

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM**

2016–2017

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Radka Turková**

**Hodnocení pracovního výkonu jako součást personální  
práce v Centru sociálních služeb Tloskov**

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR FULL-TIME STUDIES**

2016–2017

**BACHELOR THESIS**

**Radka Turková**

**Performance evaluation as part of the personnel work in  
the Social Services Centre Tloskov**

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autorky .....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Jindře Stříbrské, Ph.D. za odborné vedení při zpracování mé bakalářské práce, za vstřícný přístup, za její připomínky, čas a užitečné rady, které mi věnovala při konzultacích. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Centra sociálních služeb za spolupráci a ochotu při vyplňování dotazníku a také personálnímu oddělení CSS za ochotu, poskytnuté informace a trpělivost.

## **Anotace**

Tématem této bakalářské práce je proces hodnocení pracovníků v Centru sociálních služeb Tloskov, které poskytuje sociální služby mentálně postiženým osobám. Cílem práce je zjistit názor zaměstnanců na jejich hodnocení. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce jsou definované základní pojmy z oblasti hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, často opakované chyby při hodnocení a výhody a nevýhody zvolených metod. Praktická část obsahuje stručnou historii Tloskova, poskytované služby handicapovaným klientům, dotazníkové šetření a SWOT analýzu. Závěrem je vyhodnocení dotazníkového šetření a SWOT analýzy a následně jsou navržena nápravná opatření, která povedou k zefektivnění hodnocení pracovníků.

## **Klíčová slova**

Formální hodnocení, hodnotitel, hodnocení práce, hodnocení pracovníků, neformální hodnocení, pracovní výkon, zaměstnanec.

## **Annotation**

The theme of topic this thesis is the process of evaluation of staff at the Centre of Social Services Tloskov, which provides social services to people with intellectual disabilities. The aim is to find out the opinion of employees on their evaluation. The work is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part are defined basic concepts of employee evaluation, evaluation methods, often repeated mistakes in evaluating the advantages and disadvantages of selected methods. The practical part contains a brief history of Tloskov, provided services to disabled clients, survey and SWOT analysis. Finally the evaluation questionnaire and SWOT analysis, and subsequently a corrective action plan that will lead to more effective evaluation of employees.

## **Keywords**

Employee, employee evaluation, formal evaluation, informal assessments, job evaluation, job performance, the evaluator.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>11</b>
1.1 Strategie řízení lidských zdrojů .....	12
<b>2 HODNOCENÍ ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍKY .....</b>	<b>14</b>
2.1 Účel hodnocení .....	17
2.2 Proces hodnocení pracovníků .....	18
2.3 Kritéria hodnocení pracovníků .....	19
2.4 Hodnotitel .....	20
2.5 Metody hodnocení pracovníků .....	22
<b>3 HODNOCENÍ ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ VÝKON .....</b>	<b>29</b>
3.1 Výhody a nevýhody hodnocení práce.....	30
3.2 Analytické hodnocení práce.....	30
3.3 Neanalytické (sumární) hodnocení práce .....	32
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>4 HISTORIE CENTRA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V TLOSKOVĚ.....</b>	<b>35</b>
4.1 Služby poskytované handicapovaným lidem a jejich rodinám.....	35
4.2 Činnosti prováděné personálním úsekem v Centru .....	37
<b>5 METODOLOGIE VÝZKUMU .....</b>	<b>39</b>
5.1 Výzkumný cíl.....	39
5.2 Výzkumná metoda .....	39
<b>6 SWOT ANALÝZA.....</b>	<b>40</b>
6.1 SWOT analýza Centra sociálních služeb Tloskov.....	40
<b>7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>45</b>
7.1 Výzkumný cíl a stanovení hypotéz .....	45
7.2 Výzkumný vzorek.....	45
7.3 Časová organizace dotazníkového šetření .....	45
7.4 Výsledky:.....	46

<b>8</b>	<b>INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>NÁVRH METODICKÉHO POKYNU K HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....</b>	<b>68</b>
9.1	Hodnocení zaměstnanců v každodenním styku .....	68
9.2	Systematické hodnocení .....	68
9.3	Periodické hodnocení.....	69
9.4	Další ustanovení.....	70
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>79</b>



## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá tématem hodnocení pracovního výkonu jako součást personální práce v Centru sociálních služeb Tloskov. Centrum Tloskov je v současné době největším poskytovatelem zaměstnání v okolí Neveklova, a proto je velice důležité, jaký pojímá přístup k hodnocení zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců je i v dnešní době stále v některých organizacích považováno spíše jako rutinní záležitost, která nepřináší žádný užitek, pouze konzumuje čas. Toto téma je také aktuální pro Centrum sociálních služeb, ve kterém doposud neprobíhalo hodnocení v takové kvalitě, která by zajišťovala adekvátní a měřitelné výsledky.

Cílem práce je zjistit názor a vztah zaměstnanců k jejich pravidelnému hodnocení a na základě získaných informací vytvořit návrh metodického pokynu upravujícího hodnocení. Tento pokyn bude přednostně určen pro vedoucí pracovníky, kteří v Centru provádí hodnocení svých podřízených.

Tato bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je první kapitolou řízení lidských zdrojů, na které navazuje proces hodnocení, jelikož je jednou z mnoha personálních činností. Další část práce je věnována hodnocení zaměřenému na pracovníky, je zde uveden účel hodnocení, výhody a nevýhody hodnocení pracovníků, jak z pohledu hodnocených, tak z pohledu organizace. Následně jsou v teoretické části popsány kritéria hodnocení zaměstnanců, která jsou nezbytná pro uskutečnění samotné činnosti, také je zde popsána osoba hodnotitele, například jakými povahovými rysy by měl hodnotitel disponovat a jaké jsou nejčastější chyby prováděné právě hodnotiteli. V závěrečné části této kapitoly jsou stručně popsány některé často užívané metody klasifikace, pouze hodnotící pohovor je vysvětlen poněkud obsáhleji, protože právě ten se aplikuje v Centru sociálních služeb. V další kapitole je popsáno hodnocení zaměřené na pracovní výkon. Jsou zde uvedené výhody a nevýhody hodnocení práce a některé typy klasifikace jako je například analytické a neanalytické.

Praktická část práce obsahuje stručnou historii Centra. Centrum sociálních služeb se zabývá poskytováním různého rozsahu péče handicapovaným lidem. Je proto klíčové

mít zde zaměstnance, kteří jsou motivováni a ztotožněni s filosofií organizace. Praktická část zmiňuje služby, které jsou poskytovány jak handicapovaným lidem, tak jejich rodinným příslušníkům či opatrovníkům. Dále jsou v této části bakalářské práce uvedeny činnosti, kterými se zabývá personální úsek v Tloskově. Praktická část práce obsahuje výzkumné šetření, které je provedeno pomocí dotazníkového šetření a SWOT analýzy. Všechny výsledky budou interpretovány do přehledných tabulek relativních četností.

Jak již bylo zmíněno, výsledkem práce bude návrh metodického pokynu pro vedoucí pracovníky, kteří se účastní pravidelné klasifikace pracovníků. Tento návrh bude obsahovat informace, které budou sloužit vedoucím pracovníkům ke zpracování řádného hodnocení zaměstnanců. Návrh bude předložen v Centru sociálních služeb Tloskov na poradě vedoucích zaměstnanců a v případě schválení tohoto návrhu či po drobných úpravách bude aplikován v následujícím hodnocení za rok 2017.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je vysvětlen pojem řízení lidských zdrojů, jsou zde uvedeny některé činnosti, které řízení zahrnuje a vlivy, které ho ovlivňují. Z řízení lidských zdrojů vyplývá činnost hodnocení, tato činnost je popsána v následujících kapitolách. Součástí této kapitoly je také strategie řízení lidských zdrojů, jejímž hlavním úkolem je sjednotit plány lidských zdrojů a cíle organizace.

Řízení lidských zdrojů je pojem, který v osmdesátých letech 20. století nahradil používané personální řízení. Podle Bláhy (2005, s. 13), se řízením lidských zdrojů rozumí: „*strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů*“. Řízení lidských zdrojů pomáhá organizaci splňovat stanovené cíle v kvalitě a množství, které jsou potřebné pro prosperitu organizace. Tak, aby byly efektivně využívány lidské schopnosti a dovednosti a následně byla zaměstnancům poskytována odpovídající psychologická a materiální odměna za odvedenou práci. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je nalezení a využití potenciálu zaměstnanců. Podle Armstronga (2007) lze za obecně definovaný cíl řízení lidských zdrojů považovat to, že má za úkol zajistit dosahování podnikových cílů prostřednictvím dostupných lidských zdrojů. Především lidé díky svým schopnostem a dovednostem pomáhají organizaci dosahovat cílů a tvořit velkou konkurenceschopnost organizace. Řízení lidských zdrojů se nezabývá pouze zaměstnáváním lidí v organizaci, spadají sem činnosti, obsahující řízení lidského kapitálu, řízení znalostí a rozvoj organizace.

Existují dva vlivy, které na řízení lidských zdrojů působí a to vnější a vnitřní. **Vnější vlivy** nemůže organizace nijak ovlivňovat, lze konstatovat, že spíše ony ovlivňují ji. Mezi vnější vlivy patří například technologické, ekonomické vlivy a demografické změny. **Vnitřní vlivy** ovlivňují organizaci z interního hlediska. Mají přímý vliv na pracovní procesy a na řízení lidských zdrojů. Za vnitřní vlivy se považují finanční

podmínky, podnikatelská strategie, technologie, kterou společnost využívá, společně s podnikovou kulturou, filosofií a zavedenými styly řízení.

Řízení lidských zdrojů má stanovený model, který je platný pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost či zaměření. Tento model obsahuje jednotlivé procesy probíhající v organizacích. Jsou to:

- **výběr** – *spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy;*
- **hodnocení** – *řízení pracovního výkonu;*
- **odměňování** – *„systém odměňování je jedním z nejvíce nedostatečně využívaných a špatně prováděných manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace“; musí odměňovat stejně tak krátkodobé i dlouhodobé výsledky a respektovat to, že „podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“;*
- **rozvoj** – *rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků (Armstrong, 2007, s. 28).*

Hodnocení pracovníků je činnost, která je vykonávána oddělením lidských zdrojů v organizaci. Hodnocení může probíhat písemnou nebo ústní formou. Ústní hodnocení probíhá zpravidla formou pochvaly nebo kritiky. Tyto dvě formy jsou účinnými prostředky k vytváření morálky na pracovišti. D'Ambrosová (2014) uvádí, že veřejně přednesená pochvala je daleko účinnější, nežli pochvala, která byla vyřčena v soukromí, ale u pokárání to platí naprosto opačně. Tedy že výtka, která je udělena pracovníkům s dostatečnou mírou sebekritiky, je účinnější v soukromí nežli naopak. Například u kritického hodnocení je nejprve ze strany vedoucích pracovníků důležité promyslet, zda je kritizovat opravdu nezbytné. Kritické hodnocení by mělo vždy obsahovat shrnutí pozitivního stavu, osvětlení nedostatku a navržení řešení. Je vhodné také zjistit příčiny vzniklého nedostatku a shodnout se s pracovníkem na jejich odstranění. (d'Ambrosová et al., 2014, s. 40 – 41)

## 1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

*Strategie řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii, (Koubek, 2001, s. 24). Nástrojem strategie řízení lidských zdrojů*

je dlouhodobé personální plánování, ze kterého strategie pramení, je také úzce provázáno se strategií organizace. Strategie musí řešit otázky týkající se souladu mezi pracovními místy a požadovaným množstvím pracovníků, které bude organizace v budoucnosti potřebovat. Aby byla strategie funkční a flexibilní musí se zabývat populačním vývojem, trhem práce a technologiemi používanými v organizaci. Funkčnost strategie podmiňuje také hodnotová orientace zaměstnanců, mobilita obyvatelstva a také legislativa týkající se politiky zaměstnanosti.

Strategie tedy pomáhá organizaci k dosažení stanovených cílů tou nejvhodnější cestou. Musí být schopna fungovat v současnosti a předvídat budoucnost. Při řešení krizových situací by měla být pružná, ať už působením vnitřních nebo vnějších vlivů v prostředí organizace. Nejdůležitější je realizovatelnost strategie, tedy organizace musí být schopna strategické plány přeměnit na jednotlivé činy. (Koubek, 2001, s. 24 – 26)

V této kapitole je stručně charakterizováno řízení lidských zdrojů – tedy relativně nový pojem z oblasti personalistiky. V kapitole je uveden cíl řízení lidských zdrojů, jenž přesahuje cíle personálního řízení. Jsou zde popsány vnitřní a vnější vlivy, které mohou na řízení působit. Dále je zde uveden model řízení, který obsahuje jednotlivé procesy, které probíhají v každé funkční organizaci. V závěru kapitoly je zmíněna strategie řízení lidských zdrojů, která je pro organizaci klíčovým mechanismem, jelikož plánuje dlouhodobé cíle.

## 2 HODNOCENÍ ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍKY

Tato kapitola je zaměřená na hodnocení zaměstnanců nikoliv na hodnocení pracovního výkonu, i když se obě klasifikace prolínají a jedna bez druhé prakticky nelze realizovat. V kapitole jsou uvedeny výhody a nevýhody klasifikace zaměstnanců, účel hodnocení. Dále jsou zde popsány kritéria, podle kterých hodnocení probíhá. Je zde popsána osoba která hodnocení vede – hodnotitel. Součástí kapitoly jsou metody hodnocení. Jsou zde popsány vybrané metody, pouze hodnotící pohovor je vysvětlen rozsáhleji. Tato hodnotící metoda je používána v Centru sociálních služeb Tloskov, kde probíhal výzkum, který je uveden v praktické části práce.

