možná to pro něho nebylo prioritní, tak to nechal běžet, tak to mě jediné mrzelo ale jestli chce něco měnit, myslím si, že i díky tomu vztahu, jaký mám s hodnotitelem, že mu řeknu, že mi i na něm něco vadí, že je to otevřené, že to není tak, že bych pak cítila, že se po mě bude vozit, protože jsem mu řekla, že moc mluví, že tohle je rozhodnutí, se kterým nesouhlasím, tak to se mi líbí, že to opravdu má ten aspekt podání si zpětné vazby.“</p>
C	<p>„Hodnotit samozřejmě musí ten, kdo daného pracovníka dobře zná po</p>

	<i>pracovní stránce, aby mohlo být hodnocení objektivní. I když se objeví, něco, s čím nesouhlasím, můj nadřízený má právo rozhodnout a to respektuji. On je zodpovědný za chod této organizace, tudíž ví, co dělá a v tom mu důvěřuji.“</i>
D	<i>„...my si s rozumíme, je to dobře, neumím si představit, že bych chodila do práce a ještě se bála. Hned od začátku jsme si sedli.“</i>
E	<i>„Myslím, že hlavní roli zde hraje vedoucí. Jak přistupuje k lidem vůbec. Ono na konci roku při rozhovoru se pak může tvářit, že je všechno ok. Ale pokud to nefunguje během roku, pak to hodnocení může být jen fraška. Slýchám, že se někde hodnocení děje velmi formálně, někdy vůbec. Je to o vedoucí, jak to vezme.“</i>
F	<i>„Vedoucí má poskytovat podporu, pomoc, má jít příkladem. Pak hodnocení probíhá, jak má.“</i>
G	<i>„Co se týká toho systematického hodnocení, tak to nevím, je to čistě na těch vedoucích....“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Z rozhovorů vyplynulo, že všichni informanti zmiňují vliv vzájemného vztahu vedoucího a podřízených, tedy hodnotitele a hodnocených na hodnocení, pokud je vztah v pořádku, pak i hodnocení probíhá v příjemné atmosféře, je možnost otevřeně s důvěrou rozebrat různá témata. V opačném případě se pracovník bojí, jak zmiňuje informant A nebo jako B, který vnímá nedůslednost, či línost vedoucího a nakonec propadá skepsi.

Oba případy vedou ke stejnému důsledku, hodnocený ztrácí důvěru v hodnocení a to pak pozbývá významu, jak to uvádí informant E. Ten mj. zmiňuje důležitost správného přístupu vedoucího i během roku, přitom zdůrazňuje upřímnost, jinak se z hodnocení stane fraška.

Tabulka 21: Školení hodnotitelů

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ
Subkategorie	Školení hodnotitelů
E	<i>„Ale měli jsme školení na charitě, pak taky jsme absolvovali vzdělávání na téma hodnocení pracovníků. Celkem třikrát. Takže díky tomu a vím alespoň trochu, co a jak, jaké kritéria, jaké postupy, metody použít a tak...Taky k hodnocení, k novému formuláři byly vždy nějaké vysvětlivky, manuál.“</i>
F	<i>„...školení bych potřebovala, nevím o tom moc.“</i>
G	<i>„Školení na hodnocení jsem neabsolvoval.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Dle informantů školení v oblasti hodnocení pracovníků absolvoval pouze informant C, který není hodnotitelem a pak hodnotitel E. Bylo to zřejmě dříve, než nastoupili informanti F a G, kteří jsou školitelé, vidí, že by školení bylo velmi potřebné. Přiznávají, že o oblasti nic neví.

Analýza dotazníků:

U hodnotitelů bylo navíc zjišťováno, zda absolvovali školení na téma hodnocení pracovníků. Jak je z grafu patrné, téměř dvě třetiny vedoucích v této oblasti nejsou proškoleni. Což může mít zásadní vliv na efektivitu hodnocení pracovníků.

Graf 15: Školení hodnotitelů



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Tabulka 22: Informovanost

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ
Subkategorie	Informovanost
A	<i>„...vím, co bude hodnoceno, ale na začátku mi to nikdo neřekl, ono se to nějak neřešilo, ani mne to nenapadlo. Jen mi tehdy vedoucí myslím řekla, že bude probíhat hodnocení, že to zabere nějaký čas, a že si tak shrneme, co se za ten rok udělalo dobrého.“</i>
B	bez odpovědi
C	<i>„Z mého hlediska tedy probíhá hodnocení asi tak, jak by mělo. Byla jsem dobře seznámena díky vedoucí, která měla se mnou velkou trpělivost.“</i>
D	<i>„...jo, my jsme si na začátku všechno vyříkali, kdo co jak, takže tomu rozumím.“</i>
E	<i>„...no, je to už dávno, moc si na to nevzpomínám. Byla jsem u začátků hodnocení. Měli jsme i školení, takže jsem seznámena byla. Pak jsem se snažila předat smysl a význam mým podřízeným.“</i>
F	<i>„Snažím se domluvit s mýma kolegyněma na termínu, že proběhne hodnocení, tak se domluvíme i s ředitelem. Nějak se tomu víc nevěnujeme, každý už ví, co bude a jak následovat. Ale poprvé, to si teda už moc nevzpomínám, jen to, že na charitě se konalo nějaké školení.“</i>
G	<i>„...řeší se, když se třeba cíl nemůže z nějakých důvodů splnit, tak se o tom určitě mluví. Co se týče hodnocení, tak jsem byl nějak informován, co bude hodnoceno, ale ono to vyplývá z formuláře, tak určitě z písemné formy, to jo.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

V této oblasti je zaměřen výzkum na inormovanost, zda pracovníci ví, co bude hodnoceno, jestli byli předem seznámeni. Jak popisuje formant A a G, proběhlo krátké sdělení, ale podrobně vysvětleno nebylo. Informant C sděluje, že probíhá, jak má, protože jí vedoucí na začátku se vším důkladně seznámila, totéž tvrdí informant D. Informant E a F si na to nevzpomínají, ale tvrdí, že proběhlo školení. Nyní se tím nezabývá, očekává, že každý už ví, co a jak bude hodnoceno.

Analýza dotazníků:

Informovanost pracovníků souvisí i s tím, jak jsou seznámeni s tím, co a jak bude hodnoceno. Jak ukazuje graf 16, pouze 22 lidí bylo na začátku seznámeno s tím, co bude

hodnoceno a jakým způsobem. Ostatní si nevzpomínají, nebo přiznávají, že informováni nebyli.

Také uvádím jinou odpověď, která s informovaností souvisí: „Dotazník, který je jakousi předlohou pro hodnocení, není podrobněji vysvětlen. Například je v dotazníku uvedena otázka, zda má pracovník vytvořeny dostatečné podmínky pro práci – ale jaké podmínky to jsou, materiálně technické?

Pracovníci vykazují různou míru potřeby co se týče vysvětlení. Na zmíněném příkladě je vidět, že je nutné seznámit pracovníka důsledně, věnovat mu čas a prostor individuálně.

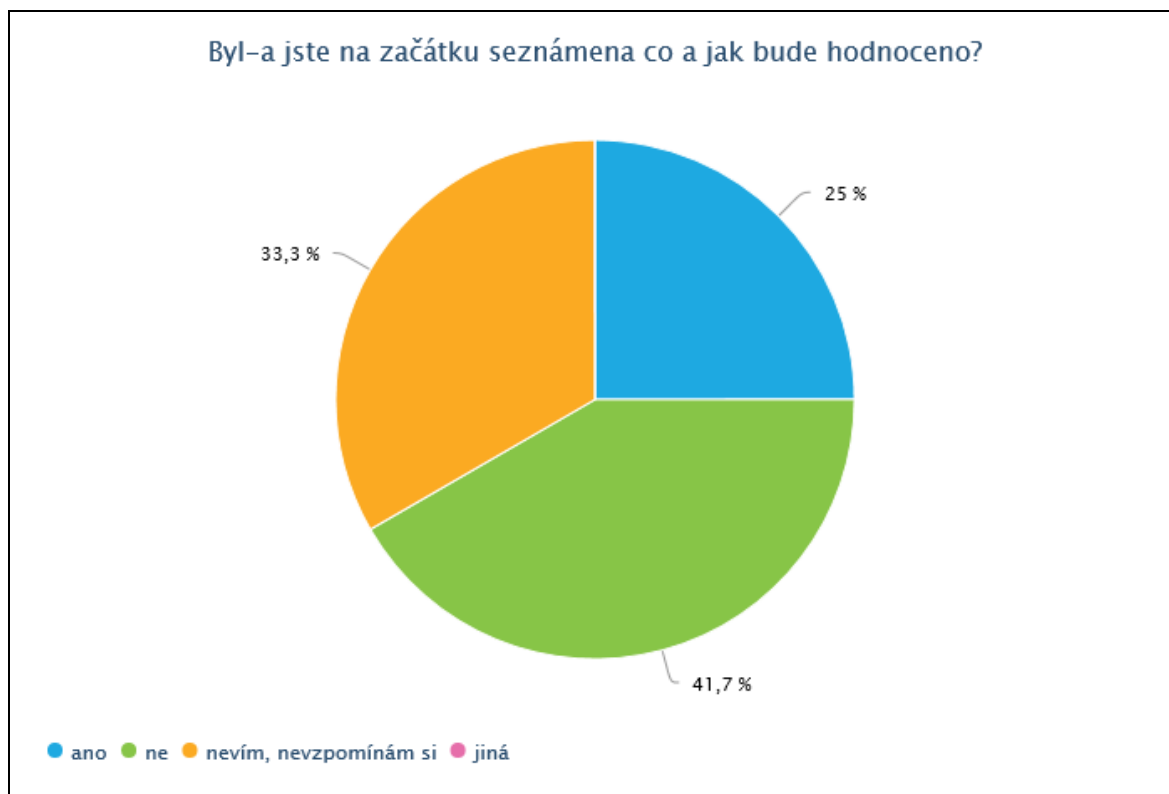
Do subkategorie Informovanost zahrnuji i otázku, jak pracovníci rozumí oblastem, které jsou hodnocené.

Jak ukazuje graf 17 převážná část překvapivě odpověděla, že oblastem, které jsou hodnoceny rozumí. Pouze 15 lidí odpovídá negativně, což je vzhledem k celku menšina.

Souhrnná analýza:

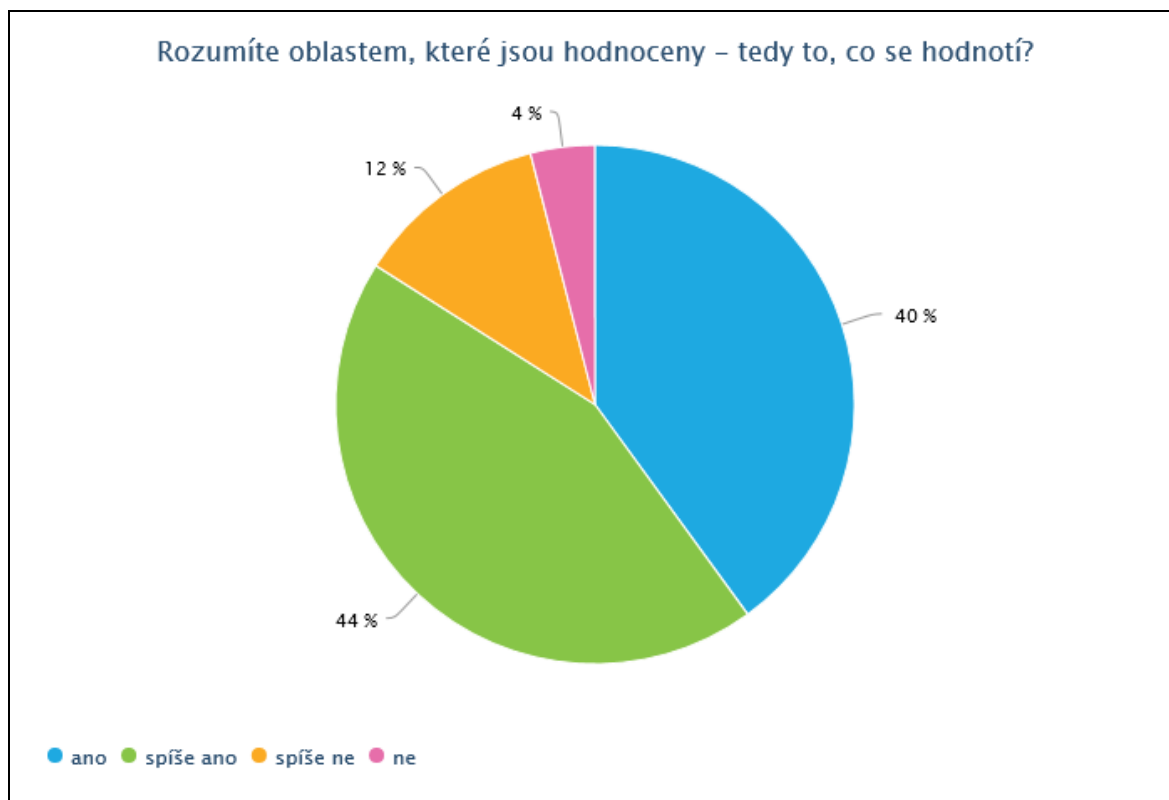
Dle výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že pracovníci nejsou zcela informováni o oblastech, které se týkají hodnocení. Také to, že každý pracovník potřebuje individuální přístup v informovanosti, kde jsou zohledněné jeho vědomosti, schopnosti, zkušenosti.