Klasifikace zaměstnanců je velice důležitou a komplexní personální činností. Podle Kocianové (2010) výstupy z hodnocení mají význam nejen pro zaměstnance, ale i pro organizaci, manažery a personalisty. Manažeři mohou tuto klasifikaci využívat k efektivnější motivaci zaměstnanců. Zaměstnancům zase poskytuje hodnocení zpětnou vazbu o tom, jakých výsledků dosahoval jejich pracovní výkon, identifikuje jejich potenciál a potřeby. Poskytuje informace o potřebě vzdělávání a školení. Díky hodnocení může mít zaměstnanec stanovené cíle, které lze zpětně hodnotit. Organizace může porovnávat, jsou-li její cíle shodné s cíli zaměstnanců či nikoliv. Na základě porovnávání cílů se dá rovněž zjistit, jaké nedostatky, či rezervy má organizace a její zaměstnanci. (Kocianová, 2010, s. 145 – 146)

Hodnocení může vystihnout silné a slabé stránky potenciálu zaměstnanců, pokud nebude řešen výsledek hodnocení individuálního zaměstnance, ale celé skupiny. Výsledky z hodnocení mohou také sloužit k posouzení úrovně realizovaných personálních činností, jako jsou například výběrové pohovory a kompletní přijímací procesy, úroveň odměňování a vzdělávání zaměstnanců. *Pracovní hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě*, (Bláha et al., 2005, s. 134).

Klasifikace může být realizována například při adaptaci nově přijatého zaměstnance. Nebo v případech, kdy dochází k poklesu výkonnosti zaměstnanců, na písemné vyžádání samotného zaměstnance, z důvodů probíhajících organizačních změn anebo v případě pravidelného hodnocení, jehož časová frekvence je určena organizací.

Díky hodnocení zaměstnanců může organizace využívat tyto poznatky:

- zjišťovat stávající dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace;
- zjišťovat zaměstnanecké potřeby, zájmy, očekávání, které lze využít pro efektivnější a účelnější motivaci pracovníků;
- určovat slabé a silné stránky zaměstnanců i organizace;
- porovnávat výsledky hodnocení se strategií organizace;
- zjišťovat efektivnost výběrového řízení a adaptace zaměstnanců;
- lepší vyhledávání a ohodnocování kvalitního zaměstnance;
- neustále aktualizovat informace o zaměstnancích;
- zefektivňovat pracovní procesy v organizaci;
- zjišťovat diskriminaci v jejím počátku, zajistit dodržování pracovního řádu;
- porovnávat hodnotovou orientaci zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 146)

Existují dva základní přístupy hodnocení - formální a neformální. **Formální přístup** zajišťuje objektivní hodnocení, v tomto přístupu by nemělo být žádné subjektivní hodnocení hodnotitele. Při klasifikaci dochází k objektivnímu posouzení silných a slabých stránek zaměstnance, k posouzení jeho pracovního výkonu pouze podle dosažených výsledků. Formální hodnocení přispívá k otevřené komunikaci mezi zaměstnancem a vedením organizace.

**Neformální přístup** je používán ve firmách, kde mají zaměstnanci silné neformální vztahy a formální hodnocení by zde museli vykonávat externí pracovníci. Typický pro tuto klasifikaci je subjektivní přístup hodnotitele. V tomto přístupu ale nastávají problémy, pokud zaměstnanec nesplňuje daná kritéria hodnocení. Jelikož je hodnotitel v pozici „přítele“, je velice těžké negativně hodnotit pracovníky. Nejen, že negativní hodnocení může rozvrátit vztahy na pracovišti, ale také může snížit motivaci k výkonu a vzbudit pocit diskriminace. Jelikož hodnotitel používá subjektivní hodnocení, těžko se lze proti nařčení z diskriminace bránit. Dále neformální hodnocení může vyvolat u zaměstnanců závist. Ten, který se více přátelí s hodnotitelem, má lepší výsledky hodnocení, nežli ostatní zaměstnanci. Neformální hodnocení je spíše využitelné pro vedoucího, který získá informace o výkonu zaměstnance, ale už méně využitelné pro organizaci či pro samotného zaměstnance.

Často se stává, že vedoucí pracovníci **nadhodnocují** své zaměstnance. Nejedná se zrovna o nejlepší způsob, ale hodnotitelé to zdůvodňují tím, že je to v zájmu uchování morálky. Uchování morálky totiž souvisí s tím, že jsou zaměstnanci rádi chváleni, ať už je pochvala oprávněná či ne. Díky kladnému hodnocení panuje na pracovišti klidná atmosféra, která zvedá morálku zaměstnanců. Dalším důvodem je to, že pokud by nadřizení hodnotili záporně své podřízené, poškodilo by to dobré jméno celého oddělení a nakonec by vedoucí byli také záporně hodnoceni u svých nadřízených. (Bláha et al., 2005, s. 133 - 135)

Hodnocení pracovníků je stále neoblíbenou činností, jelikož zpravidla neprobíhá pouze písemnou formou, ale koná se i osobní pohovor. Neoblíbenost není pouze ze strany vedení, ale i ze strany hodnocených zaměstnanců. Nejčastěji samotní zaměstnanci považují hodnocení za neefektivní využití času, nikdy se při pohovoru nedozví nové informace a na kladené otázky stačí vedoucímu každý rok stejná odpověď. Horalíková (1995) uvádí, že tradičně uváděnými funkcemi hodnocení pracovníků jsou:

- *poznávací (průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska);*
- *srovnávací (uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky);*
- *regulační (dočasné nebo trvalé změny pracovního zařazení jednotlivců);*
- *kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání, posilování pozitivních, zeslabování nebo odstraňování negativních);*
- *stimulační (podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení);*
- *výběrová (možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků),* (Kocianová, 2010, s. 146).

Hodnocení má být realizováno nejen průběžně, ale i příležitostně a to v rámci dlouhodobého a systematického hodnocení. **Průběžné hodnocení** je pokládáno za neformální hodnocení, které se zaměřuje pouze na bezprostřední pracovní výkon zaměstnance. Dá se pokládat za přímou zpětnou vazbu od nadřízeného. Toto hodnocení není ani často zaznamenáváno v psané podobě, probíhá pouze ústní formou. Takové hodnocení může například probíhat při týdenních poradách, při namátkové kontrole zaměstnance. **Příležitostné hodnocení** probíhá obvykle při vzniklé potřebě. Například



hodnocení při zakončení procesu adaptace pracovníka, při potřebě vypracování pracovního posudku. Příležitostné hodnocení může mít formální i neformální charakter, záleží na tom, co je aktuálně hodnoceno. **Systematické hodnocení** je formální hodnocení, které se provádí pravidelně, to znamená vždy za určité stanovené období, většinou hodnocení probíhá ročně nebo půlročně. Jedná se o nejčastěji využívané hodnocení zaměstnanců. Toto hodnocení je standardizované, to znamená, že jsou zaměstnanci hodnoceni podle předem stanovených kritérií. Kritéria jsou stanovena podle druhu a náročnosti práce.

Systematické hodnocení by mělo dodržovat obecné zásady. Podle Kocianové (2010) je pro toto hodnocení primární, aby vycházelo z **personální politiky organizace**. Dále je do jeho přípravy důležité zapojit nejen vedoucí pracovníky, ale i jejich podřízené, aby byli s budoucím hodnocením seznámeni a nedocházelo ke zbytečným obavám. Je dobré stávající hodnocení porovnávat s hodnocením z minulých let, nejen že si zaměstnanci mohou sami posoudit své zlepšení, ale i jejich nadřízení mohou z tohoto srovnání čerpat informace. Systematické hodnocení zaměstnanců lze charakterizovat standardními cíli:

- na základě zjištění silných a slabých stránek zaměstnance zvyšovat jeho výkonnost;
- zjištění vzdělávacích potřeb zaměstnanců, korigovat jejich osobní rozvoj v organizaci;
- zefektivnění komunikace jak po úrovni vertikální, tak po horizontální úrovni;
- zajištění spravedlivého a motivujícího odměňovacího systému v organizaci;
- efektivní rozmístování pracovníků. (Kocianová 2010, s. 147 – 148)

## 2.1 Účel hodnocení

Účel hodnocení zaměstnanců lze charakterizovat ze dvou úhlů pohledů. První pohled je ze strany **nadřízeného**, tedy organizace a tím druhým je pohled na hodnocení ze strany **zaměstnance**, tedy hodnoceného. Nadřízený zaměstnanec má za úkol zjistit, zda pracovník splňuje požadavky na pracovní místo, zda jsou nějaké další možnosti pro využití pracovníka v organizaci, popřípadě zlepšit zaměstnancův pracovní výkon a zvyšovat jeho efektivitu. Samozřejmě velice důležitým krokem je zvýšit motivaci

zaměstnanců a zkvalitňovat mezi zaměstnanecké vztahy jak mezi spolupracovníky, tak mezi podřízenými a nadřízenými pracovníky. Dalším klíčovým bodem je komunikace v organizaci, která musí být srozumitelná pro všechny pracovníky. Posledním bodem je pomocí výsledků z hodnocení dosahovat osobního rozvoje hodnoceného. Identifikovat jeho vzdělávací potřeby, řídit jeho kariérní růst v podniku a zajišťovat spravedlivé odměňování.

Cílem hodnocení pracovníka je, aby si uvědomil, že získané informace z hodnocení lze využít velice efektivně. Nejen že získá informace o tom, jak hodnotí jeho práci druzí lidé, ale získá i zpětnou vazbu o své osobě. Díky hodnocení vyjde najevo jeho postavení v organizaci, možnosti kariérního růstu a osobního rozvoje. Cílem hodnocení je také dát pracovníkovi možnost vyjádřit se nejen ke své osobě, ale také k pracovnímu místu, k pracovním postupům, ke svým spolupracovníkům, nadřízeným, k vybavení pracoviště a tak dále. (Kocianová, 2010, s. 146)

## **2.2 Proces hodnocení pracovníků**

Systematické hodnocení pracovníků musí mít jasně definovaný postup, podle kterého celé hodnocení probíhá. Celý proces, jak uvedl Koubek (2009) můžeme rozdělit do třech časových horizontů. Prvním úsekem je přípravná fáze. V této fázi se stanoví, co se bude hodnotit - předměty hodnocení, pravidla a postupy hodnocení a příprava formulářů, které budou při hodnocení použity. Aby bylo hodnocení aktuální, je třeba zkontrolovat stávající popisy pracovních míst a pokud je třeba, tak je doplnit o aktuální informace. Stanoví se metody hodnocení a způsob klasifikace, tedy určení se různé stupnice, podle kterých budou zaměstnanci na jednotlivých pracovištích hodnoceni. Na konci fáze se informují zaměstnanci o plánovaném hodnocení, o kritériích, která budou hodnocena a o tom, co se od nich během hodnocení očekává.

Druhým úsekem je období získávání informací potřebných k hodnocení. V této fázi probíhá pozorování pracovníků, zjišťování výsledků jejich práce a celková dokumentace pracovního výkonu. Hodnotitel by měl mít průběžné poznámky o každém zaměstnanci, ale pokud v organizaci probíhá hodnocení poprvé, stačí kratší pozorovací období pracovníka.

Třetím úsekem je vyhodnocování informací. Získané informace jak o pracovníkovi, jeho motivaci a každodenních činnostech, tak o pracovním výkonu a činnostech s ním spojených. V této fázi dochází k porovnávání skutečných výsledků s očekávanými. Veškeré výsledky z této fáze musejí mít písemnou podobu, aby nedocházelo k pouhým spekulacím a interpretaci nepodložených výsledků. Po vyhodnocení následuje hodnotící pohovor, kde se výsledky zkonzultují s hodnoceným pracovníkem. Na hodnotiteli závisí, jestli z hodnotícího pohovoru vyjde zaměstnanec motivován či nikoliv. Po skončení procesu hodnocení se poskytuje pracovníkům pomoc při zlepšování jejich pracovního výkonu a následně se zkoumá efektivnost skončeného hodnocení. (Koubek, 2009, s. 215 – 216)

### 2.3 Kritéria hodnocení pracovníků

Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni podle stanovených kritérií. Kritéria jsou rozdílná jak pro každou organizaci, tak také pro každé pracovní místo. Na vyhotovení daných kritérií by se měli podílet všichni vedoucí organizace a dodatekové informace by měli poskytovat řadový zaměstnanci. Kritéria podle Bláhy (2005) by měla být stanovena podle toho, na co se bude dané hodnocení zaměřovat. Tedy pokud se bude hodnotit výkon pracovníka, budou kritéria směřovat k požadovanému a reálnému výkonu a nebudou se zabývat například přímo zaměstnaneckými vztahy. Samozřejmě organizace nevypracovává kritéria pro každé pracovní místo, které je v organizaci zastupováno. Je vhodné stanovit pevná kritéria pro zaměstnance stejné kategorie a některá kritéria ponechat volná, aby se dala lépe ohodnotit specifika jednotlivých pracovišť. Kritéria se tedy mohou týkat množství práce, iniciativy pracovníka, dodržování disciplíny a kvality odvedené práce. Kritéria by měla být rozdělena do jednotlivých kategorií, která budou dané kategorie rozšiřovat a doplňovat. Podle Armstronga a Barona (2000) by se měly brát v potaz tyto faktory:

- **Lidské aspekty:** dovednost, kvalifikace, motivace, identifikace zaměstnance s firmou.
- **Faktory vedení:** podpora, poradenství a povzbuzování poskytované vedoucími.
- **Systémové faktory:** informační technologie, správní a komunikační systémy a další prostředky poskytované firmou.

- **Situační faktory:** tlaky a změny ve vnitřním a vnějším prostředí včetně tržního a ekonomického rozvoje, profesních příležitostí, (Bláha et al., 2005, s. 142).

Kritéria jsou tedy výhradně na organizaci, ale aby bylo hodnocení efektivní a objektivní, měla by splňovat určité požadavky, které musí být v první řadě validní, musí splňovat měřitelnost přesně toho kritéria, které má být měřeno. Musí být objektivní, tedy i v případě více hodnotitelů by měl být výsledek hodnocení podobný. Důležitým bodem je nezávislost kritérií, to znamená, jedno kritérium nesmí vycházet z druhého. Kritéria musí striktně vycházet ze zpracovaného popisu práce, hlavně proto, aby celkové hodnocení odpovídalo nárokům na jednotlivé pozice. Také by měla být relevantní, to znamená, že by měla odpovídat i specifickým pracovním místům. Dále je důležitá srozumitelnost kritérií, aby hodnotitel věděl, co které kritérium znamená. To navazuje na požadavek jednoznačnosti a umírněný počet kritérií. Organizace si musí zvolit takový počet, aby splňoval výše uvedené požadavky na kritéria. (Kocianová, 2010, s. 149)

## 2.4 Hodnotitel

Nelze pověřit jediného pracovníka rolí hodnotitele, jelikož existuje více druhů hodnocení, musí tedy existovat také více hodnotitelů. Protože pouze jediný pracovník, nemůže znát všechny pozice v organizaci do takové míry, aby je mohl objektivně zhodnotit. Hodnotitel může být **bezprostřední nadřízený**. Bezprostřední nadřízený poskytuje nejen hodnocení formální, ale také neformální, které může probíhat denně, hodinově, po skončení úkolu, po zhotovení konkrétního produktu. Nadřízený pracovník poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu jejich výkonu. Formální hodnocení probíhá většinou v rámci systematického hodnocení zaměstnanců v organizaci. Pro hodnocení využívá nadřízený pracovník většinou již předpřipravené formuláře. (Koubek, 2009, s. 216)

Dalšími využívanými hodnotiteli jsou **spolupracovníci**. Takovéto hodnocení probíhá při formálním systematickém hodnocení pracovníků. Toto hodnocení je většinou součástí 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec hodnotí nejen jeho nadřízený, ale i kolegové a podřízený. Spolupracovníci hodnotí svého kolegu většinou anonymní formou. Je to proto, aby v organizaci nedocházelo k narušení vzájemných

zaměstnaneckých vztahů. Dalším důvodem pro tento druh hodnocení je případná msta mezi zaměstnanci, kteří se navzájem ohodnotili negativně. Při tomto hodnocení nesmí hodnotitel na vyjádření spolupracovníků zakládat celé hodnocení, musí zajistit objektivitu a znát dobře zaměstnanecké vztahy na pracovišti.

Ojediněle využívanými hodnotiteli jsou **podřízení pracovníci**. Nejčastěji je tento druh hodnotitelů využíván při 360° zpětné vazbě. Jejich hodnocení je vždy anonymní. Podřízení mohou přispívat ke komplexnějšímu hodnocení nadřízených například z hlediska delegování úkolů, komunikace s nadřízeným a řešení problémů s nadřízeným z jejich pohledu. (Bláha et al., 2005, s. 144)

Při hodnocení se využívá také **třetí osoba**. Touto osobou může být zákazník, pokud s ním zaměstnanec přichází pravidelně do kontaktu. Hodnocení od těchto hodnotitelů ale není vždy validní. Pokud bude zákazník nespokojen se zbožím, či se záporně vyřízenou reklamací, bude se jeho špatné hodnocení vztahovat na pracovníka, ale ve skutečnosti je nespokojen s celou organizací a ne s jednáním zaměstnance. Hodnocení zákazníků může probíhat i přes internetové stránky. (Koubek, 2009, s. 217)

Další typ hodnocení zaměstnanců je pod vedením **psychologa**. Tento typ hodnocení se nejčastěji realizuje v přijímacím procesu pracovníka. Aby například psychologické testy byly relevantní, musí je vyhodnocovat odborní, nikoliv personalista. Většinou toto hodnocení zajišťuje assessment centre při obsazování volných pozic. Při potřebě rozeznat pracovníkův potenciál může takovéto hodnocení využívat i development centre. Hodnocení zpravidla probíhá pomocí psychodiagnostiky a rozhovorů. Výstupem z hodnocení je písemná zpráva odpovídajícího psychologa. (Kocianová, 2010, s. 147)

Hodnocení pomocí **skupiny hodnotitelů** nejčastěji probíhá v assessment centre či development centre. Skupinou hodnotitelů mohou být vybraní jedinci, kteří s hodnoceným absolvovali přijímací řízení v assessment centre, nebo členové jednoho týmu. Takové hodnocení je často součástí 360° zpětné vazby – podává komplexnější hodnocení jedince. (Koubek, 2009, s. 218)

Posledním využívaným hodnocením je **sebehodnocení** pracovníka. Sebehodnocení umožňuje zaměstnancům porovnávat své hodnocení sama sebe s posudkem

od vedoucích zaměstnanců a naopak. Většinou se zaměstnancům poskytne totožný formulář, který vyplňuje hodnotitel. Toto hodnocení přispívá zaměstnanci ke srovnání rozdílných úhlů pohledu – jak vidí své výkony sám a jak na ně pohlížejí vedoucí pracovníci. Pokud si v tomto hodnocení sám zaměstnanec najde možnosti ke zlepšení a uvědomí si své silné a slabé stránky, přispěje to k jeho výkonové motivaci. (Atrhur, 2010, s. 53)

## 2.5 Metody hodnocení pracovníků

Organizace používají pro hodnocení svých zaměstnanců kombinaci různých metod hodnocení zaměstnanců. Volba těchto metod závisí především na tom, co nebo koho chce organizace hodnotit. Pro každou metodu si pak organizace vytváří své hodnotící stupnice a postupy. Hodnocení může probíhat ze dvou úhlů pohledu, a to **hodnocení podle stanovených cílů**. Tento druh hodnocení se nejčastěji používá pro hodnocení vedoucích pracovníků nebo specialistů. Stanovené cíle musí být SMART, tedy specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a konkrétní v časovém úseku. Cíle jsou vyhodnocovány k předem stanovenému datu, jsou posouzené a v návaznosti na ně jsou navrženy cíle nové. Cíle a jejich plány postupu jsou následně prodiskutovány v hodnotícím pohovoru. (Koubek, 2009, s. 219 - 220)

Druhým pohledem je **hodnocení na základě plnění stanovených norem**. Tento druh hodnocení je standardně využíváno pro hodnocení manuálních prací. Princip tohoto hodnocení tkví ve stanovení norem či očekávaného výkonu. Po uplynutí daného období jsou porovnávány skutečné stavy se stavy očekávanými. Pracovníci musí být s normami včas seznámeni. V případě, že bude provedeno hodnocení na základě norem, s nimiž hodnocení seznámeni nebyli, bude toto hodnocení považováno za neadekvátní. V tomto případě není vhodné pouze pracovníkům normy oznámit, ale lépe je se na nich společně dohodnout. Pokud zaměstnanci normy přijmou, budou jimi brány za spravedlivé a přiměřené a povedou k odpovídajícímu hodnocení. Výhodou této metody je to, že všichni pracovníci jsou posuzováni na základě stejných měřítek a tyto měřítka jsou prostředkem objektivního hodnocení. (Kocianová, 2010, s. 150 - 151)

Další hodnotící metodou, kterou si pro své hodnocení organizace může zvolit, je **volný popis**. Tato metoda je považována za univerzální, avšak používá se více pro

hodnocení tvůrčích zaměstnanců a manažerů. Hodnotitel v této metodě popíše pracovní výkon pracovníka. Ve většině případů probíhá popis podle již stanoveného seznamu, ve kterém jsou uvedeny body hodnocení. Volný popis se může také využívat při sebehodnocení. Nevýhodou může být, že každý hodnotitel má jiné schopnosti vyjadřování a proto i délka a obsah popisu se mohou lišit. V tomto případě nelze porovnávat hodnocení pracovníků prováděné různými hodnotiteli. Další nevýhodou je, že hodnocení často podléhá subjektivnímu názoru hodnotitele.

**Hodnocení na základě kritických případů** je metoda, která vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o výkonu práce a záznamy o případech, které se staly během pracovní činnosti hodnoceného zaměstnance. Tyto záznamy neboli průběžné poznámky, obsahují informace nejen o pracovníkových nedostatcích, ale také o úspěších, kterých při výkonu práce dosáhl. Tyto poznámky se zpravidla hodnotí až po uplynutí delšího časového úseku. Za velkou nevýhodu je považováno to, že hodnotitel je povinen dělat si ohodnocením průběžné poznámky. Tento pracovní úkon může zabírat mnoho času a stát se pro hodnotitele rutinní záležitostí. (Koubek, 2009, s. 221)

Dalším typem je **hodnocení pomocí stupnice**. Při tomto hodnocení se práce rozdělí na jednotlivé body, které jsou samostatně hodnoceny. Proces rozdělování bodů může například být na množství odvedené práce, na kvalitu a přesnost jednotlivých vyrobených částí. Hodnotící stupnice existuje ve třech podobách. První je číselná hodnotící stupnice. V této podobě probíhá hodnocení tak, že ke každému hodnocenému kritériu práce je přidělena číselná hodnota – určitý počet bodů. Následné vyhodnocení může probíhat součtem bodů nebo provedením aritmetického průměru všech kritérií. Hodnota jednotlivých bodů je stanovena organizací.

Druhou podobou je grafické znázornění. Toto znázornění může být provedeno například prostřednictvím křivky. Pracovník je ohodnocen určitými body, které po spojení mají tvar křivky. Poslední podobou je slovní hodnocení. Může být podobné klasifikaci ve školách, kdy je žák hodnocen výborně, velmi dobře, dobře atd. Takto mohou být ohodnoceny jednotlivé body u každého pracovníka. Problémem u této metody je sklon hodnotitelů přisuzovat hodnoceným prostřední hodnoty. Pokud je stupnice očíslována od jedné do pěti, hodnotitel udělí bod tři, tudíž se nepřiklání ani k výbornému ani k nedostatečnému hodnocení. (Arthur, 2010, s. 147)

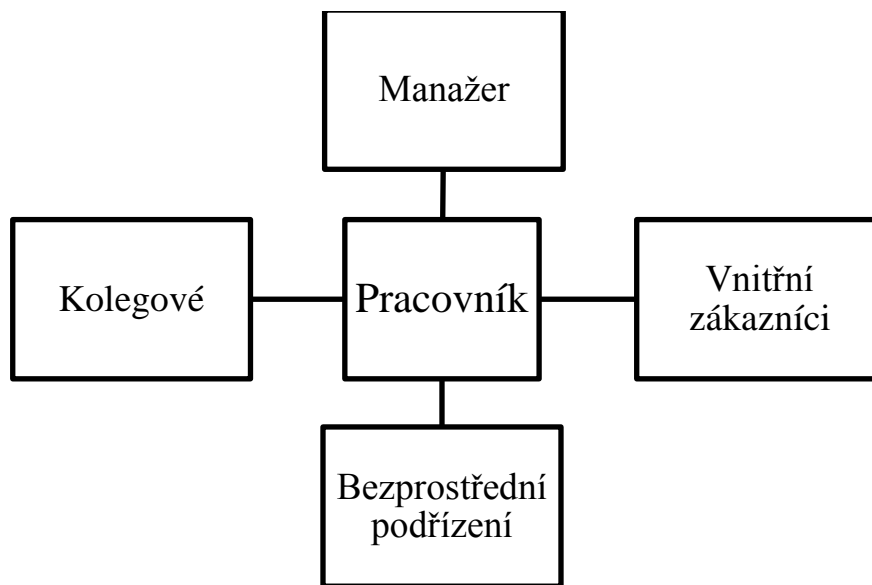
Metoda **checklist** je svým způsobem dotazník, který posuzuje např. chování během pracovního výkonu. Hodnotitel podle dotazníku označuje, které chování se u pracovníka projevuje a které nikoliv. Většinou postačí hodnocení pomocí ano/ne. Tato hodnotící metoda je velice náročná na přípravu, jelikož formulace musí být jasně stanoveny a na každé pracovní místo je třeba vyhotovit jiný formulář. Vyhodnocení probíhá zpravidla specialistou v personálním úseku.