Graf 16: Informovanost – seznámení se systémem hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Graf 17: Srozumitelnost oblastí hodnocení



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Tabulka 23: Praktické dopady hodnocení

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Praktické dopady hodnocení
A	„Myslím si, že hodnocení se pak projevuje v týmové spolupráci, ve vztazích....ředitel je rád, že všechno funguje tak, jak je, neslyší žádné stížnosti ani od klientů, rodinných příslušníků ani od zaměstnanců, je to i tím sehraným týmem.“
B	„...já sama jsem si ověřila, že jsme na tříhodinovém hodnocení řešili, co mi vadí, jeřda, to mě nenapadlo, tak to můžeme změnit, ale druhý den už to bylo zpátky ve starých kolejích, takže jsem si z toho vyvodila, že to nemá smysl...ty další hodnocení už jsou pozitivní, aktuálně co mám přímo s ředitelem, tak když jsem něco chtěla, tak jsem si na to dohlédla, takže to se změnilo, ale to bylo právě tím, že to nebylo jen mezi mnou a nadřízeným, ale bylo to mezi celým kolektivem, bylo to jakoby složitější řešení, do kterého možná zasahoval názor někoho jiného, který chtěl nápravu, ale to už nevím.“
C	„Hodnocení mě většinou motivuje k další práci. Nejen že dostávám podporu, ale mám taky stanoveny jakési cíle, na kterých chci pracovat. Hodnocení se příliš neodráží v odměňování či vzdělávání (ač jsou stanoveny nějaké cíle seberozvoje) – to záleží vše na finanční situaci

	<i>organizace. Hodnocení se spíše způsob morálního ocenění. “</i>
D	<i>„...já ani nevím... no, je to dávno, moc si na to nevzpomínám. Ale po každém hodnocení, jako tom průběžném, tak se vyčistí vzduch, je většinou problém vyřešen.“</i>
E	<i>„Já ze strany hodnotitele to moc nevnímám, jen to, že jsem zase pochválena a vlastně mám tak zpětnou vazbu. Pak si taky píšu cíle, co chci za budoucí rok zase dosáhnout, není to jen o vzdělávání. „</i>
F	<i>„Hodnocení v dopadu mi pomáhá rozvíjet své schopnosti a dovednosti, něco se dozvím i při rozhovoru, dále se to odráží i u pracovníků, kteří jsou motivováni. Taky se řeší různé požadavky pro službu. “</i>
G	<i>„Hodnocení na to má vliv, občas dostanu nějaké manažerské rady nebo mě ovlivňuje tak, že daný problém vidím z jiného pohledu, taky něco spíš praktického, že občas něco fyzicky chybí třeba na službě, že se to rychle zařídí, ale třeba v komunikačním chování, když jsme se domluvili na nějakém způsobu, tak to taky šlo.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Všichni informanti uvádí určité dopady hodnocení. U informanta A je to tým a vzájemné vztahy, které si chválí i ředitel organizace, u informanta B jsou dopady spojené s osobou nadřízeného, který má dohlížet, aby se cíle uplatnily v praxi a tím pak dávají hodnocení smysl. U informanta C je to motivace, chuť pracovat dál, povzbuzení, obdobně jako u informanta E. Informanti F a G vidí v praktickém dopadu rozvoj – např. přes uskutečněné vzdělávání, nebo manažerské rady, řešení technicko materiální problémů.

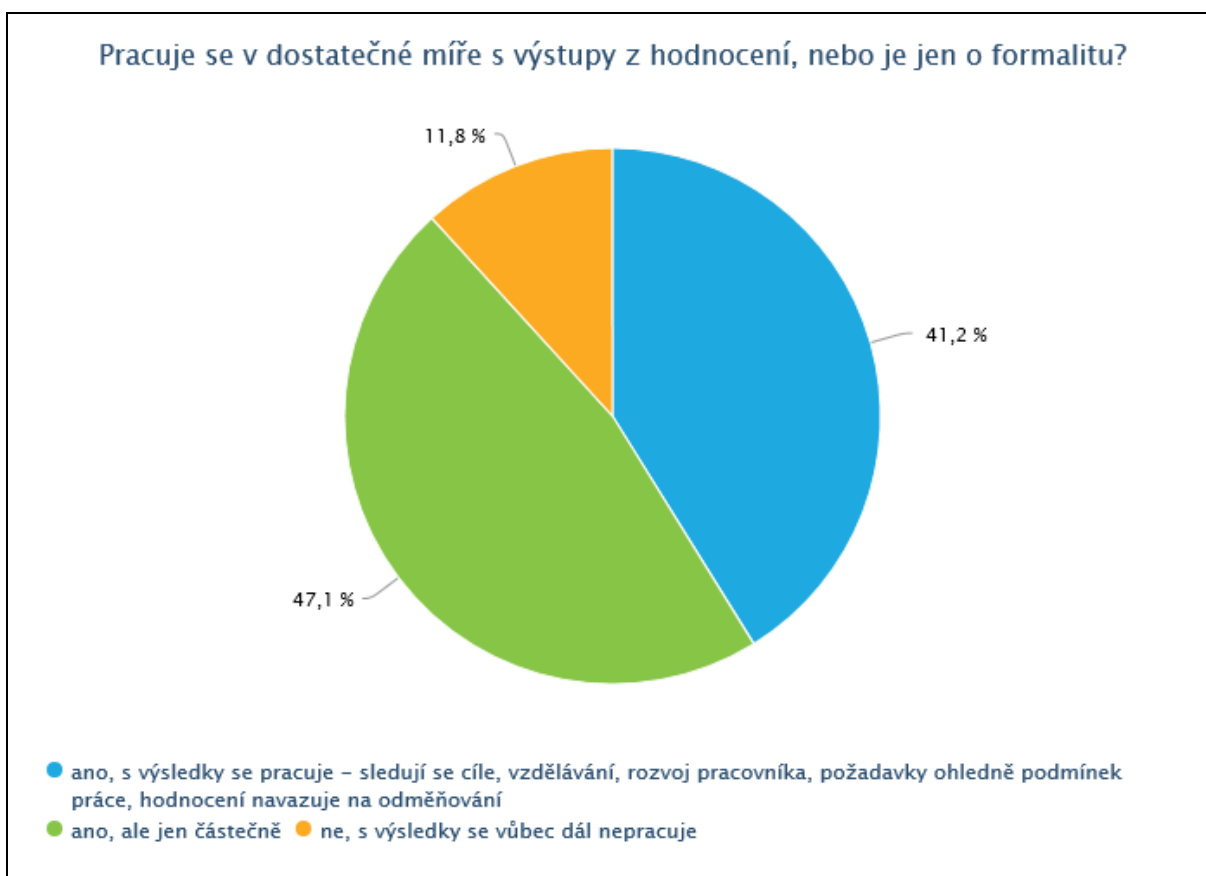
Analýza dotazníků

Z dotazníkového šetření vplynuly odpovědi na otázku, jaký má hodnocení dopad v praxi následující:

1. Motivace – 21 odpovědí
2. Žádný dopad – 18 odpovědí
 - „Žádný dopad, nikterak mne to nemotivuje k lepšímu výkonu.“*
 - „nemá dopad, snažím se vždy pracovat svědomitě a kvalitně.“*
 - „u mě žádnou, snažím se pracovat dle svého svědomí a sil.“*
3. Více snahy – 16 odpovědí *„Víc se snažím, zjistím, kde to dělám dobře a co ne“.*
4. Pozitivní dopad – 14 odpovědí
5. Zlepšení práce – 13 odpovědí
6. Zamyšlení se nad svými chybami – 9 odpovědí
 - „Uvědomím si, co dělám špatně, kde mám rezervy.“*
7. Povzbuzení – 4 odpovědi
8. Osobní rozvoj – 3 odpovědi

Praktické dopady se týkají i výsledků, jak je s nimi dál nakládáno. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnotitelé hodnotili jinak výstupy – to, že se s výsledky vůbec nepracuje dál odpověděli 2 hodnotitelé, 8 odpovědělo, že částečně a 7 že se s výsledky pracuje (viz graf 18). Aby nezůstalo u formality, doporučují vedoucí pracovníci v návrzích zejména propojení hodnocení s odměnami, důslednost a kontrolu, řešení problémů bez odkladů, mít více času na hodnocení a zapracovat výsledky z hodnocení do dalšího rozvoje.

Graf 18: Návaznost hodnocení na další aktivity



Zdroj: © 2012–2019 Survio, vlastní zpracování

Tabulka 24: Nejvíce důležité aspekty v hodnocení pracovníků z pohledu pracovníků

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
subkategorie	Nejvíce důležité aspekty v hodnocení pracovníků z pohledu pracovníků
A	„Pro mne je to důvěra, to že mohu vedoucí říci bez obav, co mám na srdci, a naopak.“
B	„...zájem o to, jak to vidí pracovníci; ale jestli chce něco měnit, myslím si, že i díky tomu vztahu, jaký mám s hodnotitelem, že mu řeknu, že mi i na něm něco vadí, že je to otevřené, že to není tak, že bych pak cítila, že se po mě bude vozit, protože jsem mu řekla, že moc mluví, že tohle je rozhodnutí, se kterým nesouhlasím, tak to se mi líbí, že to opravdu má

	<i>ten aspekt podání si zpětné vazby. “</i>
C	<i>„Nejdůležitější je profesionalita. Často jej hodnotitelé i hodnocení berou příliš osobně, a pokud se nenaučíme přijímat a sdělovat konstruktivně kritiku, tak hodnocení nebude mít žádný smysl.“</i>
D	<i>„...nejdůležitější je když si to vyřkáme otevřeně a hned.“</i>
E	<i>„...co je pro mne nejdůležitější v hodnocení – no, je toho asi víc, ale asi na prvním místě je důvěryhodný vztah k vedoucí, pak aby to mělo nějaký smysl, teda, že to hodnocení se promítá dále do nějakých činností, třeba i to že se změní pracovní podmínky, nebo způsob komunikace. Pak ještě pravdivost, upřímnost.“</i>
F	<i>„Aby si hodnotitel a hodnocený získali dobrý vztah a uměli se otevřít a říct, co je trápí.“</i>
G	<i>„...sebereflexe, sladění cílů na další období, tady jsem dělal toto dobře, tady jsem to nestihl, zkusím to příště lépe naplánovat, nepouštět se do tolika věcí, toto jsme dělat nemuseli.“</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Informanti odpovídali na dotaz, co vnímají v hodnocení jako nejdůležitější. Dle informanta A je to důvěra, stejně tak informanti B, E a F zmiňují důvěryhodný vztah k vedoucím. Ten podle nich vede k otevřené komunikaci beze strachu, tedy k podání zpětné vazby, kterou informant B vidí jako nejdůležitější. Informant G spatřuje nejdůležitější aspekt v sebereflexi.

Analýza dotazníků:

Byla položena otázka, co je dle názoru pracovníků v hodnocení nejdůležitější, aby bylo zjištěno, čemu přikládají pracovníci největší význam v hodnocení. Výsledky jsou seřazeny sestupně, tedy od nejčastější odpovědi.

Nejvíce důležité aspekty v hodnocení pracovníků:

1. Otevřená komunikace – 18 odpovědí
„Nedělá se něco jen proto, že se to musí, ale protože tomu věříme, Tedy to, že takové hodnocení probíhá i během roku, vždy, když je potřeba.“
2. Zpětná vazba – 16 odpovědí.
„Některé věci mohou být překvapením, nicméně ráda se dozvím, jak druzí vnímají mou práci, není to pro mne důležité, ale asi zpětná vazba.“
3. Motivace – 15 odpovědí
4. Zájem zaměstnavatele, důvěra, ocenění snahy – 12 odpovědí
5. Objektivita a pravdivost – 11 odpovědí
Že se dozvím objektivní názor na svou práci, vyřkat si z očí do očí, co je a není správně, aniž by se kdokoli urazil.
6. Příjemná atmosféra – 8 odpovědí

7. Angažovanost obou stran a vůle – 5 odpovědí
„V případě, že chybí vůle na jedné nebo druhé straně, je pro mně hodnocení ztraceným časem.“
8. Rozhovor – 4 odpovědi
9. Dosažení cílů – 3 odpovědi
10. Aby mělo hodnocení význam, aby se projevilo – 2 odpovědi
11. Vstřícnost, pochopení – 1 odpověď

Jiná, leč obdobná oblast byla zkoumána položením otázky, co ovlivňuje hodnocení a výsledkem není totéž, co v první oblasti zkoumání:

Faktory ovlivňující hodnocení z dotazníkového šetření:

1. Důvěra 41 odpovědi
2. Naladění – dobrá atmosféra – 32 odpovědi
3. Momentální psychické rozpoložení, čas - 19 odpovědi
4. Vztah mezi hodnoceným a hodnotitelem, vztahy na pracovišti, dobrý pracovní tým 18 odpovědi
5. Pracovní výkon, chování – 17 odpovědi, z toho 15 odpovědi chování specifikuje na chování ke klientům a spolupracovníkům
6. Vstřícnost, povinnost ze zákona 13 odpovědi
7. Odborné znalosti a dovednosti 12 odpovědi
8. Povahové vlastnosti, týmovost 11 odpovědi
9. Prostředí, vztah nadřízeného k hodnocení 10 odpovědi
10. Nedůvěra, neupřímnost – 9 odpovědi
11. Firemní kultura – 4 odpovědi
12. Umění naslouchat, míra spokojenosti se zaměstnavatelem, povaha lidí, připravenost, otevřenost, vzájemný respekt – 1 odpověď.