Dnes již často využívanou metodou je hodnocení pomocí **assessment centre**. Tento pojem je znám více pod výběrem a vzděláváním pracovníkům, ale lze ho také využít pro hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Výhodou assessment centre je to, že podá komplexní přehled o pracovníkových schopnostech a dovednostech. Nevýhodou však je, že posuzování probíhá většinou v uměle vytvořeném prostředí a posuzuje pouze momentální výkon zaměstnance – nepodává pohled z dlouhodobějšího hlediska. Tento druh hodnocení je spíše využíván v případě hodnocení vysoce postaveného pracovníka. (Koubek, 2009, s. 221 – 225)

Dalším hodnocením je **hodnocení pomocí 360° zpětné vazby**. Ward (1995) definoval 360° zpětnou vazbu takto: „*Systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny získaných z řady zdrojů hodnotícího tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby*“ (Kocianová, 2010, s. 156). Rozsah tohoto hodnocení lze rozšířit výběrem dalších zainteresovaných osob. Na hodnocení jediného zaměstnance se podílejí bezprostřední nadřízení, sám zaměstnanec v podobě sebehodnocení, spolupracovníci, podřízení, zákazníci. V tomto případě se jedná o 540° zpětnou vazbu. Také existuje 180° zpětná vazba, která je považována za hodnocení podřízenými. Všechna tato hodnocení probíhají zpravidla anonymně, Armstrong (2007) uvádí následující schéma.



Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby



Zdroj: Armstrong, 2007, s. 433 (upraveno autorkou)

Volba tohoto druhu hodnocení je založena na mnoha důvodech. Například Turnow (1993) považuje tento typ jako velice přínosný nejen pro zaměstnance, ale také pro organizaci a to z toho důvodu, že pokud se zaměstnanec seznámí s hodnocením sebe sama od více osob, změní to jeho pohled na svou osobu. A pokud na sebe dokáže zaměstnanec pohlížet z objektivního hlediska, bude to klíčem k jeho maximálnímu pracovnímu výkonu. Nevýhodou je, že v případě, že ostatní pracovníci neposkytnou pravdivé informace, zkreslí tím celou zpětnou vazbu. Dalším negativem pro některé organizace může být příliš mnoho byrokracie spojené s hodnocením. (Armstrong, 2007, s. 433 – 439)

**Sebehodnocení** se velmi často používá jako součást některého typu hodnocení zaměstnanců. Díky sebehodnocení může pracovník posoudit sám sebe s hodnocením vedoucího pracovníka a naopak. Pracovníci mohou vyplňovat identický hodnotící formulář jako vedoucí pracovník nebo pro ně může být vyhotoven odlišný formulář. Tyto formuláře mohou obsahovat například popis silných a slabých stránek zaměstnance. Dále mohou obsahovat kariérní plány zaměstnance společně s jeho cíli a výběrem činností, na kterých by se chtěl v organizaci podílet.

Sebehodnocení může přinést velké zlepšení v komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem, ale je zde zapotřebí, aby obě strany byly tolerantní a uměly přijmout oprávněnou kritiku. Proto je důležité, aby vedoucí hodnotícího pohovoru znal základní zásady hodnocení, tedy aby neapeloval pouze na negativní výsledky a kladné hodnocení nechal bez povšimnutí. Velmi dobré je se zaměřit na body, v nichž se odlišuje hodnocení zaměstnance od hodnocení nadřízeného. Důležité je zjistit, proč se například zaměstnanec v některých bodech hodnotí záporně, i když hodnocení nadřízeného je kladné. (Arthur, 2010, s. 53)

Posledním uvedeným typem hodnocení je **hodnotící pohovor**, který by měl být vyústěním každé fáze hodnocení. Záleží zcela na organizaci, jak často bude hodnocení probíhat – půlročně či ročně. Důležitou součástí hodnotícího pohovoru je diskuse, která se vztahuje k výkonu pracovníka, k jeho cílům a představám a především k výsledkům hodnocení. Rozhovor by měl:

1. *Zhodnotit současný výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období.*
2. *Formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu.*
3. *Rozpoznat problémy a/nebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce.*
4. *Rozpoznat faktory na pracovníkově vůli nezávisající, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.*
5. *Orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty.*
6. *Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.*
7. *Umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.*
8. *Zabezpečit podklady pro odměňování.*
9. *Rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci.*
10. *Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce, (Koubek, 2009, s. 225).*

Důležité je také vybrat vhodné prostředí. Vhodné prostředí je tvořeno čtyřmi primárními faktory: soukromí, dostatek času na hodnotící pohovor, přátelská atmosféra během pohovoru a dostatek času na každého pracovníka. Zajistit soukromí je důležité zejména z toho důvodu, že žádný člověk se nechce dozvědět o svých nedostacích,

či možnostech zlepšení na veřejnosti. Vše co je vyřčeno během hodnotícího pohovoru, by mělo být důvěrné. Někteří vedoucí pohovorů upřednostňují tak zvanou „neutrální půdu“, – pohovor se odehrává například v zasedací místnosti. Není vhodné, aby se hodnotitel během pohovoru věnoval něčemu jinému nežli hodnocenému – hodnocený je vždy na prvním místě. Hodnocený zaměstnanec musí vědět, že se o něj vedoucí opravdu zajímá. (Kocianová, 2010, s. 153)

Přátelská atmosféra podporuje nejen komunikaci mezi hodnoceným a hodnotitelem, ale také pomáhá hodnocenému lépe zvládnout případnou kritiku. Hodnocený se bude snažit v přátelské atmosféře spíše vyřešit problémy, které jeho pracovní výkon provázejí. Důležitá je zde také důvěra – informace vyřčené během pohovoru není vhodné diskutovat s ostatními zaměstnanci, v takovém případě hrozí ztráta důvěryhodnosti. Záleží zde však na tom, jaký styl rozhovoru si hodnotitel zvolí. Pohovor může být veden ve stylu dominance hodnotitele až po komunikaci vedenou jako mezi rovnocennými partnery. Za žádných okolností nelze připustit, aby dominanci převzal hodnocený.

Podstatný je dostatek času na celý hodnotící pohovor. Při pohovoru by měl být dostatek času na projití vyplněného formuláře. Dále by měl být dostatek času na zhodnocení posudků vypracovaných jinými osobami, na rozbor zaměstnancova sebehodnocení, posouzení splněných cílů se stanovenými a na zhodnocení celého pohovoru. (Arthur, 2010, s. 82 - 86)

Důležité tedy je, aby se pracovníci podíleli na celém procesu, schvalovali jeho průběh a v celém systému hodnocení viděli spravedlnost a příležitost. Dalším klíčovým bodem je používání motivujících rozhovorů – ocenění dobrého pracovního výkonu a vyzdvižení silných stránek pracovníka. Snaha hodnotitele najít společné řešení či společně stanovit cíle bude také lépe snášena pracovníkem, nežli pouhé určení cílů ze strany hodnotitele bez možnosti diskuse. Důležitý je již uváděný prostor pro vyjádření vlastního názoru zaměstnanců a snaha o pochopení ze strany hodnoceného. (Koubek, 2009, s. 228)

Celá tato kapitola je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, díky němuž lze zjistit silné a slabé stránky pracovníka, jeho motivaci a potřeby. Kapitola se zmiňuje o hodnocení formálním a neformálním způsobem, která v organizaci probíhají. Pro hodnocení je klíčovou osobou hodnotitel, který vede celý průběh hodnocení a komunikuje s hodnocenými pracovníky, proto je v této kapitole vysvětleno, kdo je to hodnotitel, jakou funkci zastává a jaké by se mělo být jeho chování vůči pracovníkům. Dále jaké funkce má hodnocení pracovníků nejen z pohledu zaměstnance, ale i z pohledu organizace. Jsou zde vysvětleny pojmy jako průběžné, příležitostné a systematické hodnocení, které jsou v organizaci využívány. Je zde popsán účel hodnocení, kritéria i jednotlivé metody hodnocení pracovníků, jako jsou například sebehodnocení, 360° zpětná vazba a hodnotící pohovor.

### 3 HODNOCENÍ ZAMĚŘENÉ NA PRACOVNÍ VÝKON

Tato kapitola popisuje hodnocení, které je zaměřeno na pracovní výkon zaměstnanců. Jsou zde popsány výhody a nevýhody hodnocení zaměřeného právě na pracovní výkon. Důležitou roli v tomto hodnocení hraje popis pracovního místa, podle jeho požadavků se korigují kritéria stanovená na jednotlivé pracovní pozice. Dále jsou zde uvedeny dva hlavní typy hodnocení práce a to analytické a neanalytické hodnocení a metody, které pod ně spadají. V závěrečné části kapitoly je zmíněno hodnocení pomocí počítačových systémů, které se stále více používá v organizacích.

Hodnocení práce má podle Kocianové (2010) největší význam pro odměňování zaměstnanců, jelikož poskytuje potřebné informace pro zajišťování spravedlivé a rovné odměny za stejnou práci. Dá se říci, že v osmdesátých letech se na hodnocení práce pohlíželo spíše skepticky, bralo se za časově náročné a nepodstatné. Jelikož to byly tržní sazby, které určovaly u podniků mzdové ohodnocení. Avšak v dnešní době se ukazuje, že hodnocení práce je stále častěji organizacemi využíváno. Je to způsobeno tím, že se klade stále větší důraz na rovnost a spravedlnost v odměňování. Armstrong (2007, s. 541) definuje: *Hodnocení práce představuje systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových / platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových / platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi pracemi a odměnami.*

Jako každá personální činnost, i hodnocení práce má své cíle, kterých je potřeba se držet a snažit se je v co největší míře splnit. Každá organizace si může zvolit jiné cíle, takové, které budou vyhovovat jejich potřebám nebo se mohou držet již sepsaných obecných cílů a konkretizovat je na jejich organizaci. Mezi základními cíli by se ale měly vyskytovat tyto body:

- stanovit hodnotu dané práce (tato hodnota musí být posouzena spravedlivě a jednotně v celé organizaci);
- získat a následně poskytnout informace (získat smysluplné informace, které pomohou k obhájení daných platových a mzdových stupňů);
- utvořit objektivní stupně prací (jednodušší rozčleňování prací);

- jasnost a stručnost východisek;
- zajistit funkčnost a spravedlivost;
- jasně stanovit a definovat roli pracovníka. (Koubek, 2009, s. 205)

### 3.1 Výhody a nevýhody hodnocení práce

Výhodou hodnocení práce je konkrétní definice toho, co bude hodnoceno. Jsou zde jasně popsána kritéria hodnocení a spolu s popisem pracovního místa vytváří v organizaci dobrou strukturu pro spravedlivé finanční ohodnocení. Usnadňuje rozčleňování práce do stupňů a do odpovídající finanční třídy. Nevýhodou může být subjektivní hodnocení hodnotitele, které může zkreslit výsledky celého hodnocení.

Hodnocení se může stát neflexibilní činností, pokud hodnotitel používá předem definovanou šablonu a nepřihlíží ke změnám vykonávané práce, k organizačním změnám probíhajících v organizaci. Častou nevýhodou je také připisování jednotlivým pracím vyšší stupeň a tudíž i vyšší platové ohodnocení. V takovém případě ztrácí celkové hodnocení práce smysl, jelikož výsledky nebudou aktuální a reálné. (Bláha et al., 2005, s. 132 – 133)

### 3.2 Analytické hodnocení práce

Podstatou je vytvoření analýzy, která určí základní faktory práce nebo určité základní prvky, které jsou přítomny v daných činnostech. Na základě této analýzy se určí **relativní hodnota** práce. Nakonec jsou všechny faktory zařazeny do souboru s názvem faktorový plán. Tento plán, obsahuje každý z použitých faktorů, tedy ty faktory, které jsou přítomny ve vykonávaných pracích v organizaci. Hlavní rysy této metody jsou: systematicčnost, úsudek, zaměřenost na práci a zaměřenost na vnitřní relace.

- **Systematicčnost** – hodnota dané práce je zjišťována na základě reálné charakteristiky prací, které jsou analyzované dle daných faktorů, či kritérií.
- **Úsudek** – jedná se o správné interpretování výsledků, cílem správného úsudku je snaha o co největší objektivitu hodnocení.

- **Zaměřenost na práci** – hodnotí se pouze obsah práce, nikoliv výkon pracovníka.
- **Zaměřenost na vnitřní relace** – zaměřuje se na hodnotu práce, na její rozsah, nezkoumá se spojení mezi relacemi a např. mzdovými podmínkami v organizaci.

Analytické hodnocení práce se může provádět pomocí analytického pozorování, bodovací metodou, metodou faktorového pozorování nebo patentové (značkové) metody.

**Bodovací metoda** (metoda bodových stupňů) je nečastěji používanou metodou. Tato metoda rozčleňuje práci na jednotlivé faktory. Stanovuje klíčové požadavky, které jsou kladeny na toho, kdo práci vykonává, určuje požadované schopnosti a dovednosti, a mohou zde být klasifikované i dopady práce na člověka. Tato metoda je typická tím, že ke každému faktoru jsou přidělovány body podle toho, do jaké míry je daný faktor v hodnocené práci obsažen. Následně se sečtou všechny hodnoty u všech faktorů a celkový součet vyjadřuje hodnotu práce.

**Analytické porovnávání** je podobné jako bodovací metoda, je také založeno na analýze definovaných faktorů. Na základě faktorů se definují jednotlivé profily prací, které jsou začleněné do daných struktur. Profily prací se pak porovnávají s jednotlivými úrovněmi tak, aby se dosáhlo co největší shody s daným stupněm, a tudíž se práce přiřadila ke stupni s největší shodou.

**Metoda faktorového porovnávání** (metoda řad, pořadí). Poskytuje údaje, které určují výši sazby za danou práci. Tedy porovnává faktory prací se stupnicí vyjádřenou v peněžních jednotkách. V současné době je tato metoda málo využívaná.

**Patentovaná, značková metoda** používá tři faktory, které porovnává. Těmito faktory jsou znalosti a dovednosti, řešení problémů a odpovědnost. Každý hlavní faktor je dále dělen na menší faktory – subfaktory. A pro každý subfaktor je stanovena definice, která je jakýmsi návodem pro hodnotitele. Tyto definice zajišťují důslednost a objektivitu při hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 541 – 544)

### 3.3 Neanalytické (sumární) hodnocení práce

Toto hodnocení práce porovnává práci jako celek a zařazuje ji do jednotlivých stupňů nebo pořadí. V tomto hodnocení nejsou práce porovnávány z hlediska určitých faktorů. Neanalytická metoda nelze využít v organizacích, kde je stanoveno jednotné odměňování všech prací stejné hodnoty. Typické metody spadající pod neanalytické hodnocení jsou např. klasifikační metoda a metoda pořadí prací.

**Klasifikační (katalogová) metoda** je nejčastěji používanou metodou v sumárním hodnocení práce. V této metodě je kladen důraz na popis pracovních míst, s jejichž pomocí je práce klasifikována do jednotlivých stupňů. Definice se posuzuje s popisem pracovního místa a následně je přiřazována k vhodnému stupni. Definice stupňů mohou popisovat schopnosti, dovednosti, odpovědnosti či rozhodování.

**Metoda pořadí prací** je považována za nejsnazší formu hodnocení. Práce se roztrídí na základě hodnoty pro organizaci – práce utřídí podle důležitosti. V této metodě se práce nerozčleňuje na jednotlivé faktory, ale posuzuje se jako celek.

**Metoda párového porovnávání** je navazující metoda na metodu pořadí prací. Metoda párového pozorování je spíše statistickou metodou. Porovnává dvě definované práce. Jednotlivé druhy práce se ohodnotí body, které jsou následně porovnávány ve vztahu důležitosti pro organizaci. Po dokončeném bodování se sečtou body u jednotlivých prací a následně jsou seřazeny podle bodového hodnocení. (Armstrong, 2007, s. 545)

Poslední kapitola teoretické části byla věnována hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Jsou zde uvedeny cíle hodnocení práce, dále výhody a nevýhody hodnocení. Rozdělení z pohledu analytického a neanalytického hodnocení práce. Analytické hodnocení lze provádět několika metodami jako například bodovací metodou, metodou faktorového pozorování. Pro neanalytické hodnocení jsou typické metody jako klasifikační metoda a metoda pořadí prací.



Celkově byla teoretická kapitola zaměřena především na hodnocení zaměstnance a jeho pracovního výkonu. V první kapitole bylo objasněno řízení lidských zdrojů a jeho strategie. Bylo zde vysvětleno, jaké činnosti z řízení lidských zdrojů vyplývají, co tvoří strategii a jak je pro organizaci nezbytné, aby strategie řízení lidských zdrojů korespondovala se strategií organizace. Ve druhé kapitole byla už rozebírána pouze činnost hodnocení, zaměřujícího se na pracovníky. Toto hodnocení má svá kritéria, která jsou v kapitole rozebrána. Součástí jsou metody hodnocení pracovníků, které jsou stručně definovány. Hodnotící pohovor je metoda, která je rozebrána podrobněji. Tuto metodu totiž využívají v Centru sociálních služeb, kterým se zabývá praktická část práce. V této kapitole je popsáno hodnocení zaměřené na pracovní výkon. Hodnocení je rozděleno na analytické a neanalytické. Každý typ obsahuje metody, které autorka stručně popsala. Na teoretickou část práce navazuje praktická část.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

Cílem praktické části bakalářské práce je zjistit pomocí SWOT analýzy silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Druhým cílem je pomocí dotazníkového šetření zjistit celkový názor zaměstnanců Centra na jejich pravidelné hodnocení. Na základě získaných dat autorka vytvoří metodický návrh hodnocení v Centru sociálních služeb Tloskov.

V následující kapitole je nejprve přiblížena historie Tloskova, jelikož Centrum se nachází v prostorách bývalého zámku. Dále jsou v této kapitole popsány služby, jaké poskytuje Centrum svým klientům a jejich rodinám. A následně jsou přiblíženy činnosti, kterými se zabývá personální úsek v Centru sociálních služeb Tloskov.

## **4 HISTORIE CENTRA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V TLOSKOVĚ**

Sociální služba v Centru začala oficiálně dnem 1. listopadu 1959, kdy byl zámek Tloskov oficiálně přidělen ústavu sociální péče pro děti a mládež. Prvním ředitelem se stal František Vavroušek. Nejprve bylo přijato 18 žadatelů a tím vznikaly v Tloskově první výchovné činnosti. V roce 1965 již v Tloskově pracovalo 62 zaměstnanců, 12 řeholních sester, které pečovaly o 164 handicapovaných dětí. V roce 1975 se stal ředitelem Ing. Antonín Dušek. V Tloskově vznikly pro klienty nové zájmové a pracovní činnosti, ve kterých se mohli klienti angažovat.

V roce 1991 získalo správu Tloskova Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, pod kterým ústav dodnes funguje. Třetím ředitelem byl jmenovaný Mgr. Matěj Lipský, který se v roce 2013 zasloužil o změnu z rozpočtové organizace na organizaci příspěvkovou. V témže roce byl také změněn název Tloskova a to z Diagnostického ústavu sociální péče v Tloskově na Centrum sociálních služeb Tloskov, zkráceně se pak používá název CSS Tloskov. Centrum v dnešní době spolupracuje s odbornými pracovišti Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, se Státním rehabilitačním ústavem Kladruby, se Společností nevidomých a slabozrakých, s nemocnicí Motol, s dalšími ústavy, jejichž zřizovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR a mnoha dalšími. (CSS Tloskov, online, cit. 2017-01-30)

### **4.1 Služby poskytované handicapovaným lidem a jejich rodinám**

V současné době využívá sociálních služeb přes dvě stě klientů, kteří využívají služby 24 hodin denně. Dalších třicet klientů pravidelně do centra dochází nebo využívají odlehčovací služby. Služby jsou rozděleny na denní stacionář, domov pro osoby se ZP, chráněné bydlení, odlehčovací služby, raná péče a sociální rehabilitace pobytová. Tyto služby zajišťují zaměstnanci, kteří pravidelně absolvují vzdělávací kurzy a také se účastní výměnných stáží. Tímto se zajišťuje rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců, kteří mohou následně poskytovat odbornější sociální služby klientům.

Služba **denní stacionář** je v Tloskově poskytována handicapovaným lidem se střední a vyšší mírou podpory, dále pak lidem s autismem. Služba je podmíněna tím, že tito lidé žijí mimo Centrum a do Centra docházejí. Cílem poskytování této sociální služby je podporovat klienta v rozvoji sociálních kompetencí a osobní nezávislosti. Dále pak podporovat jeho emocionální a sociální rozvoj a to s ohledem na specifické potřeby vyžadované jeho handicapem.

Služba **domov pro osoby se zdravotním postižením** je určena po osoby se středním a těžším postižením a to ve věku od 19 do 64 let. Starší osoby již nejsou do služby domov přijímáni, avšak pokud stávající klient přesáhne daný věk a projeví zájem ve službě zůstat, je mu tato výjimka udělena. Tato služba poskytuje klientům celoroční, 24 hodinovou péči, která rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti tak, aby docházelo k co nejmenší závislosti na okolí. Tato služba je poskytována v bezbariérových domech v areálu Tloskova.

**Chráněné bydlení** je pro klienty specifické tím, že poskytuje bydlení v samostatných domech a to v okolí Neveklova a Benešova. Klientům je zajišťován co nejpřirozenější způsob života. Podpora asistentů je zcela minimální. U klientů se tímto projektem Tloskov snaží posilovat zodpovědnost za vlastní činy, snižovat závislost na personálu i okolí. Součástí této služby je začleňování klientů do využívání veřejných služeb, orientace v blízkém i vzdálenějším okolí, posilování pracovních návyků a rozvíjení či alespoň udržení si stávajících dovedností.

**Odlehčovací služby** poskytují pomoc mentálně postiženým osobám. Dá se říci, že tato služba probíhá v rodinném prostředí, jelikož celý vymezený prostor je situován do rodinného zázemí. Tato služba, poskytuje možnost osobám trvale pečujícím o mentálně postižené, dopřát si nezbytný odpočinek, či možnost zařizování si osobních věcí. Centrum se o handicapovaného člověka postará na předem stanovenou dobu.

**Raná péče** poskytuje pomoc rodinám s dětmi mladšími sedmi let. Služba se zaměřuje na děti s ohroženým vývojem nebo s mentálním či tělesným postižením. Ranou péčí zajišťuje CSS Tloskov, avšak její působíště se nachází v nedalekém městě Benešov. V dnešní době je již služba tak rozšířená, že probíhá přímo v zainteresovaných rodinách – poradce pracuje s dítětem v jeho přirozeném prostředí tedy domově. Pomoc

poradce obsahuje nejen rady, ale také cvičení s klientem, zapůjčení nezbytných pomůcek a hraček, které rozvíjejí nejen pohyblivost dětí, ale také jejich mentální schopnosti.

Cílem **sociální rehabilitace pobytové** je podporovat klienta pomocí nejrůznějších kompenzačních a rehabilitačních pomůcek k maximální samostatnosti a minimální závislosti na druhých osobách. Tato služba je určena pro osoby s mentálním postižením a osoby s mentálním postižením v kombinaci s dalšími tělesnými vadami. Služba je zajímavá v tom, že se do ní aktivně zapojují i rodiče či opatrovníci klienta a účastní se s ním všech aktivit. Probíhá zde například nácvik zvládnání péče o sebe sama, rozvíjení soběstačnosti klienta, rozšiřování dovedností při manipulaci s běžnými spotřebiči a zařízeními v domácnosti, soběstačnost při používání rehabilitačních i kompenzačních pomůcek, nácvik nakupování v obchodě, hospodaření se svěřenými financemi, podpora orientačního smyslu, rozvíjení sociálního kontaktu a tak dále. (CSS Tloskov, online, cit. 2017-02-10)

## **4.2 Činnosti prováděné personálním úsekem v Centru**

Personální úsek v Centru sociálních služeb Tloskov obsahuje pracovní pozici personalisty a personálního referenta. Personalista zajišťuje veškeré činnosti související se zajišťováním pracovních sil v Centru. Tyto činnosti jsou například plánování pracovníků, vytváření a analýza pracovních míst, vedení výběrových pohovorů a přijímání nových zaměstnanců, kontrola procesu adaptace nového pracovníka, vytváření popisů pracovního místa. Dále má na starosti vytvářet personální politiku Centra – zpracování personální strategie, určení pravidel hodnocení a odměňování zaměstnanců. Další důležitou činností je personální evidence, ve které zpracovává osobní informace a dokumentaci zaměstnanců. Dále personalista zpracovává vnitřní předpisy upravující práva a povinnosti pracovníků, předpisy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, předpisy požární ochrany, také má na starosti kolektivní vyjednávání s odborovými organizacemi.

Personální referent se zabývá veškerými činnostmi spojenými se zvyšováním kvalifikační způsobilosti a vzděláváním pracovníků. Každý pracovník, který je do Centra přijat a nemá odpovídající vzdělání a praxi v oboru, musí projít vzdělávacím

programem nesoucím název Pracovník v sociálních službách. Na konci tohoto programu se koná závěrečný test a každý zúčastněný odevzdává závěrečnou práci na zvolené téma. Jedná se především o rekvalifikace, rozšiřování a prohlubování kvalifikace pracovníků, plány rozvoje a profesní způsobilosti pracovníků, a také kariérní růst zaměstnanců Centra.

## 5 METODOLOGIE VÝZKUMU

### 5.1 Výzkumný cíl

Prvním cílem práce je pomocí SWOT analýzy zhodnotit z obecného dlouhodobého hlediska silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby, ale také propracovaný systém hodnocení zaměstnanců. Druhým cílem této bakalářské práce je pomocí dotazníkového šetření zjistit postoj zaměstnanců k jejich pravidelnému hodnocení. Na základě získaných informací autorka vypracuje návrh metodického pokynu upravující hodnocení zaměstnanců v Centru. Tento návrh metodického pokynu bude sloužit vedoucím pracovníkům, kteří vedou hodnotící pohovory.

### 5.2 Výzkumná metoda

Pro získání informací o silných, slabých stránkách, příležitostech a hrozbách autorka zvolila SWOT analýzu. Pro ověřování stanovených hypotéz autorka zvolila metodu dotazníkového šetření. Zvolená metoda dotazníkového šetření umožnila autorce získat požadované informace od velkého množství respondentů.

Dotazník byl anonymní a obsahoval 20 otázek, které byly uzavřené i otevřené. Konkrétně 17 uzavřených otázek, 1 otázku zcela otevřenou a 2 otázky pouze při odpovědi ano, otevřené, viz **příloha A**. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 zaměstnanců Centra. Návratnost z dotazníkového šetření byla 100 %. Výsledky z dotazníkového šetření autorka zpracovala do přehledných tabulek, které obsahují procentuální vyjádření.

## 6 SWOT ANALÝZA

Nutné podklady pro zpracování SWOT analýzy autorce poskytlo personální oddělení Centra. Autorka pro zpracování analýzy rovněž využila dodatečné dotazování personalistů.

SWOT analýza je technika, díky níž může organizace zhodnotit vnitřní a vnější faktory, jež mají na organizaci určitý vliv – kladný či záporný. Tato analýza se považuje za jednu z nejpoužívanějších technik. Jejím cílem je analyzovat silné a slabé stránky organizace, také její příležitosti a hrozby. Na základě analýzy dále redukovat slabé stránky, rozvíjet stránky silné, nacházet nové příležitosti (vnější nebo vnitřní) a předcházet hrozbám. SWOT analýza je název, který se skládá ze čtyř počátečních písmen anglických slov. (managementmania.com, online, cit. 2017-02-13)

- Strengths = silné stránky;
- Weaknesses = slabé stránky;
- Opportunities = příležitosti;
- Threats = hrozby.