Tabulka 25: Přístup vedoucího

KATEGORIE	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VNÍMÁNÍ HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ
Subkategorie	Přístup vedoucího
A	<i>záleží to na organizaci, na minulém pracovišti to prostředí nebylo přátelské, s vedoucí jsem měla osobní problémy, podle mě zneužívala pozici moci, docela dost si to na nás vylévala, to hodnocení, které jsme psali, nebylo pravdivé, byla to spíš neutrální verze něčeho, tak, abych tam něco napsala, abych si to nezavařila, hodnocení vedoucí bylo většinou spíš negativní na novém pracovišti je spolupráce úplně jiná, vedoucí má moji důvěru a já její, hodnocení je na úplně jiné úrovni takže hodnocení souvisí také s managementem</i>
B	<i>„Vnímám to jako dobrou příležitost, ale pokud to ten hodnotitel bere jako nutné zlo a formalitu, tak to taky tak vypadá, je to o lidech.“</i>
C	<i>Líbí se mi, že ředitel organizace klade velký důraz na hodnocení</i>

	<i>pracovníků. Nejsem si však jistá, jestli hodnocení probíhá u všech pracovních pozic (ne jen pracovníků v přímé péči). Většinou na mne ředitel působí pozitivně a podpůrně, i když dokáže říci i kritiku</i>
D	Bez odpovědi
E	<i>hodnocení je u nás dobře nastaveno, ale jak se dovídám, jinde to vůbec nefunguje, takže pak je to k ničemu, jen ztráta času. Záleží na tom, jak to má vedoucí nastavené, jak k tomu ona přistupuje. Pokud to nebere vážně, nevěří tomu, podřízení to poznají a vnímají to jako formalitu.</i>
F	Bez odpovědi
G	<i>co se týká toho systematického hodnocení, tak to nevím, je to čistě na těch vedoucích</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Dle výpovědí všech informantů je zřejmé, že jak hodnocení, tak hodnotitelé vnímají vliv vedoucího, přesněji řečeno jeho přístupu na samotné hodnocení pracovníků a následně jeho vnímání. Informanti A, B se vyslovují na základě zkušenosti, že negativní postoj vedoucí, či její negativní přístup k hodnocenému vede k vnímání hodnocení ze strany hodnoceného pracovníka jako formality. Informanti C i E z neuvedených zdrojů uvádí, že někde hodnocení nefunguje, protože to nemá vedoucí nastavené u sebe.

Analýza dotazníků:

V dotaznících se objevily poznámky některých pracovníků směrem k vedoucím:

„A nejhorší je to u těch, kteří zůstali zakonzervováni ve stereotypu. S tím se těžko pracuje.“

„Pro vedoucí je to opět hodně času.“

„Odpovědnost za hodnocení je na manažerech.“

V jiných odpovědích, které byly stručné a byly zaměřené na faktory se rovněž zmiňuje úloha vedoucího, který by měl být vzorem, měl by pracovníky podporovat.

Souhrnná analýza:

Z uvedených poznatků se dospělo k závěru, že na hodnocení, jak bude probíhat, jak jej bude vnímat jednotlivý pracovník, má nesporný vliv přímý nadřízený, jeho přístup k systému hodnocení, přístup k práci a zejména přístup k samotnému pracovníkovi.

Tabulka 26: Návrhy na zlepšení

KATEGORIE	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ
A	<i>na systému bych nic neměnila, vyhovují mi formuláře,</i>
B	<p><i>myslím si, že je dobré ty metody vhodně kombinovat, jak ten rozhovor, tak ten formulář, který tam je, a pokud vím, že můj podřízený toho nenamluví, neumí to říct, tak ho nechám třeba napsat dopis nebo jenom to papírové a pak si to pročtu a doptám se ho</i></p> <p><i>je možná dobré namotivovat ty hodnotitele, jak se k tomu postavit a jak to využít, ale jinak si myslím, že ty nástroje jsou dostačující, ta možnost tady vždycky je</i></p> <p><i>já bych uvítala školení z oblasti dobrovolníků, protože to je takové specifické</i></p> <p><i>nedovedu si představit, že bych se inspirovala v tom hodnocení, které máme nastavené pro zaměstnance, protože těch je asi 60 a to bych nedělala nic jiného, než hodnotila, kdo si co splnil a nesplnil, takže bych spíš uvítala nějakou zkušenost nebo školení na to, jak školit velkou skupinu lidí, když jsem na to sama, ale to pro tu mou pozici hodnotitele, ale jinak hodnocený – myslím, že i ten formulář i ten nadřízený provází tím hodnocením, takže to nelze nepochopit</i></p> <p><i>co se týká hodnocení ze strany úřadů, se kterými spolupracujeme, těch příjemců informací, které poskytujeme, nyní jakoby povinnost jejich, my to hodnocení poskytujeme, třeba jeden mi řekne, jsem strašně rád, že to tak je, ale tak mi to chybí jako komplexně, pak se dozvím „vy jste nám dlouho nikoho neposlali, tak my jsme se zařídili jinak“, a mě to mrzí, že jsem to třeba mohla udělat jinak; když třeba máme v těch smlouvách, že jednou za rok hodnotíme, já si to od lidí vyžádám a oni mi napíší „všechno v pořádku, děkujeme“, z toho si člověk nic nevezme, já bych byla radši za „trochu nám vadí tento způsob“, „uvítali bychom, kdyby takhle“, je fakt, že tím hodnocením od těch úřadů, příjemců, spolupracovníků by ten obrázek byl lepší, protože se mezi sebou poplácáme po rameni a pak venku se dozvíme, že úřadům naprosto vadí, že posíláme formuláře, místo toho, abychom jim zavolali nebo naopak</i></p> <p><i>spousta lidí má možná takový ten zaslepený pocit, že si řekneme to je v pohodě, ale ne všichni pracovníci mají tu vůli nebo tu sílu to říct zrovna ... (tady nedokončila větu); možná by tomu hodnocení prospělo, kdyby k tomu byl dodaný např. anonymní sběr nebo nějaké dosazení do kontextu, nevím, co by tomu pomohlo, aby se lidi cítili důvěrněji, že můžou sdělit, co je opravdu trápí</i></p>
C	<i>já bych to jen trochu upravila, aby to bylo méně časově náročné, třeba hodnotit v jiném období, třeba po prázdninách, kdy je člověk více odpočatý.</i>

D	<i>k návrhům bych dala jediné to, aby se hodnocení stalo jednodušším, tím myslím co nejméně papírů, je toho moc. A pak kdyby se hodnotilo jindy, ne na konci roku, to nevíme co dřív.</i>
E	<i>ale taková 360 stupňová vazba, tak ta by byla velmi dobrá, ale neumím si představit, jak by se to u nás realizovalo. Mám pocit, že lidi nepřijímají novoty moc dobře. Zvláště, když je s tím spojená administrativa. Té je kolem nás tolik, že to lidi pak zatěžuje, nevidí v tom přínos. Možná taková zjednodušená verze této metody, ono se to nakonec tak děje – klienti nás hodnotí, tak by hodnotili zvláště, pak kolegové, kdyby se zapojili, to by bylo zajímavé. Nebo to ještě více zjednodušit – jak to mají ve světě, tam je to velmi jednoduché a lidi si to chválí.</i>
F	<i>Mně to vyhovuje, nemám žádný návrh.</i>
G	<i>bylo by zajímavé dát tam nějakou oblast týkající se toho, jak směřuje k cíli nebo k poslání naší organizace nebo jak se ztotožňuje s posláním naší organizace, aby ty cíle, které si stanovím, byly v souladu s posláním a hodnotami organizace</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

Všichni informanti mimo informanta A a podali připomínky, návrhy k hodnocení, dle jejich představ a potřeb. Tedy dle jejich očekávání.

Informant B se zaměřila na více věcí – na anonymitu a bezpečí, na vícezdrojové hodnocení, motivace a školení pro hodnotitele, jinou formu komunikace s úřady.

Informant C, D a E doporučují zjednodušení systému, aby nebyl tolik náročný na čas, pak zvolení jiného hodnotícího období

Informant G se zaměřuje v doporučeních na formulář, který by měl zkoumat, jak jsou cíle naplněny i z hlediska poslání, hodnot organizace.

Analýza dotazníků:

Z dotazníkového šetření bylo sestaveno pořadí odpovědí sestupně – tedy opět od nejčastějších odpovědí:

1. Bez návrhu – 45 odpovědí

Nemám připomínek, vyjadřuji spokojenost.

Skoro si nepamatuji, co v hodnocení vůbec je. Jsem ráda, že ho nějak vyplním, ukončím a mám na rok klid.

2. Zatím nové návrhy nemám, vyhovuje mně současný stav hodnocení.

3. Návaznost na odměny – 9 odpovědí

„Doporučovala bych také propojit systém s odměnami.“

4. Návaznost na rozvoj – 8 odpovědí
„Systém sice navazuje na vzdělávání, ale nakonec je to dle nějakého projektu, který neodpovídá požadavkům. Naštěstí však je upotřebitelné.“
5. Vysvětlení pozitivního vlivu hodnocení pro organizaci – 6 odpovědí
6. Jiné období hodnocení – 6 odpovědí
„Hodnocení by mohlo být zavedeno i během roku, ale jednoduše, kdy se sejdeme častěji nad výstupy.“
„Z mého hlediska je hodnocení na konci roku špatné, člověk zapomene co dobrého či špatného provedl během roku. Upamatuje si tak poslední 3 měsíce. Pracovník by měl být hodnocen v průběhu roku kdykoli, pokud udělá něco dobře či špatně a vedoucí by si to měl zapisovat.“
„Nemuselo by to být v období na konci roku, je to nejvíce práce, chystání, stresu a zdržuje to.“
7. Nový způsob hodnocení – 5 odpovědí
„Také by mohl někdo dát nový rozměr hodnocení, jinou formu nebo způsob. Osvědčilo se nám na službě ústní hodnocení bezprostředně po nějakém vícezátěžovém období.“
„Já bych uvítala, kdyby hodnocení bylo kratší, třeba jen šest zásadních otázek a věnovala se hodnocení průběžnému, tak nějak. Pak by to systematické hodnocení mohlo být i vícrát do roka, třeba čtvrtletně, ale s tím, že by netrvalo více jak čtvrt hodiny.“
8. Aktivní přístup vedoucího, který zahrnuje důslednost – 4 odpovědi
„Důslednost vedoucí, aby si pracovníci plnili vytyčené cíle.“
„Vůbec cíle bych řešila termíny a pak následně kontrolou, jestli jich bylo dosaženo.“
„V případě problému nečekat na hodnocení, ale řešit hned. Hodnocení je pouze formalita.“
9. Objasnění dotazníku – 2 odpovědi.
„Více rozpracovat otázky – vysvětlit, co se otázkou má zjistit.“
10. Nový dotazník – 1 odpověď
„Uvítala bych vytvoření nového dotazníku případně jeho zjednodušení.“
11. Při hodnocení chceme zmapovat výkon určitého pracovníka na dané pracovní pozici. Vedoucí pracovník by měl znát kritéria, která jsou pro práci tohoto pracovníka přiměřená.

12. Mělo by být systematické a v výstupy z něj v praxi více viděny.

13. Navrhuji hodnocení zrušit!

Tabulka 27: Vnímání role hodnotitele

KATEGORIE	VNÍMÁNÍ ROLE HODNOTITELE
Subkategorie	vnímání dvou rolí
E	<i>já pokud porovnávám ty dvě role, je mi docela v obou dobře, ale v roli hodnotitele se cítím více odpovědná. Také mne to nutí více se ovládat, zvažovat slova, aby hodnocení mělo spíše pozitivní dopad. Jako hodnotitel se také více připravuji, stojí mne to více času a energie. Ale snad to stojí za to.</i>
F	<i>co se týče rolí, tak práce hodnotitele mi přijde více náročná, je to o odpovědnosti za ty lidi, přípravě, času.</i>
G	<i>jako hodnotitel to vnímám to dobře, že si mohu s kolegy promluvit, rozebrat směřování té služby, to její poslání pro mě je obtížná práce s lidmi</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza rozhovorů:

V této oblasti bylo zkoumáno vnímání role hodnotitele, co tato role obnáší.

Informanti E a F na rozdíl od G zmiňují náročnost této role, která stojí více úsilí, času. Také odpovědnost, která se projevuje i důkladnější přípravou, jak zminuje E.