### 6.1 SWOT analýza Centra sociálních služeb Tloskov

#### Silné stránky

- kvalifikovaní stálí zaměstnanci;
- pravidelnost příjmů;
- vypracovaný proces adaptace pracovníka;
- poskytování zaškolujícího kurzu Pracovníka v sociálních službách zdarma;
- pravidelné hodnocení pracovníků;
- pravidelné zhodnocování cílů stanovených během hodnocení;
- přenesení hodnocení do PC, možnost rychlého porovnání z minulých let.

#### Slabé stránky

- rutinní, stále se opakující práce;
- neefektivní komunikace mezi hodnocenými a hodnotiteli;



- slabá motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků;
- stanovené platy dle odpovídajících tabulek;
- rozdílnost způsobů, jimiž jsou hodnocení vedoucími pracovníky vyplňována;
- hodnotitelé používají stejné hodnocení u různých zaměstnanců.

### **Příležitosti**

- výměnné stáže se smluvními organizacemi (zvýšení motivace zaměstnanců);
- propracované vzdělávací programy, možnosti získání certifikátů ze školení;
- stále se zvyšující poptávka po sociálních službách;
- hodnocení zaměstnanců ovlivňující část pohyblivé složky mzdy;
- možnost vzdělávání vedoucích pracovníků ve vedení hodnotícího pohovoru.

### **Hrozby**

- nárůst konkurence;
- nedostatečné množství nových zaměstnanců;
- špatná dopravní dostupnost Centra;
- slabá motivace vyplívající z hodnocení pracovníků;
- hodnocení bráno jako rutinní záležitost.

Výše uvedené silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby budou ohodnoceny body od 1 do 5. Body u silných stránek a příležitostí budou vystihovat: 5 – nejvyšší možný počet bodů – organizace má tento bod zajištěný a efektivně přispívá k rozvoji organizace. Hodnocení 1 znamená, že o tomto bodu organizace ví, avšak nevyužívá jej naplno. U slabých stránek a hrozeb bude číslo 5 vystihovat vysokou míru ohrožení a číslo 1 nízkou míru ohrožení. Organizace by se měla snažit, aby u silných stránek a příležitostí dosahovala vysokého počtu bodů a u slabých stránek a hrozeb co nejnižšího počtu bodů. V následující tabulce budou pro přehlednost obodovány jednotlivé složky silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Tabulka 1: SWOT analýza CSS Tloskov

<b>Silné stránky</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Celkem bodů</b>
Kvalifikovaní stálí zaměstnanci	4	32
Pravidelnost příjmů	5	
Vypracovaný proces adaptace pracovníka	4	
Poskytování zaškolujícího kurzu Pracovníka v sociálních službách zdarma	5	
Pravidelné hodnocení zaměstnanců	5	
Pravidelné zhodnocení cílů stanovených při hodnocení	4	
Přenesení hodnocení do elektronické podoby	5	
<b>Slabé stránky</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Celkem bodů</b>
Rutinní, stále se opakující práce	5	22
Neefektivní komunikace mezi hodnocenými a hodnotiteli	3	
Slabá motivace zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků	4	
Stanovené platy dle odpovídajících tabulek	3	
Rozdílnost způsobů, jimiž jsou hodnocení vedoucími pracovníky vyplňována	2	
Hodnotitelé používají stejné hodnocení u různých zaměstnanců	5	

<b>Příležitosti</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Celkem bodů</b>
Výměnné stáže se smluvními organizacemi (zvýšení motivace zaměstnanců)	5	15
Propracované vzdělávací programy	4	
Hodnocení zaměstnanců ovlivňují část pohyblivé složky mzdy	2	
Stále se zvyšující poptávka po sociálních službách	3	
Možnost vzdělávání vedoucích pracovníků ve vedení hodnotícího pohovoru	1	
<b>Hrozby</b>	<b>Počet bodů</b>	<b>Celkem bodů</b>
Nárůst konkurence	3	18
Nedostatečné množství nových zaměstnanců	4	
Špatná dopravní dostupnost Centra	4	
Slabá motivace vyplývající z hodnocení	4	
Hodnocení bráno jako rutinní záležitost	3	

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Ze SWOT analýzy vyplývá, že si Centrum své silné stránky uvědomuje a snaží se jich co nejefektivněji využívat. Centrum má velice efektivně zpracovaný proces adaptace a vzdělávání zaměstnanců, který snižuje procento zaměstnanců ukončujících pracovní proces ve zkušební době. Také pravidelnost poskytovaných příjmů je velice dobrou silnou stránkou jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu organizace. Další silnou stránkou s plným počtem bodů je pravidelně se opakující hodnocení

zaměstnanců, které by mělo podávat ucelený obraz o pracovním výkonu a motivaci pracovníků. U slabých stránek má nejvyšší bod rutinní práce. Hodnocení zaměstnanců je ze strany vedoucích považováno za nezajímavé což se odráží i ve vyplněných formulářích. Slabá motivace pracovníků je další výraznou slabou stránkou Centra. Je to dáno tím, že odměňování v Centru probíhá dle stanoveného tabulkového tarifu a proto je pro mnohé zaměstnance nezajímavé. Motivaci může také výrazně snižovat rutinní práce, kterou zaměstnanci vykonávají. V tomto případě využívá Centrum příležitostí, jejich prostřednictvím se snaží svým zaměstnancům zajišťovat výměnné stáže, kde získají nové zkušenosti a dovednosti. Centrum má velmi dobře propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců, který jim nejen poskytuje stále modernější rozhled v sociálních službách, ale také pracovníkům umožňuje kariérní růst. Málo využívanou příležitostí je pohyblivá složka mzdy, která vyplývá z hodnocení zaměstnanců. Nevyužitou příležitostí je možnost vzdělávat vedoucí pracovníky v komunikaci a dovednostech, které by uplatnili při vedení hodnotících pohovorů.

Největší hrozbou pro Centrum je již zmíněná slabá motivace pracovníků a tím zvýšená možnost odchodu pracovníků z pracovního poměru. V současné době Centrum řeší nedostatečný počet pracovníků pracujících na hlavní pracovní poměr. Slabá motivace pracovníků vyplývá i z výsledků dotazníkového šetření, ve kterých většina zaměstnanců uvádí, že pravidelné hodnocení jim nepřináší větší motivaci k lepším pracovním výsledkům. Špatná dopravní dostupnost snižuje možnosti zaměstnanců dojíždět na stanovené směny hromadnou dopravou. Hodnocení, které je z obou stran považováno jako rutinní záležitost, také k motivaci pracovníků nepřispívá.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

### 7.1 Výzkumný cíl a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu je zjistit prostřednictvím dotazníkového šetření postoj zaměstnanců Centra k jejich pravidelnému hodnocení. Zjistit, jestli jim pravidelné hodnocení pomáhá zvýšit motivaci k pracovnímu výkonu, zda si při hodnocení stanovují cíle a zda těchto cílů dosahují.

Na základě stanoveného výzkumného cíle byly vytvořeny hypotézy. Autorka stanovila 3 hypotézy, které byly následně ověřovány na základě výsledků z dotazníkového šetření.

**H1:** Více jak polovina zaměstnanců byla během hodnotícího pohovoru rušena zvoněním telefonu nebo jinými rušivými vlivy.

**H2:** Více než polovina zaměstnanců Centra sociálních služeb Tloskov považuje sebehodnocení a celkové hodnocení zaměstnanců za zbytečné.

**H3:** 30 % zaměstnanců Centra sociálních služeb Tloskov je pravidelným hodnocením motivováno k vyšším pracovním výkonům.

### 7.2 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek pro dotazníkové šetření byli zvoleni zaměstnanci Centra sociálních služeb pracující na hlavní pracovní poměr po dobu delší než jeden kalendářní rok. Toto kritérium bylo zvoleno proto, že pravidelné hodnocení zaměstnanců se v Centru provádí během prvních dvou měsíců začínajícího kalendářního roku a toto hodnocení shrnuje rok předešlý. Tito zaměstnanci byli vybráni bez ohledu na jejich věk, dosažené vzdělání či pracovní zařazení.

### 7.3 Časová organizace dotazníkového šetření

Sběr dat probíhal od 15. prosince 2016 do 15. února 2017. Centrum poskytlo autorce rozpisy služeb na jednotlivých budovách. Šetření probíhalo během pracovních dnů

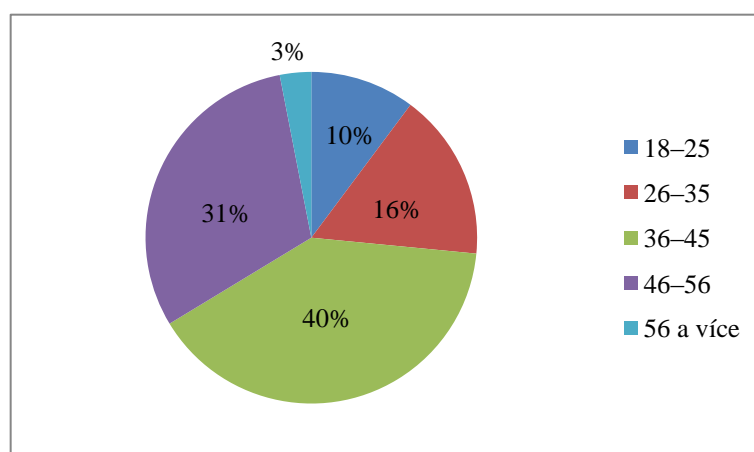
od 12.30 do 15.00. Dotazníkové šetření probíhalo na etapy, jelikož se v Centru pracuje ve třísměnném pracovním provozu.

## 7.4 Výsledky:

### 1. Věk respondentů

Autorka zjišťovala věkové rozhraní zaměstnanců v Centru. Autorka zjistila, že v Centru pracuje 12 % respondentů ve věku 18–25 let, 16 % ve věku 26–35 let, 39 % ve věku 36–45 let, 30 % respondentů ve věku 46–55 let a 3 % respondentů ve věku nad 56 let.

Graf 1: Věk respondentů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle věku

Odpověď	Věk respondentů	
	Počet	Podíl
18–25	12	10 %
26–35	16	16 %
36–45	39	39 %
46–55	30	30 %

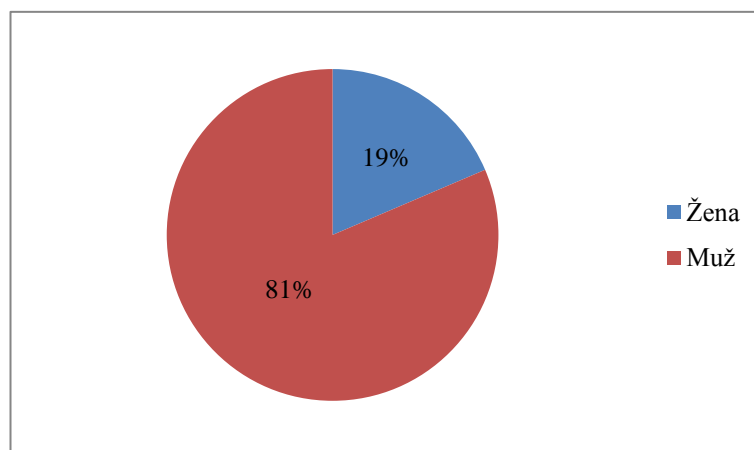
<b>56 a více</b>	3	3 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 2. Pohlaví respondentů

Autorka zjistila, že se dotazníkového šetření účastnilo více žen nežli mužů – 73 % respondentů byly ženy a 27 % respondentů muži. Dotazník vyplnilo 73 žen a 27 mužů. Větší procento žen je dáno tím, že v Centru pracuje pouhých 30 % mužů na hlavní pracovní poměr.

Graf 2: Pohlaví respondentů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Pohlaví respondentů

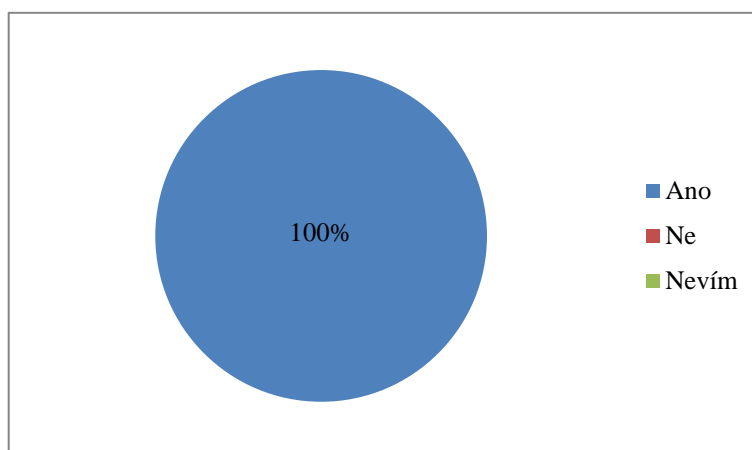
Odpověď	Pohlaví respondentů	
	Počet	Podíl
<b>Žena</b>	73	73 %
<b>Muž</b>	27	27 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### 3. Účast na pravidelném hodnotícím pohovoru zaměstnanců

Pro posouzení adekvátnosti odpovědí autorka zjišťovala, kolik z oslovených respondentů se účastní pravidelného hodnocení. Na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že se pravidelného hodnocení účastní celých 100 % dotazovaných.