Analýza dotazníků:

Hodnotitelé popisují osobnost hodnotitele, jaký by měl být:

Motivující, komunikující, důvěryhodný a odpovědný

Být dobrým vedoucím, ke kterému by měli mít podržení důvěru a otevřeně tak mohli, Zodpovědnost být maximálně objektivní, také podporující a motivační.

Sdělovat i věci nepříjemné. I hodnotitel má umět říci věci otevřeně a přitom povzbudit.

Empatický, spravedlivý a respektující hodnotitel

Musí být asi více pozorný – empatický a přitom by neměl být shovívavý, měl by komunikovat tak, aby to bylo jasné a přitom neurážející. Je to umění. Také by měl být dobrým psychologem, aby uměl dobře zapůsobit na hodnoceného. Jinak pro mne je to velká odpovědnost.

Role je náročná na přípravu, která vyžaduje soustředěnost a uvážlivost.

Určitě je náročnější na přípravu, také musím víc přemýšlet, jak své připomínky obnáší pracovníkovi přednesu. Myslím, že hodnotit někoho jiného je celkově těžší než hodnotit

sebe. Slabší stránky se vyjadřují hůře, musí se přemýšlet, jak se to podá. Někdy hodnocení sami neví, co by chtěli zlepšit, jaké mají požadavky... je třeba připravit místo, na kterém bude hodnocení probíhat.

Nárok na odpovědnost a přípravu a čas uvedlo 14 hodnotitelů, z toho jeden uvádí i stres – stres, dlouhá příprava, evidence připomínek během hodnoceného období možnost zpětné vazby pro podřízené, očekávání zlepšení jejich výkonu v daných oblastech.

Musím tomu věnovat velké množství času. Porovnání vloženého nekoresponduje bohužel s přínosem hodnocení.

Pro jednoho hodnotitele role obnáší spíše pozitivum.

Zjištění, že mám skvělý pracovní tým.

Bližší kontakt s podřízenými, poznání jejich psychického stavu, vytížení.

Možnost bližšího kontaktu s podřízenými. Zjištění všech souvislostí při záporném hodnocení – psychický stav, vnější faktory působící na zaměstnance, jejich vytíženost, pracovní nasazení.

Jedna uvádí povinnost a nelibost, také okamžité hodnocení.

„...a nerada hodnotím zaměstnance, jak pochvalu tak i napomenutí dávám hned aktuálně, nečekám na hodnocení a taky to čekám od nadřízeného.“

Souhrnná analýza:

Pro všechny hodnotitele znamená hodnocení svých podřízených odpovědnost, časovou náročnost, přípravu, která spočívá v uvážení, jak hodnocení podat a také co sdělit.

Dva – jeden formant a respondent z patnácti hodnotitelů vidí v tom více pozitiv, jako zjištění, že má dobré podřízené. Také příležitost poznat více své podřízené, psychický stav, stav jejich vytížení.

7 Diskuse

Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jak vnímají pracovníci Charity Uherský Brod současný systém hodnocení pracovníků. Z tohoto cíle jsem odvodila další (dílčí) cíle, na které jsem získala odpověď z rozhovorů, dotazníků a vytvořených kódů a kategorií. Pro zvýšení validity výzkumu byla použita metoda triangulace. Byly použity metody jak kvalitativní, tak kvantitativní, tedy smíšený design.

Samotný sběr dat a jejich interpretace provázelo několik problémů. Tak například u rozhovorů se často informanti zaměřovali na jiné oblasti, než byly zkoumány. Pracovníci sdíleli se mnou, coby známou kolegyní, své aktuální pracovní problémy. Výsledek kvalitativního šetření možná zkreslily výpovědi informantů, kteří byly vybráni tak, aby zastupovali jak vedoucí pracovníky, tedy hodnotitele, tak sociální pracovníky, a pracovníky v sociálních službách. Převažovala skupina vedoucích a sociálních pracovníků, tedy lidé s vyšším vzděláním. Jejich postoje jsou zřejmě jiné, než u řadových pracovníků, jak jsem mohla pozorovat v prvních dnech výzkumu, kdy se v dotaznících objevily odpovědi pracovníků v sociálních službách zřídka. Postoje pracovníků k hodnocení byly z 98% kladné. Dalším problémem byla nízká návratnost dotazníků v prvních dnech spuštění elektronické verze na www.surveymonkey.com. Zde se objevily údaje, že více jak 40% respondentů dotazník nedokončilo. Proto jsem znovu oslovila emailem všechny účastníky výzkumu s prosbou dotazník dokončit. Jak bylo zjištěno, někteří neuměli správně pracovat s elektronickou verzí dotazníku a ten pak neodeslali. Jiní až při otevření dotazníku zjistili, že nesplňují daná kritéria pro výzkum. Z tohoto důvodu jsem dotazník vytiskla znovu a osobně obešla jednotlivá zařízení. Ačkoli byl dotazník zkoušen předem na menší skupině ohledně srozumitelnosti, ukázalo se, že ne všichni položeným otázkám rozuměli. Další komplikaci spatřuji v nepochopení, pro koho je dotazník určen. Oslovení pracovníci v sociálních službách ve většině případů pochopili, že výzkum je pro vedoucí pracovníky nebo sociální pracovníky. Až poté, co jsem je oslovila osobně na poradě zařízení, dotazník vyplnili i pracovníci v sociálních službách. Z rozhovorů vyplynuly oblasti, které v dotazníku zkoumány nebyly, proto se objevují místy pouze výsledky z kvalitativního šetření. Naopak z rozhovoru někdy nevyplnily oblasti, které byly zkoumány v dotazníkovém šetření. Ukázalo se, že volba smíšeného výzkumu byla velmi vhodná, protože vytipovaní informanti zaujímali i přes dřívější negativní zkušenosti ryze kladný postoj, mimo informanta D. Ve větším vzorku, který byl součástí kvantitativního výzkumu se projevil výsledek jinak. Výsledkem šetření názoru na hodnocení je takový, že 62 %

považuje hodnocení pracovníků za přínosné. Metoda kvantitativního výzkumu doplnila, co bylo sděleno v rozhovorech, aby pohled na problematiku byl co nejcelistvější.

V první oblasti jsem se snažila zjistit a objasnit postoje pracovníků na hodnocení pracovníků a to jak hodnocených, tak hodnotitelů. Jak už jsem zmínila výše, tyto postoje jsou dle výsledku šetření jak pozitivní 62 %, tak negativní 38 %. Je to dle mého názoru překvapivý výsledek vzhledem k níže popsaným zjištěným skutečnostem. Je možné, že systém funguje dobře v zařízeních, kde vedoucí pracovník pochopil smysl hodnocení. Z rozhovorů vyplynul velký přínos ve zpětné vazbě, která v dotazníkovém šetření zaujala čtvrtou příčku. První místo u pracovníků získal přínos hodnocení v podobě motivace, zejména pochvaly za dobře odvedenou práci. I zde, jako u názorů na hodnocení se projevil aspekt, že důležitou roli hraje vedoucí, aby pracovníci viděli smysl v hodnocení, tedy aby bylo přínosné. Potvrdila se teorie, že řízení lidských zdrojů se odráží v systému hodnocení. Dotazovaní zmiňují kontrolu, která dle jejich slov neprobíhá, jak by měla. Nejsou kontrolovány cíle, úkoly, dochází pak k tomu, že pracovníci vlivem toho nepracují, jak by měli a pak se to odráží ve spokojenosti některých pracovníků jako např. informanta B. V závěru tento nedostatek v řízení ovlivňuje i pracovníky v jejich pohledu na hodnocení pracovníků. Hodnocení pak není přijímáno pozitivně. Pracovníci, kteří zaujímají negativní postoj k hodnocení, se nejčastěji zmiňují, že hodnocení je hlavně povinnost. Tu povinnost ukládá přitom zákon o sociálních službách, aby vedla ke kvalitně poskytované službě, m.j. Metodický pokyn, který uvádím v příloze č. 2. Pracovníci hodnocení vnímají také jako administrativní a časovou zátěž. Výsledkem je to, že se pracovníci cítí znechuceni a pod tlakem. Tedy nechápou vůbec význam a smysl hodnocení. Součástí cíle je i objasnění, proč tomu tak je. Jak odpovídali respondenti, možností je zřejmě více, např. pracovníci nejsou dobře seznámeni s hodnocením na začátku, nebo nejsou vůbec orientováni v popisu své práce, nebo jsou už delší dobu rozladěni administrativní zátěží, jsou unaveni, na hodnocení se nepřipravují apod. Tyto vlivy na výkon a hodnocení popisují v rámci subkategorií. Bylo potvrzeno, že hlavní roli v tom, jak bude hodnocení vnímáno hraje přímý nadřízený a vzájemná důvěra. Jak uvádí jedna odpověď, v hodnocení jde o velmi choulostivé záležitosti a mělo by tedy zůstat mezi hodnoceným a hodnotitelem, diskrétní. Jiní odpovídali, že pokud vedoucí navodí příjemnou atmosféru, je pak hodnocení příjemnější. Dalším faktorem ovlivňujícím vnímání hodnocení je také způsob podání – pokud je hodnocení pouze negativní, pracovník je tím zaskočený, nechce moc komunikovat. Nelze se divit, že v závěru zaujímá postoj, který je založen na emocionální zkušenosti, že je lepší mlčet a nějak si to odbyť. Co se týče vnímání hodnocení ze strany

hodnotitelů, pro všechny hodnotitele znamená hodnocení svých podřízených odpovědnost, časovou náročnost, přípravu, která spočívá v uvážení, jak hodnocení podat a také co sdělit. Všichni se vyjadřují, že je to velmi důležitá, ale náročná činnost. Pouze 2 z 15 hodnotitelů vidí v hodnocení více pozitiv, např. příležitost více pohovořit důvěrně s pracovníky, nebo zjištění, že má dobré podřízené. Nebo možnost poznat více své podřízené, jejich psychický stav. V pozitivních odpovědích se projevují prvky řízení lidských zdrojů. přístup k lidem jako k lidskému kapitálu. Postoje jsou ovlivněny také výsledky hodnocení, jak je s nimi dále nakládáno, tedy praktické dopady hodnocení, což je předmětem druhého dílčího cíle. Více jak polovina dotázaných – 44 lidí, výsledky hodnocení znají a uvádí, že jsou to především cíle, vzdělávání. Cíle si všichni stanovují ve spolupráci s hodnotitelem, jsou převážně v souladu s cíli organizace, což je vzhledem k výsledku ohledně informovanosti překvapivé zjištění. Téměř třetina dotázaných – 23 lidí tvrdí, že výsledky z hodnocení nejsou, dalších 19 dotázaných neví.

Tímto se dostávám k odpovědi na další dílčí cíl a to zjistit, zda a jak hodnocení motivuje či demotivuje pracovníky, nebo jak ovlivňuje pracovníka v jeho výkonnosti, či postojích, chování. Z rozhovorů vyplynul velký přínos ve zpětné vazbě, která v dotazníkovém šetření zaujala čtvrtou příčku. První místo u 28 pracovníků získal přínos hodnocení v podobě motivace, zejména pochvaly za dobře odvedenou práci. I zde, jako u názorů na hodnocení se projevil aspekt, že důležitou roli hraje důvěra pracovníků ve vedení, pak následně i důvěra v hodnocení, tedy aby bylo přínosné. Rovněž se potvrdilo tvrzení některých autorů, že peníze hrají určitou úlohu v motivaci, ne však primární. Odměny, finanční ohodnocení se místy objevuje v odpovědích, v jedné více razantně podané – hodnocení mne nemotivuje, motivuje mne finanční ohodnocení. Co je překvapivé, dva informanti sdělili, že je hodnocení vůbec nemotivuje, to, co je motivuje je poslání organizace. Také dotazníkové šetření potvrdilo, že pracovníci jsou motivováni prací, tedy službou klientům.

Potvrzuje se zde i teorie, že do sociálních služeb vstupují vysoce motivovaní lidé. Sociální služby, které se mnohdy potýkají s nelehkou ekonomickou situací, motivují své pracovníky jinak – a to kulturou organizace a strategií organizace. Kulturu organizace charakterizují nejen normy, ale chování, které se odráží na vzájemných vztazích. Ty jsou dle výzkumu výrazným motivačním činitelem pro výkonnost a také pro hodnocení pracovníků. Na přední příčky se tak dostaly vztahy v kolektivu, vztahy s nadřízeným, pak i komunikace, zpětná vazba, která je nepostradatelná v komunikaci. Zajímavé zjištění, že

také organizační struktura, kde každý má dané kompetence, odpovědnost za plnění svých povinností, směřuje k lepší spolupráci a tím i lepší výkonnosti.

Další oblastí zkoumání byl samotný průběh hodnocení – jak vnímají pracovníci hodnocení v organizaci z hlediska četnosti, formy, obsahu - přípravy? Bylo zjištěno, že cca dvě třetiny pracovníků – 57 lidí je hodnocena jedenkrát za rok. 15 lidí uvedlo, že někdy je hodnoceno, někdy ne, tedy jsou hodnoceni méně než jedenkrát v roce, nepravidelně. Vůbec není hodnoceno 6 lidí. Hodnocení probíhá na konci kalendářního roku. To je také jeden z důvodů, jak uvádí v rozhovoru 1 účastník výzkumu, proč u něj nedochází k hodnocení systematickému pravidelně alespoň jednou za rok, jak je doporučováno v literatuře, a jak je dáno povinností dle vnitřních pravidel organizace. Správné načasování, individuálně přizpůsobené manažerům, se nabízí jako doporučení v teoretické části, tak v empirické. Také, jak bylo zjištěno, 26 lidí nevyplnilo dotazník, protože hodnocení se jich vůbec netýká. Tedy nejde pouze o 7 lidí v organizaci, kteří nejsou hodnoceni. Jde většinou o pracovníky ekonomického oddělení, či technicko–hospodářské pracovníky, kteří nepracují v přímé péči. Co je však důležité, z výzkumu vyplynulo to, že pokud jsou tito pracovníci průběžně hodnoceni, už dochází k hodnocení pracovníků, aniž by si to uvědomovali. Je zřejmé, že zde dochází k pojmovému nedorozumění, kdy hodnocení pracovníků je vnímáno pouze jako to systematické, formální. Některá část pracovníků odpovídala i na otázku mimořádného hodnocení a to pouze 8 lidí. Nabízí se mi otázka, zda opravdu k mimořádnému hodnocení nedochází, či si to vůbec pracovníci neuvědomují? Vzhledem k tomu, že pracovníci si hodnocení pracovníků spojují pouze s hodnotícím pohovorem, který je písemně zdokumentován, je dost pravděpodobné, že si neuvědomují i jiné formy hodnocení, jakým mimořádné hodnocení je. Organizace pořádá různé akce, které se zaměřují na zařazení klientů do společnosti. Přitom se na tom hodně podílí mnoho pracovníků služby, která akci pořádá. Je s podivem, že pracovníci nedostávají hodnocení v podobě zpětné vazby, která je minimálně přítomná v písemné podobě – emailu statutárního zástupce, který také slovně hodnotí akci na poradách vedení a pak i na poradách týmových v zařízení. Je možné, že není problém na straně informátora (předavatele informace, zpětné vazby), ale na straně příjemce, který si neuvědomuje, že dochází právě k hodnocení. Stejně je to s průběžným hodnocením, ke kterému se vyjádřili oslovení informanti v rozhovoru. Z dotazníků malá část potvrzuje, že průběžné hodnocení je pro hodnocení pracovníků nepostradatelné. A zde se ukazuje možná problém, na který poukazují autoři Armstrong, či Koubek – hodnocení pracovníků je zastaralý pojem – je potřeba nahlížet na hodnocení komplexně, tedy jako na proces řízení pracovního výkonu.

Nebo stačí, jak doporučuje Hroník, odstranit problém spjatý s vnímáním hodnocení pracovníků. Co se týče obsahu hodnocení, pracovníci nejsou úplně informováni, co a jak bude hodnoceno, což je zásadní předpoklad efektivitvity hodnocení pracovníků. Také to, že každý pracovník potřebuje individuální přístup v informovanosti, kde jsou zohledněné jeho vědomosti, schopnosti, vlastnosti, zkušenosti. Tedy práce s lidskými zdroji. Co se týče přípravy, 34 lidí z 86 se vůbec na hodnocení nepřipravuje. Přitom z těch, kteří odpovídali kladně, se připravuje formou vyplnění dotazníků – 32 respondentů. S výsledky hodnocení je pracováno částečně, část pracovníků ani neví, jak je s nimi nakládáno. Tedy další možnost, proč pracovníci vnímají hodnocení pracovníků negativně.

Když zmiňuji efektivitu hodnocení, nabízí se mi zde několik úvah. K tomu, aby hodnocení bylo efektivní, je nutné školení hodnotitelů. Jak bylo řečeno a také zjištěno, vedoucí je vzorem, nositelem hodnot, které se v rámci organizace projeví chováním – je však potřeba mít náhled, který pramení z vědomostí a zkušeností. Právě jednou z oblastí byla otázka zjistit, jak vnímají hodnocení pracovníků samotní hodnotitelé. Bylo zjištěno, že pro mnohé je to velmi odpovědná a časově náročná činnost, pro některé stres a povinnost. Pokud převážná část hodnotitelů není v oblasti hodnocení pracovníků řádně proškolená, pak nelze očekávat, že hodnocení pracovníci budou této oblasti rozumět. Potom k tomu mohou zaujímat i postoj, o kterém svědčí jak negativní vyjádření několika lidí v dotazníku, tak i například to, že k připomínkám na hodnocení se nevyjádřila více jak polovina dotázaných pracovníků. Co lze z toho usoudit? Možná spokojenost, jak tvrdí tito lidé, ale také neznalost, že se dají věci změnit. Jedna odvážná odpověď zněla – doporučuji hodnocení zrušit. To by bylo dle mého názoru škoda. Protože hodnocení pracovníků je neodmyslitelná personální aktivita, kterou potřebuje pro svůj rozvoj a růst celá organizace od top managementu počínaje řadovými pracovníky konče. Co s tím lze udělat? Napadá mne právě možnost změny názoru, postoje, o které se zmiňuji v teoretické části – není to jednoduché, ale je to možné. Jde hlavně o zkušenost, kterou zažijí, ale i o pochopení. Zde mohou pomoci různé formy komunikace, objasnění vysvětlování. S tím i souvislost uvádět výsledky hodnocení do praxe tak, aby o nich hodnocení pracovníci věděli. Také u hodnotitelů uplatnění metod, nebo uvědomění si, že metody používám, tedy, že je znám. Metody, které se využívají možná dostačují, ale je otázka, zda by pomohla metoda vícezdrojového hodnocení, kterou zmiňovali a doporučovali někteří účastníci výzkumu. Pak samotné prohlédnutí může vedoucí motivovat a upevnit jejich sebevědomí v tom kladném slova smyslu, že hodnotí dobře a s cílem – posílit své spolupracovníky a podřízené, aby pracovali stále rádi s výhledem na vizi, poslání a cíle organizace. Také

další úvaha, která pramení jak ze zahraničních zdrojů, tak z návrhů pracovníků – a to zjednodušení systému, nebo nastavení hodnocení dle služeb, individuální. To by bylo však předmětem jiné diskuse. Možným vodítkem by mohly být odpovědi z výzkumu, které aspekty vnímají pracovníci v systému hodnocení jako nejdůležitější a z nich vytěžit. Sami hodnotitelé doporučují zejména propojit hodnocení s odměňováním, zapracovat výsledky z hodnocení do dalšího rozvoje, poskytovat zpětnou vazbu ihned a při řízení dbát na kontrolu a důslednost.

ZÁVĚR

Tato práce se zabývala problematikou hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod.

První část práce se zabývala teoretickými východisky, které tvoří podklad pro výzkumnou část. Tedy to, co se vztahuje k hlavnímu cíli práce – zjistit, jak pracovníci vnímají současný systém hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod. Přitom jsem použila metody syntézy, analýzy, kompilace komparace, kdy sbírám poznatky různých odborníků z oblasti HR, také autorů jak českých, tak zahraničních.

V první kapitole byly popsány pojmy řízení lidských zdrojů, lidský kapitál, lidské zdroje, manažerské funkce, sociální služby, standardy kvality obsahující požadavek na hodnocení pracovníků.

Druhá kapitola se věnovala řízení pracovního výkonu, které se k hodnocení pracovníků vztahuje, cílem bylo objasnit tuto problematiku, která vede často k nepochopení základních pojmů.

Samotné téma hodnocení pracovníků, formy, metody, kritéria a také postoje pracovníků k hodnocení, včetně nových pohledů na hodnocení pracovníků, které nabízí zahraniční zdroje popisovala kapitola třetí.

Empirickou část otevírá kapitola čtvrtá, která měla za cíl blíže představit zkoumanou organizaci, Charitu Uherský Brod.

Výzkumná část této práce se zabývala otázkou vnímání současného systému hodnocení pracovníků z pohledu jak hodnocených, tak hodnotitelů. Z hlavního cíle – zjistit, jak vnímají pracovníci současný systém hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod jsem kvůli obecnému a obtížně měřitelnému cíli specifikovala následující cíle dílčí: zjistit a objasnit postoje pracovníků na hodnocení pracovníků a to jak hodnocených, tak hodnotitelů, s tím spojenou pozitivní či negativní zkušenost, zjistit a popsat v čem spatřuje hodnocený a hodnotitel význam hodnocení a co očekává od hodnocení, zjistit, jak se hodnocení promítá do praxe – praktický dopad hodnocení, zjistit, jakým způsobem probíhá hodnocení v organizaci, zjistit, zda a jak hodnocení motivuje či demotivuje pracovníky nebo jak ovlivňuje pracovníka v jeho výkonnosti, či postojích, chování.

Pro získání informací k následnému zpracování dat mi posloužila jak kvalitativní, tak kvantitativní metoda výzkumu, technika polostrukturovaného rozhovoru a dotazníku.

Dle mého názoru se mi výše uvedené cíle podařilo naplnit, pouze na otevřenou otázku co od hodnocení pracovníci očekávají, se mi dostalo méně odpovědí, než jsem očekávala. Pracovníci nevěděli, jak reagovat. Lze si jejich reakci vysvětlit i tím, že nad tímto tématem

nepřemýšlí, nebo neví, co si pod tím očekáváním mají představit. To také vypovídá o postoji, který k hodnocení zaujímají. Je to m.j. dáno tím, že nemají dostatek informací. Pak v koloběhu pracovních úkolů a povinností jim ani nezbývá čas přemýšlet nad hodnocením, které vnímají jako jednorochní povinnost, jak ukázal výzkum.

Očekávání je však možné rozklíčovat v jiné odpovědi na otázku, co vnímají v hodnocení jako nejdůležitější. Očekávají, že hodnocení se bude odehrávat v důvěře, bude pravdivé a otevřené.

Co se týče průběhu hodnocení, většina pracovníků je hodnocena systematicky jedenkrát v roce, někteří pracovníci nejsou takto hodnoceni vůbec. Pokud je hodnocení realizováno, předchází mu u více jak poloviny dotázaných příprava, která spočívá především ve vyplnění formuláře. Jak už jsem výše zmínila, bylo zjištěno, že pracovníci nejsou ohledně způsobu a obsahu hodnocení dopředu zcela informováni. Dle výsledků výzkumu se hodnocení cítí při hodnocení celkem příjemně, pouze malá část vypovídala, že se necítí příjemně. To, co velmi ovlivňuje vnímání hodnocení z pohledu jak hodnotitelů, tak hodnocených, je vzájemný vztah mezi hodnotitelem a hodnoceným, otevřenost, pravdivost, důvěra. Podobně vztahy v týmu, k vedoucímu, motivace, ovlivňují výkonnost. Téměř všichni hodnotitelé vnímají hodnocení jako důležitý nástroj, který je však velmi časově náročný, vyžaduje více času na přípravu a velkou odpovědnost.

Pracovníci uvádí, že výsledky se nepromítají do praxe. Aby bylo hodnocení efektivní, doporučují více provázat systém s finančními odměnami a s rozvojem pracovníka. Požadují více propracovaný systém, který je všem srozumitelný, všichni jsou předem informováni.

V rámci této práce jsem si nekladla za cíl identifikovat slabé a silné stránky hodnocení, nebo doporučení, jak dosáhnout změny k lepšímu vnímání systému hodnocení. To nakonec samotné vyplývá z odpovědí respondentů, kteří nejsou zcela spokojeni se současným systémem. Navrhují celkově systém co nejvíce zjednodušit a přitom najít na něj čas. V ojedinělých případech hodnocení zrušit, myslí se tím samozřejmě systematické hodnocení. V první řadě je nutné dle mého názoru, jak nakonec tvrdí i spousta autorů - vedoucí, tedy hodnotitele proškolit, aby mohli oni sami podávat jasné informace ohledně hodnocení pracovníků. V této souvislosti více provázat hodnocení s odměňováním, rozvojem, tak aby bylo v souladu s organizační triádou, tedy propojit s cíli organizace, jak o tom hovoří František Hroník.

V závěru se potvrdily teorie, které kladou důraz v hodnocení pracovníků na informovanost hodnocených, provázanost cílů s cíly organizace a školení hodnotitelů. Také

tvzení některých odborníků ze zahraničí, ředitelů a HR manažerů, kteří vidí v hodnocení pracovníků spoustu času, který nemusí pak odpovídat kýženému výsledku, efektivitě spočívající v motivovaných a výkonných pracovnících. Já osobně dávám za pravdu oběma stranám – tedy zjednodušit systematické hodnocení co se týče obsahu, ale na druhou stranu nepodcenit přípravu, která je důležitá. A pak doporučení dle jiného autora – individualizovat systém podle potřeb manažera, tedy vedoucího a jeho týmu. K tomu je potřeba vícestranné komunikace a také používání nových technologií. Tato práce by pak mohla sloužit jako podklad k diskusím pro zavedení nového, funkčního systému hodnocení pracovníků.