Graf 3: Pravidelná účast na hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Pravidelná účast na hodnocení

Odpověď	Pravidelná účast na hodnocení	
	Počet	Podíl
<b>Ano</b>	100	100 %
<b>Ne</b>	0	0 %
<b>Nevím</b>	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

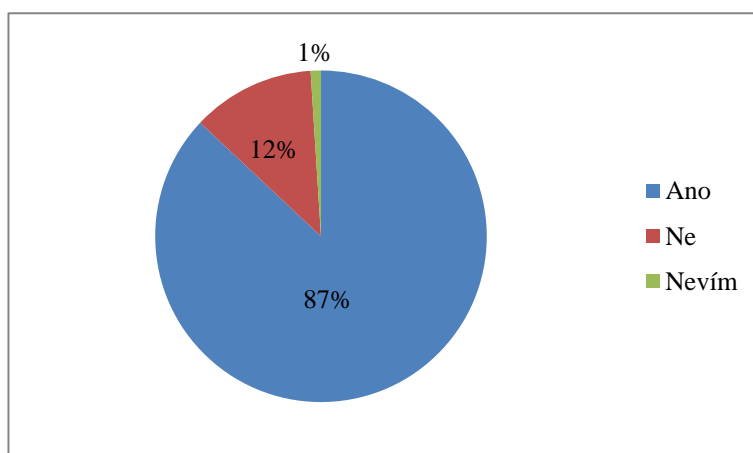
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)



#### 4. Přátelská atmosféra během hodnotícího pohovoru

Autorka zjišťovala, jaká při hodnotícím pohovoru panovala atmosféra, která je pro samotný průběh pohovoru tolik důležitá. Celých 87 %, tedy 87 respondentů uvedlo, že při jejich hodnotícím pohovoru panovala přátelská atmosféra, 12 %, tedy 12 dotazovaných si nemyslí, že by při jejich pohovoru byla přátelská atmosféra a 1 respondent toto nedokázal posoudit.

Graf 4: Přátelská atmosféra



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Přátelská atmosféra

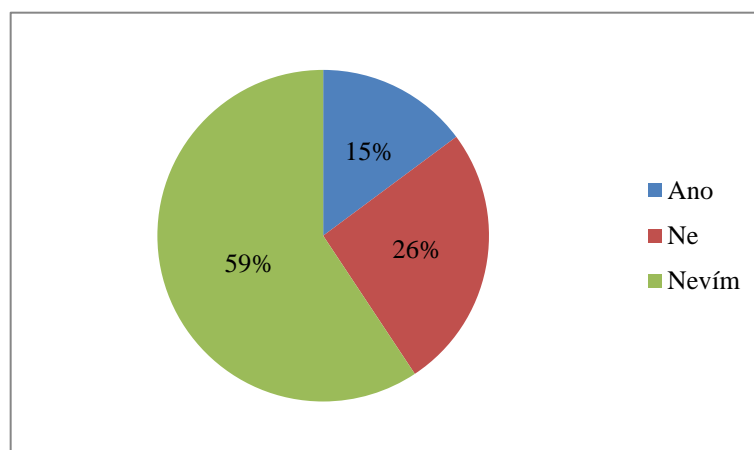
Odpověď	Přátelská atmosféra	
	Počet	Podíl
Ano	87	87 %
Ne	12	12 %
Nevím	1	1 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 5. Vyskytující se rušivé vlivy během hodnotícího pohovoru

Respondenti uváděli, zda se v průběhu jejich hodnotícího pohovoru vyskytly nějaké rušivé vlivy. U této otázky měli respondenti v dotazníkovém šetření možnost uvést, jaké konkrétní rušivé vlivy se při jejich pohovoru vyskytly. Nejčastěji zaměstnanci Centra uváděli, že je vyrušovala hudba znějící z rádia a příchod cizí osoby do místnosti. Celých 35 respondentů, tedy 35 % dotazovaných uvedlo, že se při pohovoru rušivé vlivy vyskytly. U 61 respondentů, tedy u 61 % se rušivé vlivy nevyskytly a 4 respondenti, tedy 4 % si nevzpomínají

Graf 5: Rušivé vlivy



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Rušivé vlivy

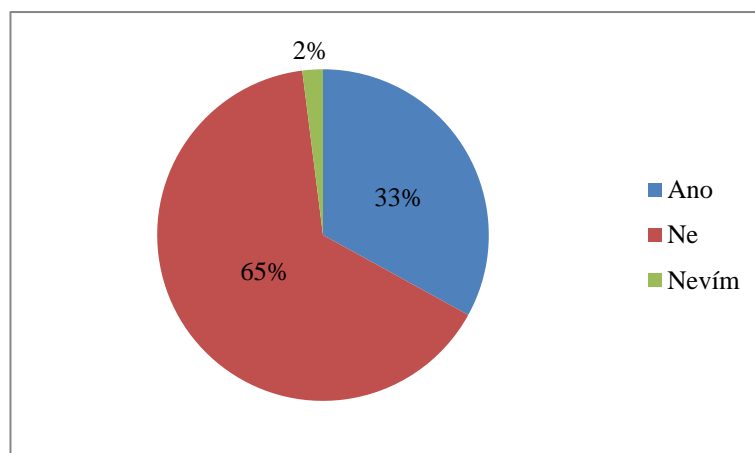
Odpověď	Výskyt rušivých vlivů	
	Počet	Podíl
Ano	35	35 %
Ne	61	61 %
Nevím	4	4 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 6. Zajímavost hodnocení

Autorka zjišťovala, zda je pro zaměstnance pravidelně se opakující hodnocení zajímavé a zda ho berou jako příležitost ke změně. Pro 33 respondentů, tedy 33 % je hodnocení zajímavé, 65 dotazovaným, tedy 65 % zajímavé nepříjde a 2 respondenti, tedy 2 % nedokázala posoudit, zda je či není zajímavé.

Graf 6: Zajímavost hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Zajímavost hodnocení

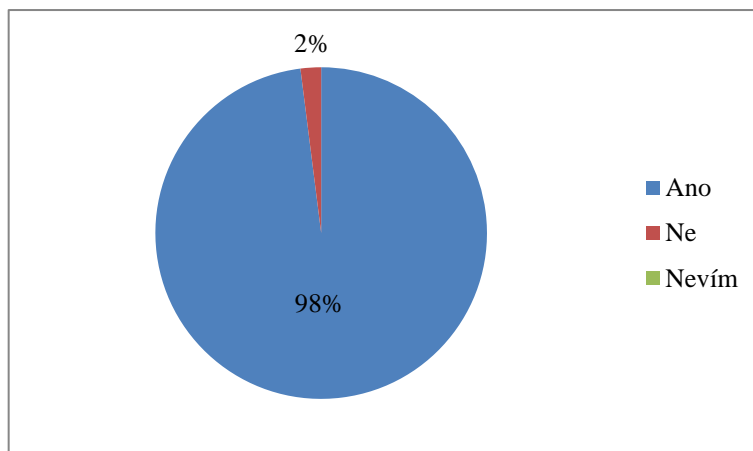
Odpověď	Zajímavost hodnocení	
	Počet	Podíl
Ano	33	33 %
Ne	65	65 %
Nevím	2	2 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 7. Včasná informovanost o průběhu a konání pohovoru

Respondenti uváděli, zda byli v dostatečném časovém předstihu informováni o konání pohovoru. Největší množství respondentů uvedlo, že byli informováni včas. Odpovědělo tak 98 %, tedy 98 dotazovaných. Pouhé 2 %, tedy 2 dotazovaní neměli možnost se na hodnotící pohovor včas připravit.

Graf 7: Informovanost zaměstnanců



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Informovanost zaměstnanců

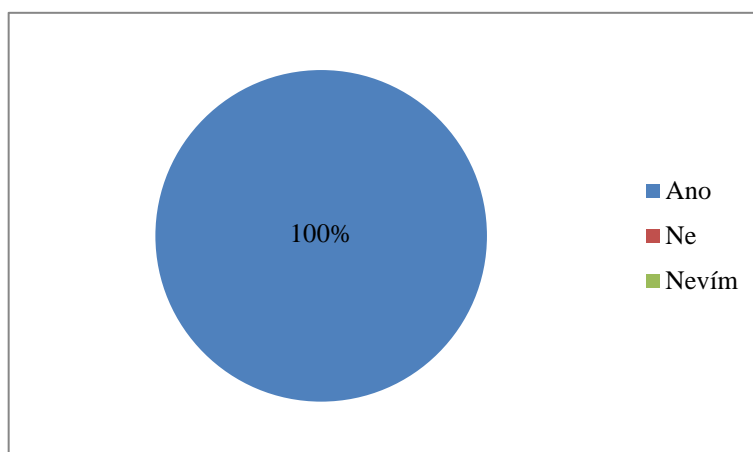
Odpověď	Informovanost	
	Počet	Podíl
Ano	98	98 %
Ne	2	2 %
Nevím	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 8. Prostor pro vyjádření vlastního názoru během hodnotícího pohovoru

Autorka zjišťovala, zda měli zaměstnanci při pohovoru prostor pro vyjádření vlastního názoru. Všichni respondenti se na této odpovědi shodli, tedy 100 % dotazovaných mělo při pohovoru prostor pro vyjádření vlastního názoru.

Graf 8: Prostor pro vlastní názor



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Prostor pro vyjádření názoru

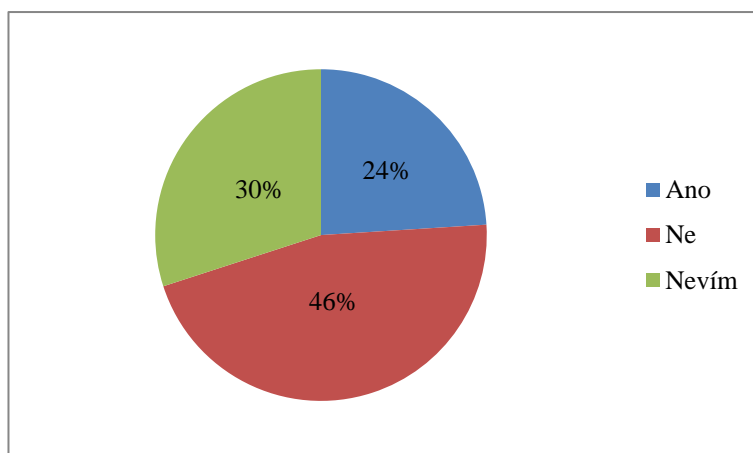
Odpověď	Prostor pro vlastní názor	
	Počet	Podíl
<b>Ano</b>	100	100 %
<b>Ne</b>	0	0 %
<b>Nevím</b>	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 9. Motivující funkce hodnocení

Respondenti hodnotili, zda je hodnotící pohovor a celkové hodnocení motivuje k lepším pracovním výkonům. Největší množství respondentů uvedlo, že nijak motivovaní nejsou. Odpovědělo tak 46 %, tedy 46 dotazovaných. Motivovaných je 24 %, tedy 24 respondentů a celých 30 % neví, zda motivováno je či ne.

Graf 9: Motivující hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Hodnocení působící na motivaci zaměstnanců

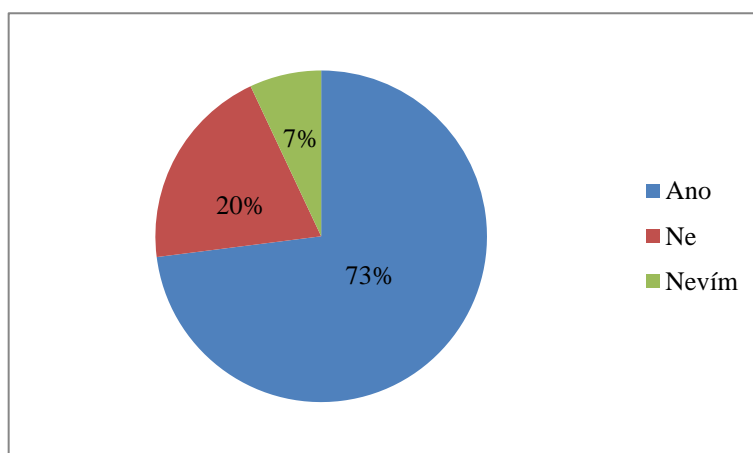
Odpověď	Motivující hodnocení	
	Počet	Podíl
Ano	24	24%
Ne	46	46 %
Nevím	30	30 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 10. Souvislost hodnocení s odměňováním

Autorka zjišťovala, zda zaměstnanci Centra vidí nějaký vztah mezi pravidelným hodnocením a odměňováním. Největší množství to je 73 respondentů, tedy 73 % uvedlo, že souvislost pocítují. Celých 20 respondentů, tedy 20 % žádnou spojitost nevidí a zbývající počet dotazovaných, tedy 7 % uvedlo, že neví, zda je zde nějaká souvislost.