SEZNAM LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. 2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80- 247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Grada Publishing.
- ARMSTRONG, Michael a Steven TAYLOR.2015. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9883-7
- ARONOVÁ, Klára a Lenka DEVEROVÁ. 2008. AGNES. ISBN 978-80-903696-3-4. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/2/2-text.pdf>
- ARTHUR, Diane. 2010. 70 tipů pro hodnocení. Praha: Grada Publishing ISBN, 8024729377, 9788024729374.
- ASHDOWN, Linda. 2014. Performance management. London: Kogan Page. ISBN 978 0 7494 6997 9
- BALABÁN, Miloš. 2007. Vojenské rozhledy. Praha : Avis. ISSN 1210-3292
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BAŠTECKÁ, Bohumila. 2006. Supervize a snaha pohlédnout na sebe svýma očima. Sociální práce/Sociální práce, č. 3, s. 15-18. ISSN 1213-6204
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A. a D. ULRICH. 2001. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. Harvard Business School Press. ISBN 1-57851-136-4
- BEDNÁŘ, Martin. 2008. Personální standardy a profesní rozvoj zaměstnanců. Sociální práce/Sociální práce 4/2008. Brno: ASVSP. ISSN 1212-6204
- BEDNÁŘ, Martin. 2012. Kvalita v sociálních službách. Olomouc: Univerzita Palackého Olomouc. ISBN 970-80-244-3063-0
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ.1994. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.
- BERGEROVÁ, Marcela. 2013. Řízení neziskových organizací. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní Praha. ISBN 978-80-87779-05-7
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2009. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.
- BĚLOHLÁVEK, František. 2005. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 8025105059.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996. Organizační chování. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

- BOČAROVÁ, Zdena a JERSÁKOVÁ Václava. 2008. Manažeři jsou vzorem. Hospodářské noviny IHNED. [online] [cit. 2019-01-10]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-23468220-manazeri-jsou-vzorem>
- BORŮVKOVÁ, Jana. 2013. Základy statistiky – dotazníkové šetření. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-87035-80-1
- BRANHAM, Leigh. 2004. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press. ISBN: 8025102238
- BROOKS Ian. 2003. Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování-Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9
- BUJNA, Tomáš. 2013. Jak se mají k sobě motivace a peníze. In: blog.tcbs [online]. 1. října 2013 [cit. 2018-11-19]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/blog/jak-se-k-sobe-maji-motivace-a-penize/>
- BYARS, Lloyd. RUE, Leslie. 1987. Human Resource management. Irwin. ISBN 9780256036305
- CALDWELL, Raymond. 2004. Rhetoric, facts and self - fulfilling prophecies: exploring practitioners' perceptions of progress in implementing HRM Industrial Relations Journal 35:3 [online] [cit. 2019-02-11] ISSN 0019-8692. Dostupné z: <http://www.bbk.ac.uk/orgpsych/staff/academics/caldwell/CaldwellIndustrialRelationsJournal2004.pdf>
- CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. 2010. Management a organizační chování. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2004. MANAGEMENT Studijní text pro distanční studium. ISBN 80-244-0893-7
- CUNNINGHAM, Lilien. 2015. In big move, Accenture will get rid of annual performance reviews and rankings In: The Washington post [online]. 21. července 2015 [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2015/07/21/in-big-move-accenture-will-get-rid-of-annual-performance-reviews-and-rankings/?noredirect=on&utm_term=.9c78b858293e
- ČÁMSKÝ, P., KRUTILOVÁ D., SEMBDNER J. 2011. Sociální služby v ČR v teorii a praxi. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7
- ČERVENÝ, Karel. 2017. Hodnocení pracovníků ničím nenahradíte. In: Technický týdeník [online]. 22. května 2017 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/serialy/predpoklady-uspesnych-inovaci/hodnoceni-zamestnancu-nicim-nenahradite_40665.html
- DEAL Terence, KENNEDY Allan. 1982. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: Addison-Wesley. ISBN 0-201-10277-3
- DE NISI, S. Angelo. 2000. Performance Appraisal and Performance Management: A Multilevel Analysis. In: KLEIN, Katherine, KOZLOWSKI, Steve. 2000. [online]. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass. [cit. 17.01.2019]. Dostupné z: www.tamu.edu/faculty/payne/.../DeNisi%202000.pdf

- DĚDINA J.; ODCHÁZEL J., 2008. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DISMAN, Miroslav. 2011. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum- ISBN 978-802-4619-668.
- DUDA, Jiří. 2008. Řízení lidských zdrojů. 1.vyd. Praha: Key Publishing. ISBN 80-870-7189-2
- DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. 2008. Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-003-4
- DVOŘÁČEK, Martin. 2007. in: blog idnes.cz cz [online]. 29. ledna 2007 [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/jak-se-poznabodovy-sef.A070126_152254_firmy_rady_vra
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, a kol. 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
- FIALA, Roman. 2009. Základy managementu. Jihlava: Vysoká škola polytechnická. ISBN 978-80-87035-24-5
- FINK, L. LONGENECKER, C. 1999. [online]. Creating Effective Performance Appraisals. Industrial Management 41(5), 18-23. [cit. 14.02.2019]. Dostupné z: www.csun.edu/~bjc20362/longemecker-fink.pdf
- FISHER, Roman. 2014. Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli a mohli. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5038-5
- FLETCHER, Clive. 2001. Performance appraisal and management: The developing research agenda. In: Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 473–487. ISSN 0963-1798
- FORSYTH, Patrick. 2009. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- GAVORA, Peter. 2006. Sprievodca metodológiou kvalitatívneho výskumu. Bratislava: Regent. ISBN 80-88904-46-3.
- GLENDINNING, P. 2012. [online]. Performance Management: Pariah or Messiah. Public Personnel Management 1(43), 25-57. [cit. 26.12.2018]. Dostupné z <http://ppm.sagepub.com/content/43/1/25.full.pdf+html>
- http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/tech_mag_strategy_mapping_march07.pdf
- GRIFFIN, Ricky. MOORHEAD Gregory. 2003. Organizational Behavior Boston: Houghton Mifflin. ISBN 978-0-618-3058-72
- HÁJEK, Martin. 2015. Podrobnější hodnocení pracovníka z více pohledů nemusí být lepší. In: Vedeme. cz [online]. 23. dubna 2015. [cit. 2019-01-30] Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/inspirace/630-podrobnejsi-hodnoceni-pracovniku.html>
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. Psychologický slovník. Praha: Portál. ISBN: 80-7178-303-X
- HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. (2011). Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu. Praha: FHS UK 2011

- HAVRDOVÁ, Zuzana. 1999. Kompetence v praxi sociální práce. Praha: Osmium. ISBN 80-902081-8-5.
- HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ. 2008. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1
- HAYESOVÁ, Nicky. 2009. Základy sociální psychologie. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-639-1
- HENDL, Jan. 1997. Metodologická triangulace v empirickém výzkumu. Čs. kinantropologie 1. Roč. 1997, čís. 2, s. 75–88.
- HENDL, Jan. 2016. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. 4., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.
- HRONÍK, František. 2006. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 8024714582.
- HRONÍK, František. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HOLMEROVÁ, Iva. 1995. Kvalita péče o stare občany, standardy geriatrických pracovišť. Praha : Institut postgraduálního vzdělávání lékařů. ISBN neuvedeno.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. Řízení lidských zdrojů nové trendy Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1
- JANEČKOVÁ, Květa. 2006. Zavedení manažerské supervize přispělo k efektivnějšímu řízení. Sociální práce/Sociální práce, č. 3, s. 11 -13. ISSN: 1213-6204
- JANIŠOVÁ, Dana, KŘIVÁNEK Mirko. 2013. Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšné rozvoj organizace. Praha: Grada Publissing. ISBN 978-20-247-4337-0
- JERSÁKOVÁ, Vendy. 2015. Hodnocení pracovního výkonu – co s tím.In: HR kavárna [online]. 29. ledna 2015 [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <http://www.hrkavarna.cz/tema/soucasne-trendy-v-hr/hodnoceni-pracovniho-vykonu-zamestnancu-co-s-nim/#.XEr3rVVKiM>
- KAŠPAROVÁ, Eva. 2006. Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků. Sociální práce/Sociální práce. roč. 2006, č. 3, stránky 3-6. ISSN 1213- 6204.
- KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. 2002. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Praha, C.H. Beck. ISBN 80-7179-578-X
- KOCIANOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- Kocianová, R. (2007). Personální řízení. Praha: Mowshe.
- KOHOUTEK, Rudolf. 1999. Psychologie zdraví pro učitele a vychovatele. Brno: Psychologický ústav AV ČR, Učitelé a zdraví, č. 2. ISBN 80-902653-2-4
- KOLEKTIV AUTORŮ. 2008. (viz jednotlivé kapitoly publikace). Standardy kvality sociálních služeb – výkladový sborník pro poskytovatele – Výstupy z tématických diskusních setkání a práce odborných týmů pro jednotlivé oblasti Standardů kvality sociálních služeb. Praha : MPSV a ESF. Dostupné z:

https://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf

KOTLER, Philip. 1998. Marketing, management: analýza, plánování, využití a kontrola. Praha: Grada. ISBN 8071696005

KOUBEK, Josef. 2004. Řízení pracovních výkonů. Praha: Management Pres. ISBN 80-7261-116-X

KOUBEK, Josef. 2011. Personální práce v malých a středních firmách. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3823-6

KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8

KOUBEK, Ladislav. 2013. Psychologie v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6384-6

KRUMMACKEROVÁ, Pavla. 2011. V čem spočívá přínos a aktuálnost "třistašedesátky"? Human Resources Management, roč. 7, č. 1, s. 40. MK ČR 16264, ISSN 1801-4690

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ R. 2004 Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů ISBN 80-247-0698-9

KUČEROVÁ, Dagmar. 2012. Ohodnoďte na konci roku své zaměstnance a posílíte tak jejich pracovní motivaci. In: Podnikatel. [online]. 19. listopadu

2012 [cit. 2019-02-15] Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ohodnotte-na-konci-roku-sve-zamestnance-posilite-tak-jejich-pracovni-motivaci/>

LUKÁŠOVÁ, Růžena. 2010. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kol. 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-0648-2

MALÍK, Ivan. 2010. Absence zpětné vazby při poskytování sociálního poradenství jako jedno z rizik vzniku syndromu vyhoření. In: SMUTEK, Martin, Friedrich W.

SIEBEL, Zuzana TRUHLÁŘOVÁ (eds.). VII. Hradecké dny sociální práce - Rizika sociální práce, Hradec Králové 1. - 2. října 2010: sborník příspěvků konference [online]. Hradec Králové, Gaudeamus [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: http://www.prohuman.sk/files/2010_sbornik_UHK_Rizika_socialni_prace.pdf

MARTINES, Nicole. 2017. Performance appraisal meets vs. exceeds. In: Bizfluent [online]. 26. září 2017 [cit. 2019-01-27]

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M. a VAVŘINA, J. 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5316-4

MATOUŠEK, Oldřich. 2007. Sociální služby : legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení. Praha : Portál. ISBN 978-80-7367-310-9

MAYHEW, Ruy. 2018. Definition of a performance appraisal system. In: Bizfluent [online]. 23. srpna 2018 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z: <https://bizfluent.com/about-5386878-definition-performance-appraisal-system>

MAZÁK Eduard. 2010. Firemní kultura a etické kodexy. Praha.. Bankovní institut vysoká škola. ISBN. 978-80-7265-075-0.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. Manažerská psychologie. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6

- MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. 1993. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. ISBN 80-85623-2
- MIOVSKÝ, Michal. 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada Publishing. a.s. ISBN 80-247-1362-4
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. [online]. ©2013-2019 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>
- MPSV. 2003. Standardy kvality sociálních služeb, Průvodce poskytovatele. Praha: MPSV. ISBN 80 – 86552 – 66 - 7“
- MOSELEY, James L. a Joan Conway DESSINGER, ed. 2010. Handbook of improving performance in the workplace. Volume three, Measurement and evaluation. San Francisco: Pfeiffer ; [Silver Spring],. Pfeiffer essential resources for training and HR professionals. ISBN 978-0-470-19067-8.
- NACHTIGALOVÁ, Lucie. 2009. Hodnocení nemá být trestem. HR Management, září-říjen 2009, roč. 5, č. 5, s. 36-38. ISSN 1801-4690
- NAKONEČNÝ, Milan. 2004. Sociální psychologie. Praha: Academia. ISBN 80-200-0690-7
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv. 2012. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3809-3
- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2016. Leadership & management development role, úlohy a kompetence managerů a lídrů. Praha : Grada. ISBN: 978-80-247-5721-6
- PLAMÍNEK, Jiří. 2009. Týmová spolupráce a hodnocení lidí. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2796-7
- PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J., Pedagogický slovník. 6. vyd. Praha: Portál, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7367-647-6
- REICHEL, Jiří. 2009. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3006-6
- REITMAYEROVÁ, Eva. 2007. Cílená zpětná vazba: Metody pro vedoucí skupin a učitele. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-317-8
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. 1. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978- 80-247-2100-2.
- SHAFER, Robert. 2011. Demand better results and get them. In: Harvard business review[online]. Březen – duben 1991 [cit. 2018-12-23]. Dostupné z: <https://hbr.org/1991/03/demand-better-results-and-get-them>
- SCHEIN, E. (2004) Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey Bass ISBN 0-7879-6845-5
- STRAUSS, Anselm L. a Juliet M. CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu : postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Translated by Stanislav Ježek. Vyd. 1. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. vi, 196. ISBN 808583460X.
- STRŽÍŽOVÁ, Vlasta. 2001. Manažerská komunikace. Praha: VŠE v Praze Nakladatelství Oeconomica. ISBN 80-245-0174-0.

- STÝBLO, Jiří. 2016. Řízení lidských zdrojů. In: Kolektiv autorů. Abeceda personalistiky. Olomouc: Anag. s. 11- 83. ISBN 978-80-7554-003-4
- STÝBLO, Jiří. 2016. Řízení pracovního výkonu a firemní výkonnosti. In: kolektiv autorů. Abeceda personalistiky. Olomouc: Anag. s. 133-182. ISBN 978-80-7554-003-4
- SOUČEK, Zdeněk. 2003. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy. Praha, Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9
- SVOBODA, Radek. nedatováno. Je hodnocení pracovníků už překonané? In: Trexima. [online]. Nedatováno [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/je-hodnoceni-zamestnancu-uz-prekonane>
- ŠIKÝŘ, Martin. 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing. a.s. ISBN 970-80-271-9528-2
- ŠMÍD, Luděk. 1985. Mezilidské vztahy v životě a na pracovišti. Praha: Ústřední kulturní dům železničářů nositel Ceny Antonína Zápotockého. ISBN 59- 150-85-02-9.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. 2003. Psychologie ve světě práce. Univerzita Karlova. Karolinum. ISBN. 80-246-0448-5
- ŠULEŘ, Oldřich. 1995. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico ISBN 80- 85839-06-7.
- ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. 2007. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TAYLOR, Steven. 2005. Communication for Business: A Practical Approach. Pearson Education. ISBN 0 273 68765 4
- TOMÁŠOVÁ, Veronika. 2018. HR trendy a co dál. In: Surpofly [online]. 9. ledna 2018 [cit. 25.01.2019] Dostupné z: <https://www.purposefly.com/blog/frank-journal/hr-trendy-2018/>
- ÚLEHLA, Ivan. 2007. Umění pomáhat. Praha: Slon. ISBN 978-80-86429-36-6
- URBAN, Jan. 2010. Metody a nástroje hodnocení. In: blog.mzdovapraxe.cz [online]. 15. ledna 2019 [cit.2019-02-12]. Dostupné z: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28617v35768-metody-a-nastroje-hodnoceni/?search_query=%24index%3D1116&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1
- URBAN, Jan. 2017. Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání. Mzdová praxe [online] 10(1) [cit. 2019-02-12] .ISSN 0032-6208. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/dokument/nahled-dokumentu/doc-d56610v68951p1-hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>
- URBAN, Jan. 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-00227-3
- VÁGNEROVÁ, Marie. 2004. Základy psychologie. Praha: Nakladatelství Karolinum. ISBN 80-246-0841-3
- VAVERČÁKOVÁ, Marta. 2012. Sociální práce z pohledu manažmentu. In: JANEBOVÁ, Radka (eds.). Spolupráce v sociální práci : sborník z konference IX. Hradecké dny sociální práce Hradec Králové 21. až 22. září 2012. : sborník příspěvků konference [online]. Hradec Králové, Gaudeamus [cit. 2017-02-11]. Dostupné z:
- Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 533 s. ISBN 978-80-7435-259-1. Dostupné z: https://www.prohuman.sk/files/Spoluprace_v_socialni_praci.pdf

VAVERČÁKOVÁ, M a GERGELOVÁ L. 2010. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. In: SMUTEK, Martin, Friedrich W.

SIEBEL, Zuzana TRUHLÁŘOVÁ (eds.). VII. Hradecké dny sociální práce - Rizika sociální práce, Hradec Králové 1. - 2. října 2010: sborník příspěvků konference [online]. Hradec Králové, Gaudeamus [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: http://www.prohuman.sk/files/2010_sbornik_UHK_Rizika_socialni_prace.pdf

VEISOVÁ, Eva. Možnosti a důsledky kombinace metod v sociologickém výzkumu se zřetelem na metody focus groups a internetového výzkumu. Praha, 2009. Disertační práce. Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy – Institut sociologických studií.

VLČKOVÁ, Kateřina. 2011. Smíšený výzkum: Jedná se o nové a závažné téma? In T. Janík, P. Knecht, & S. Šebestová (Eds.), Smíšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu (s. 1–6). Brno: Masarykova univerzita. Dostupné z: <http://www.ped.muni.cz/capv2011/sbornikprispevku/vlckova.p>

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžbeta. 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: GradaPublishing. ISBN 978-80-247-3651-8

VYSUŠIL, Jiří. 1996. Základy managementu. Praha: HZ. ISBN 80-86009-00-9

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

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

WHITMORE, John. 2004. Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management press. ISBN 80-7261-101-1.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

ŽÁČEK, Vladimír. 2009. Management podniku. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT. ISBN 978-80-01-04370-7.

ŽÁKAVEC, Jakub. 2015. Hodnocení zaměstnanců. Sociální služby, č.6-7, s. 34-35. ISSN: 1803-7348

ŽÁKAVEC, Jakub. 2015. Hodnocení zaměstnanců. Sociální služby, č. 1, s. 30-31. ISSN: 1803-7348

Ostatní zdroje:

Řízení podle cílů - MBO (Management by Objectives). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 05.11.2015 [cit. 21.01.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-podle-cilu>

<http://www.personalista.com/zpravy/proc-lide-meni-praci-penize-jsou-az-na-poslednim-miste-ukazal-pruzkum.html>

<https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/Pages/2014-Performance-Management-News-Release.aspx>

<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/behavioral-competencies/Pages/3-Direct-Ways-to-Determine-Competency-Proficiency-in-HR-Staff-Candidates-Yourself.aspx>

Studium psychologie. Postoje, složky postojů, jejich regulační význam[online]. ©2016 [cit. 2018-12-18]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/socialni-psychologie/5-postoje.html>

Charita, Uherský Brod. O nás. Uhbrod.charita.cz. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-15].

Dostupné z: <https://www.uhbrod.charita.cz/o-nas/>

SEZNAM ZKRATEK

AC – Assessment center z angl. „to assess“ – „měřit“ je specifická forma výběrového řízení na různé pozice.

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BSC – Balanced scored card = systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku,

CEB – z angl. Entrepreneurs, Bosses Organization

ČR – Česká republika

DC – Development center metoda, která slouží ke zmapování kompetencí Vašich zaměstnanců a nastavení plánů jejich dalšího rozvoje.

HR – Human resource = lidské zdroje

HRM – Human Resource Management = řízení lidských zdrojů

IT – informační technologie

MBO – Management by Objectives = řízení podle cílů

m.j. – mimo jiné

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

např. – například

popř. – popřípadě

PR – Public Relations = vztahy k veřejnosti,

SHRM – Society for Human Resource Management = společnost pro řízení lidských zdrojů

s. – strana

Sv. – svatý

THP – technickohospodářský pracovník

tj. – to je

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu	25
Obrázek 2: Použití metody 360 stupňů – hodnocení pracovníků	48
Obrázek 3: Cyklus vzdělávání	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice metod hodnocení	43
Tabulka 2: Základní údaje o výzkumném souboru	66
Tabulka 3: Tabulka vytvořených kategorií a subkategorií	73
Tabulka 4: Vztah pracovníků k hodnocení	76
Tabulka 5: Vnímání smyslu hodnocení pracovníků	78
Tabulka 6: Negativní postoje pracovníků k hodnocení	79
Tabulka 7: Příprava na hodnocení	81
Tabulka 8: Průběh hodnocení	83
Tabulka 9: Četnost hodnocení a typ hodnocení	85
Tabulka 10: Kritéria hodnocení	88
Tabulka 11: Metody hodnocení	90
Tabulka 12: Pocity při hodnocení	90
Tabulka 13: Výsledky hodnocení	92
Tabulka 14: Zpětná vazba	94
Tabulka 15: Cíle	96
Tabulka 16: Kompetence	99
Tabulka 17: Kontrola	101
Tabulka 18: Motivace	103
Tabulka 19: Faktory působící na výkonnost	104
Tabulka 20: Vztah hodnoceného a hodnotitele	106
Tabulka 21: Školení hodnotitelů	107
Tabulka 22: Informovanost	109
Tabulka 23: Praktické dopady hodnocení	111
Tabulka 24: Nejvíce důležité aspekty v hodnocení pracovníků z pohledu pracovníků	113
Tabulka 25: Přístup vedoucího	115
Tabulka 26: Návrhy na zlepšení	117
Tabulka 27: Vnímání role hodnotitele	120

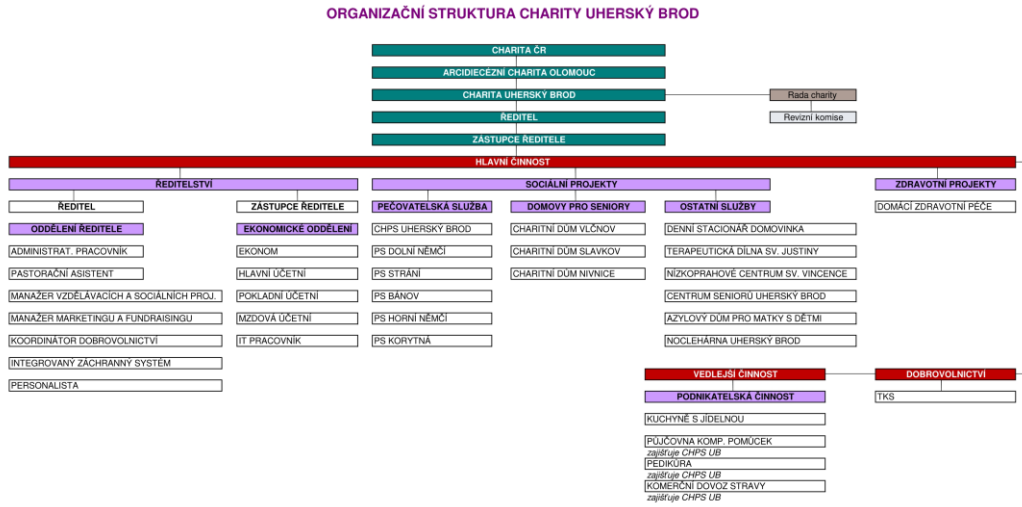
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	67
Graf 2: Pracovní pozice respondentů	68
Graf 3: Počet odpracovaných let v organizaci	68
Graf 4: Role v hodnocení	69
Graf 5: Přínos hodnocení	79
Graf 6: Příprava na hodnocení	81
Graf 7: Četnost formálního – systematického hodnocení	86
Graf 8: Kritéria hodnocení	88
Graf 9: Pocity při hodnocení	91
Graf 10: Výsledky hodnocení	94
Graf 11: Zpětná vazba	96
Graf 12: Soulad cílů s cíli organizace	98
Graf 13: Tvorba cílů	98
Graf 14: Hodnocení dle pracovní pozice a role	101
Graf 15: Školení hodnotitelů	108
Graf 16: Informovanost – seznámení se systémem hodnocení	110
Graf 17: Srozumitelnost oblastí hodnocení	111
Graf 18: Návaznost hodnocení na další aktivity	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Schéma organizační struktury Charity Uherský Brod	146
Příloha 2: Metodický pokyn Charity Uherský Brod k hodnocení pracovníků	147
Příloha 3: Formulář hodnocení pracovníků	148
Příloha 4: Otázky k rozhovoru	152
Příloha 5: Dotazník pro pracovníky	154

Příloha 1: Schéma organizační struktury Charity Uherský Brod





HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je jednou ze základních personálních činností každého vedoucího pracovníka a je považováno za nástroj k dosahování plánovaných cílů.

Ředitel Oblastní charity Uherský Brod (dále jen OCH UB) a všichni vedoucí pracovníci jsou povinni provádět hodnocení svých podřízených minimálně 1x ročně a to prostřednictvím hodnotícího pohovoru. Obsahem hodnotícího pohovoru je **zhodnocení práce zaměstnance**, a to za období celého předešlého roku. Doporučená délka pohovoru je minimálně 1 hodina. Hodnocení může provádět vedoucí pracovník, který je na této pozici minimálně půl roku. V opačném případě provede hodnocení jeho/její zástupce.

Hodnotí se tyto oblasti: pracovní výkon, vztah k práci, spolupráce a komunikace, profesní znalosti a dovednosti. Hodnotící pohovor by měl obsahovat jak pozitiva, tak i negativa práce zaměstnance. Nedílnou součástí je sebereflexe (sebehodnocení) pracovníka. Vyhodnocení a stanovení nových profesních cílů zaměstnance probíhá výhradně při společném rozhovoru hodnoceného a hodnotitele.

Ředitel OCH UB je oprávněn nahlédnout kdykoliv do složky hodnocení každého zaměstnance OCH UB (kontrola průběhu hodnocení, kontrola práce vedoucích služeb, možnost odhalení skrytého problému...).

PRŮBĚH HODNOCENÍ

Ředitel OCH UB i vedoucí pracovníci jsou povinni ohlásit hodnocenému pracovníkovi termín a místo konání hodnotícího pohovoru nejméně **7 kalendářních dní předem**, aby se mohl hodnotitel i hodnocený na schůzku připravit. Hodnotitel musí zajistit vhodné podmínky a prostředí.

Hodnocený pracovník obdrží od svého přímého nadřízeného formulář *Sebehodnocení pracovníka*, které vyplní a přinese s sebou k hodnotícímu pohovoru. Hodnotitel předvyplní formulář *Hodnocení pracovníka*. Tento sebehodnotící dotazník i jednotlivé oblasti hodnotícího dotazníku pak hodnotící a hodnotitel společně projednají v rámci hodnotícího rozhovoru.

ZÁVĚR HODNOCENÍ

V závěru hodnocení spolupracuje hodnotitel společně s hodnoceným. Pracovník zde dostane od svého nadřízeného jasnou zpětnou vazbu, v čem jsou jeho silné stránky, čeho si na něm nadřízený cení, a doporučení, na co by se měl v rámci osobního i profesního rozvoje z hlediska potřeb organizace dále zaměřit. Součástí je i dohoda mezi pracovníkem a jeho nadřízeným o dalších oblastech zlepšení, vzdělávání, o cílech, úkolech a postupech, které ke splnění povedou, o podpoře ze strany organizace (kolik dnů organizace umožní čerpat na vzdělání, jaká část finančních nákladů bude hrazena organizací).



688 01 Uherský Brod

Mariánské nám. 13

AZYLOVÝ DŮM PRO MATKY S DĚTMI V TÍSNI UHERSKÝ BROD, Pod Valy 664, 688 01 Uherský Brod

HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

Jméno a příjmení pracovníka:

.....

Pracovní zařazení:

.....

Středisko:

.....

Hodnocené období:

.....

Hodnotitel:

.....

SEBEHODNOCENÍ PRACOVNÍKA

vyplňuje hodnocený

jméno a příjmení pracovníka, rok:

1. Jak se naplnily Vaše cíle, očekávání a požadavky z předchozího hodnocení?
2. Jak jste spokojen (a) s finančním odměňováním za vykonanou práci (včetně poskytnutých benefitů)?
3. Co Vás motivuje a demotivuje pro danou práci?
4. Cítíte rezervy ve své práci, příp. kde?
5. Jsou dostatečně vytvořeny podmínky pro výkon práce, příp. kde cítíte nedostatky?
6. Jak hodnotíte komunikaci a vztahy s nadřízeným pracovníkem, spolupracovníky, podřízenými pracovníky a klienty?¹⁶
7. Jaké jsou Vaše pracovní cíle? Čeho chcete dosáhnout z dlouhodobého hlediska? Co nového se chcete naučit? Jak Vám v tom může pomoci zaměstnavatel?
8. Vaše další návrhy a připomínky:

¹⁶ Dle pracovního zařazení – komunikaci a vztahy např. s podřízenými pracovníky hodnotí jen vedoucí pracovníci.

HODNOCENÍ PRACOVNÍKA

vyplňuje hodnotitel

jméno a příjmení pracovníka, rok:

*Stupnice hodnocení: 1 – vynikající, 2 – překračuje očekávání, 3 – plní očekávání, 4 – je nutné zlepšení,
5 - neuspokojivý*

1) PRACOVNÍ VÝKON

Kritéria hodnocení	Výsledek hodnocení	Poznámky
kvalita práce, plnění v termínech, využití pracovní doby, organizace práce		

2) VZTAH K PRÁCI

Kritéria hodnocení	Výsledek hodnocení	Poznámky
zájem o práci, zodpovědnost, spolehlivost, samostatnost, flexibilita, ochota při mimořádných úkolech, iniciativa, dodržování interních směrnic, kodexů, zákonů		

3) SPOLUPRÁCE A KOMUNIKACE

Kritéria hodnocení	Výsledek hodnocení	Poznámky
spolupráce s vedoucím, spolupráce s kolegy, komunikace s vedoucím, kolegy, klienty ¹⁷ , vztah ke klientům		

4) PROFESNÍ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

Kritéria hodnocení	Výsledek hodnocení	Poznámky
znalosti a dovednosti související s výkonem stávající profese		

Celkové hodnocení (Stupnice 1-5)	Slovní shrnutí, vysvětlení důvodů, které k danému hodnocení vedly:
--	---

¹⁷ Dle pracovního zařazení

ZÁVĚR HODNOCENÍ

jméno a příjmení pracovníka, rok:

Silné stránky hodnoceného:

Oblasti zlepšení, nové požadavky:

Pracovník si stanovil tyto cíle:

Oblast podpory ze strany organizace:

Vyjádření hodnoceného pracovníka k hodnocení:

Datum:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Otázky k rozhovoru

Následující otázky jsou zaměřeny na zkoumání vnímání hodnocení pracovníků jak hodnocenými, tak hodnotiteli.

V demografických údajích není uváděno záměrně středisko ani pohlaví informantů, aby se co nejvíce zachovala anonymita.

Otázky jsou řazeny chronologicky, mohou být použity i otázky na doplnění, které se utváří během rozhovoru.

Vstupní údaje - pracovní pozice, vzdělání, délka praxe v OCH a **role – hodnocený či hodnotitel**

Oblasti hodnocení – tedy oblasti výzkumu

Seznámení se s tématem hodnocení, důvod k hodnocení

Co Vás jako první napadne, když se řekne hodnocení pracovníků? ..

Máte od hodnocení nějaké očekávání?

Vzpomínáte si, jak jste byl-a uveden-a do pracovního procesu, jak to probíhalo? Jak to na vás působilo...

Smysl, význam hodnocení

V čem vidíte smysl - účel hodnocení?

Jak to vnímáte ve vaší organizaci, ve vaší službě- zařízení?

na doplnění – je ve shodě teorie, tedy, to co je psáno s tím, co se děje pak v praxi? Mohl-a byste mi k tomu něco říct?

Proč si myslíte, že tomu tak je?

Příprava na hodnocení

Jak se připravujete na hodnocení ve vztahu k uvedené roli? Máte připomínky k přípravě, k formulářům?

Pomohla vám v něčem příprava?

Proces hodnocení

Jak probíhá samotné hodnocení, jak často jste hodnocen-a, (pokud je to častěji, průběžně, jak to vypadá?)

Kdo koho hodnotí?

Na co se hodnocení zaměřuje?

Existují kritéria hodnocení? Co na ně říkáte? Jak je měřena vaše výkonnost? Vnímáte něco, Co není dle vašeho názoru v pořádku?

Co se vám nelíbí? nebo líbí?

Co je podle Vás v hodnocení nejdůležitější?

Jak vás hodnotitel - hodnocení ovlivňuje ve vyšší pracovní výkonnosti?

Dostáváte zpětnou vazbu – tedy jste informován-a průběžně ohledně spojokojenosti s pracovním výkonem? Co pro vás znamená?

Jak se pak řeší situace, kdy dojde k nějakému problému (ve splnění cíle, úkolu nebo jiného problému)?

Co potřebujete, aby váš výkon byl lepší – aby jste se zlepšil-a?

Co očekáváte od svého nadřízeného?

Výsledky hodnocení

Jak vypadají výsledky hodnocení?

Jak jsou stanoveny cíle? jak si stanovujete cíle? Máte k tomu prostor? Jsou cíle v souladu s cíly organizace?

Byla jste něčím v hodnocení překvapen-a?

Jak vás hodnocení ovlivnilo? Co se změnilo?

Je hodnocení nějak navázáno na další činnosti jako odměňování, rozvoj, vzdělávání? jste s tím spokojena?

Co by se mělo stát, abyste byla spokojena?

Pro hodnotitele otázky navíc na doplnění:

Jak vnímáte hodnocení jako hodnotitel?

Používáte nějaké zvláštní techniky či metody při hodnocení?

Co vám brání používat jiné metody hodnocení?

Co ovlivňuje výkony vašich podřízených?

Absolvoval-a jste nějaký kurz na hodnocení?

Je z Vašeho pohledu dobře nakládáno s výstupy z hodnocení?

Chybí vám něco v současném systému hodnocení?

Došlo k nějaké změně díky hodnocení?

Máte nějaké připomínky k hodnocení, případně návrhy?

Příloha 5: Dotazník pro pracovníky

Otázky – dotazník – Hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod

Milé kolegyně, milí kolegové.

Obracím se na vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který by Vám neměl zabrat mnoho času. **Dotazník není určen pro pracovníky, kteří v organizaci pracují méně než dva roky a těm, kteří se již účastnili výzkumu v rámci rozhovoru.** Získaná data slouží k odpovědi na výzkumnou otázku mé diplomové práce, která zní: Jak vnímají pracovníci současný systém hodnocení pracovníků v Charitě Uherský Brod? Protože jde o otázku vnímání, které je různé, individuální, objevují se v dotazníku otázky na doplnění vlastními slovy. **Vaše odpovědi jsou velmi cenné a důležité. Výsledky šetření, které poskytují zpětnou vazbu, jak je hodnocení vnímáno, mohou pomoci jak Vám, tak vedení a celé organizaci. Dotazník je anonymní, bezpečný.** Nikde neuvádíte j méno, či místo vykonávané práce.

Prosím Vás o vyplnění dotazníku co nejdříve, nejpozději do 15.3.2019.

Děkuji Vám předem za spolupráci, Vaši ochotu a čas. Pokud byste měl -a zájem o výsledky tohoto šetření, nebo pokud by nastal jakýkoli problém při vyplňování dotazníku, neváhejte se na mne obrátit:

Jana Jurásková, tel. 773 977 110, email: jana.juraskova@uhbrod.charita.cz

vzdělání

pracovní pozice

léta praxe v organizaci

role hodnocený nebo hodnocený i hodnotitel

1. Co vás napadne jako první, když se řekne hodnocení pracovníků?(odpověď stačí jednou větou)

.....
.....

2. Jak často u vás probíhá pravidelné – systematické čili formální hodnocení pracovníků?

jedenkrát v roce

vícekrát v roce – uveďte počet

vůbec – pokud jste odpověděl- a takto odpovězte prosím na tuto otázku – uvítal - a byste formální hodnocení?

.....

3. Jste hodnocen – a i neformálně. tzn. během roku?

ano – jak často?.....
ne
nevím

4. Byl-a jste někdy hodnocen-a mimořádně?

ano – potom při jaké příležitosti to
bylo?.....
ne
nevím

5. Poskytuje vám nadřízený zpětnou vazbu? Jste tedy informován-a o výsledcích své práce, svého chování?

ano a to většinou ihned
ano, ale není to hned
ne
nevím

6. Byla jste na začátku seznámena, co a jak bude hodnoceno?

ano
ne

7. Rozumíte oblastem, které jsou hodnoceny – tedy to, co se hodnotí?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

8. Existují kritéria -měřítko hodnocení?

ano, existují a jsou pro mne srozumitelná
ano, ale nerozumím jim
ne, kritéria neexistují
ne, kritéria neznám

9. Je pro vás hodnocení přínosné?

ano
spíše ano
spíše ne
ne

pokud jste odpověděl ano, spíše ano – v čem vidíte přínos hodnocení?

.....
.....

pokud jste odpověděl spíše ne a ne – napište prosím, proč není hodnocení pro vás přínosné

.....
.....

10. Jaký dopad má hodnocení na Vaši výkonnost?

.....

11. Co je podle Vás při hodnocení nejdůležitější?

.....

12. Předchází hodnocení příprava?

ano – jak se připravujete na hodnocení?

.....

ne

13. Jak se cítíte při hodnocení?

příjemně
spíše příjemně
spíše nepříjemně
nepříjemně

14. Jsou nějaké výstupy z hodnocení? (praktické dopady)

ano – popište prosím konkrétně jaké

.....

ne
nevím

15. Absolvoval-a jste školení na téma hodnocení pracovníků?

ano - bylo pro vás přínosné – ano
ne

ne

16. Jaké faktory dle Vás ovlivňují hodnocení?

.....

.....

17. Odpovídá hodnocení Vaší pracovní pozici a roli, kterou vykonáváte?

ano
spíše ano
spíše ne
ne
nevím

18. Jsou Vaše cíle v souladu s cíly organizace?

ano
spíše ano

spíše ne
ne
nevím

19. Podílíte se na tvorbě svých cílů?

ano
ne
nevím

Máte nějaké návrhy, připomínky k hodnocení?

.....
.....

Pro ty, kdo jsou v roli hodnocených, zde dotazník končí. Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Pokud navíc vykonáváte roli hodnotitele, prosím odpovězte na následující otázky:

Jaké techniky a metody využíváte při hodnocení pracovníků, respektive při řízení?

.....
.....

Co vám brání používat další metody hodnocení?

.....

Pracujete se v dostatečné míře s výstupy z hodnocení, nebo je jen o formalitu?

ano
částečně ano
spíše ne
ne

Pokud jste odpověděl-a "částečně" nebo "ne", co by se mělo stát, aby z hodnocení nezůstala jen formalita?

.....
.....

Co ovlivňuje výkony Vašich podřízených?

.....
.....

Absolvoval-a jste školení na téma hodnocení pracovníků?

ano
ne

Pokud jste odpověděl-a "ano", bylo pro Vás školení přínosné?

ano
ne

Na závěr - pokud srovnáváte obě role hodnocený a hodnotitel - co pro vás role hodnotitele navíc obnáší?

.....
.....