Graf 10: Souvislost hodnocení s odměňováním



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Souvislost hodnocení s odměňováním

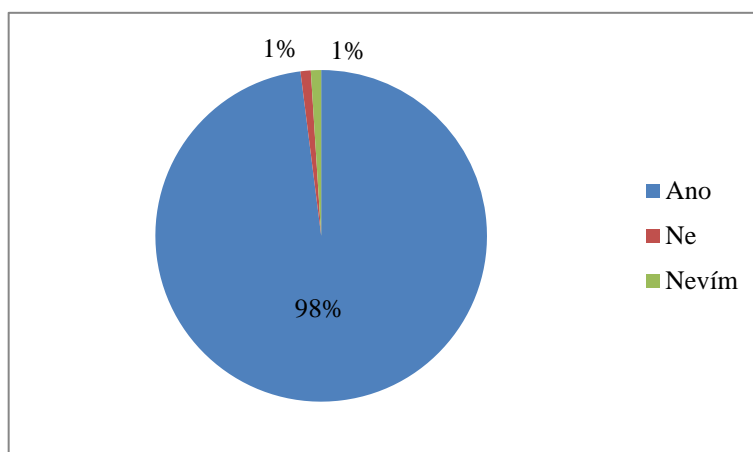
Odpověď	Souvislost s odměňováním	
	Počet	Podíl
Ano	73	73 %
Ne	20	20 %
Nevím	7	7 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 11. Stanovení cílů během hodnocení

Autorka zjišťovala, zda si respondenti při hodnocení stanovují cíle a zda se jich opravdu snaží dosáhnout. Nejvíce dotazovaných, tedy 98 % uvedlo, že si cíle stanovují. Pouze 1 respondent, tedy 1 % si cíle nestanovil a 1 % neví, zda si cíle stanovuje či ne.

Graf 11: Stanovení cílů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Stanovení cílů

Odpověď	Stanovení cílů	
	Počet	Podíl
<b>Ano</b>	98	98 %
<b>Ne</b>	1	1 %
<b>Nevím</b>	1	1 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

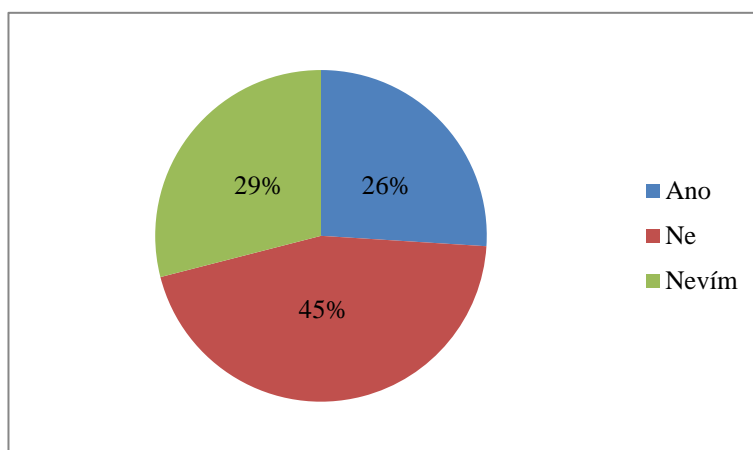
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)



## 12. Dosažení stanovených cílů

Cíle si pravidelně stanovilo 98 % respondentů, avšak pouhých 26 %, tedy 26 dotazovaných se jich snaží dosáhnout. Vědomě neplní cíle 45 respondentů, tedy 45 % dotazovaných a 29 % neví, zda se cílů snaží dosáhnout nebo ne.

Graf 12: Dosažení cílů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Dosažení cílů

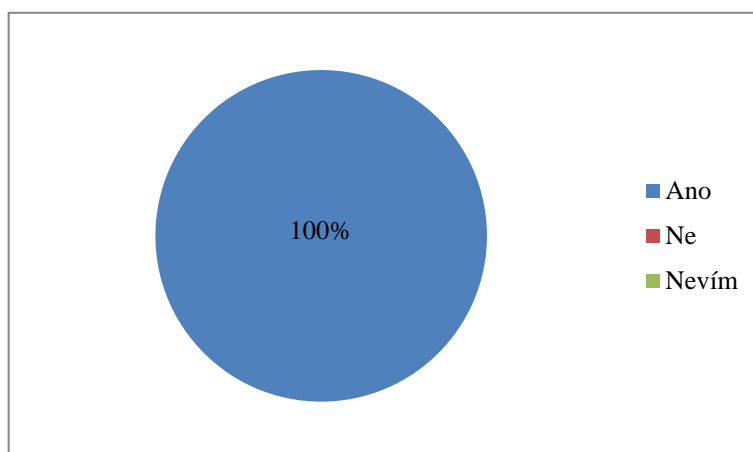
Odpověď	Dosažení cílů	
	Počet	Podíl
Ano	26	26 %
Ne	45	45 %
Nevím	29	29 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

### 13. Pravidelné vyplňování sebehodnocení

Sebehodnocení by mělo být již běžnou součástí hodnocení pracovníků. Autorka zjistila, že 100 respondentů, tedy 100 % dotazovaných vyplňuje sebehodnocení pravidelně.

Graf 13: Pravidelné sebehodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Pravidelnost sebehodnocení

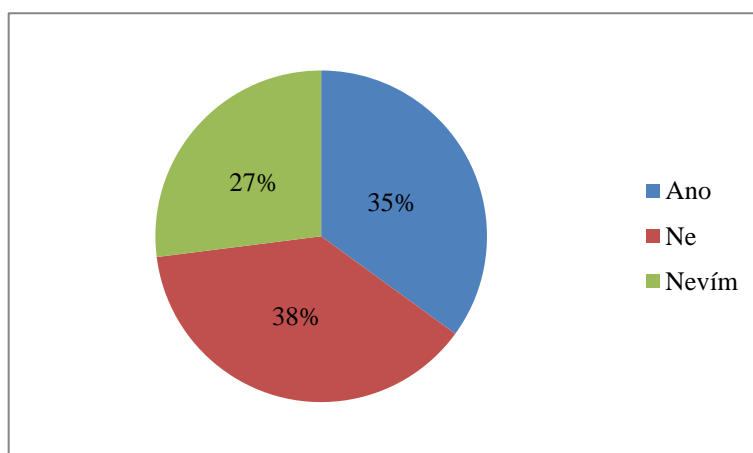
Odpověď	Pravidelné sebehodnocení	
	Počet	Podíl
<b>Ano</b>	100	100 %
<b>Ne</b>	0	0 %
<b>Nevím</b>	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

#### 14. Sebehodnocení vyplněné na základě pracovních úspěchů

Autorka zjišťovala, zda respondenti zakládají své sebehodnocení na základě dosažených pracovních úspěchů. Největší počet respondentů, tedy 38 % odpovědělo, že sebehodnocení na tomto základě nevyplňují. Celých 35 % však uvedlo, že se jejich sebehodnocení zakládá na vykonaných pracovních úspěších a 27 % dotazovaných neví, co je základem pro vyplnění.

Graf 14: Sebehodnocení na základě úspěchů



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 15: Sebehodnocení na základě pracovních úspěchů

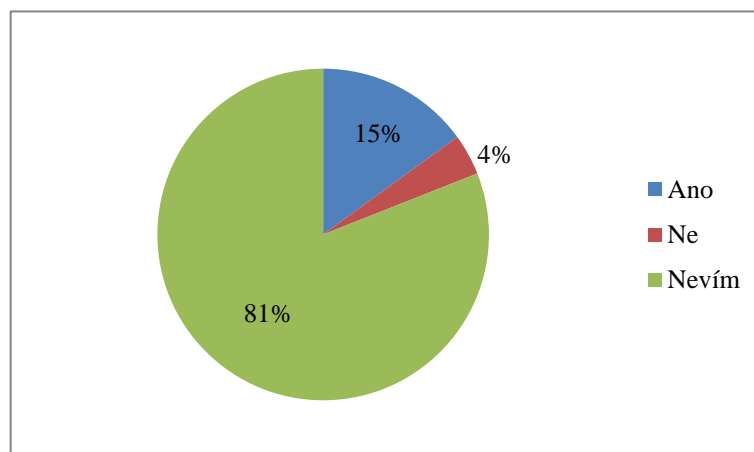
Odpověď	Vyplnění na základě pracovních	
	Počet	Podíl
Ano	35	35 %
Ne	38	38 %
Nevím	27	27 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 15. Využívání průběžných poznámek vedoucím

Respondenti hodnotili, zda při jejich hodnotícím pohovoru využíval hodnotitel průběžné poznámky s informacemi, které získal během daného hodnotícího období. Autorka zjistila, že 15 %, tedy 15 dotazovaných si všimlo, že hodnotitel průběžné poznámky využívá. Celých 81 %, tedy 81 dotazovaných neví, zda hodnotitel má poznámky a 4 %, tedy 4 respondenti uvedli, že hodnotitel žádné průběžné poznámky nevyužívá.

Graf 15: Průběžné poznámky



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 16: Využití průběžných poznámek

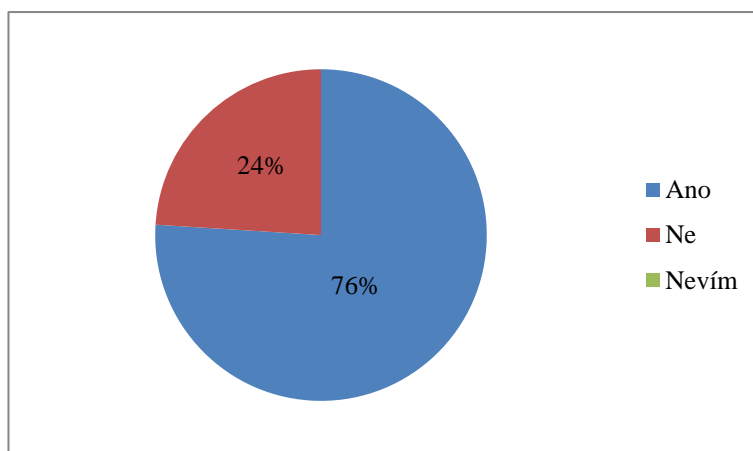
Odpověď	Průběžné poznámky	
	Počet	Podíl
Ano	15	15 %
Ne	4	4 %
Nevím	81	81 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 16. Hodnocení probíhající před ostatními pracovníky

Autorka dále zjišťovala, zda jsou pracovníci hodnoceni před svými spolupracovníky. Největší počet dotazovaných tedy 76 % uvedlo, že jsou hodnoceni v soukromí. Celým 24 %, tedy 24 dotazovaných se stalo, že byli hodnotitelem hodnocení před ostatními pracovníky.

Graf 16: Hodnocení před spolupracovníky



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 17: Hodnocení před spolupracovníky

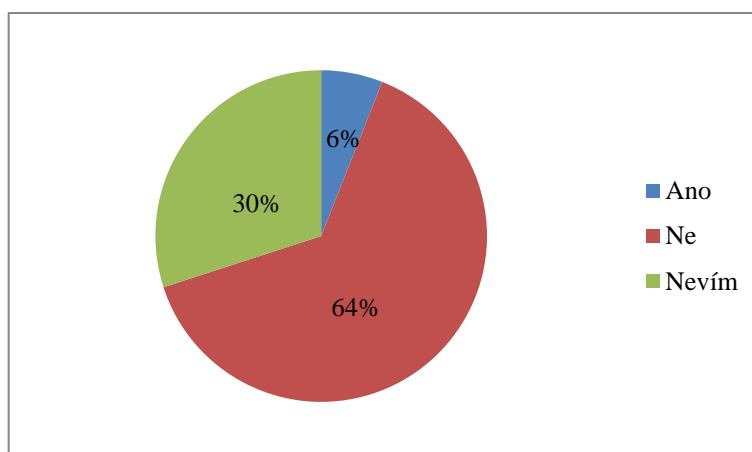
Odpověď	Hodnocení před spolupracovníky	
	Počet	Podíl
Ano	76	76 %
Ne	24	24 %
Nevím	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 17. Osobní přínos z hodnocení pro zaměstnance

Respondenti uváděli, zda má hodnocení pro ně nějaký osobní přínos. Pouhých 6 %, tedy 6 respondentů uvedlo, že si z hodnocení odnášejí osobní přínos. Nejvíce dotázaných tedy 64 % uvedlo, že pro ně hodnocení žádným osobním přínosem není a 30 %, tedy 30 respondentů neví, zda pro ně hodnocení nějakým přínosem je nebo není.

Graf 17: Osobní přínos z hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Osobní přínos z hodnocení

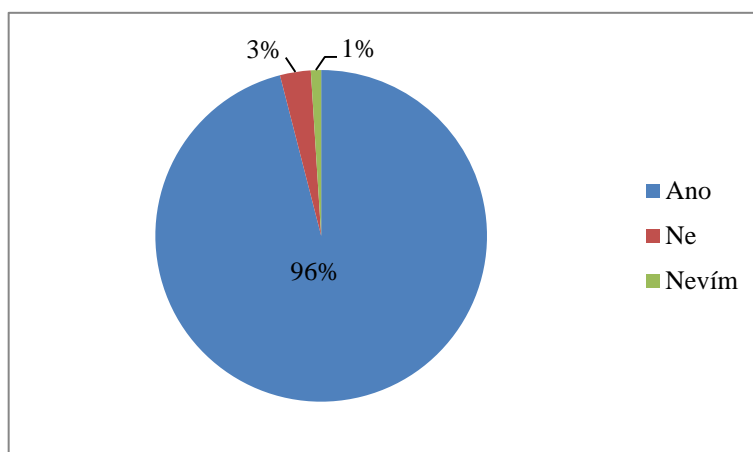
Odpověď	Osobní přínos z hodnocení	
	Počet	Podíl
Ano	6	6 %
Ne	64	64 %
Nevím	30	30 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 18. Seznámení pracovníků s výsledkem hodnocení

Autorka zjistila, že 96 %, tedy 96 dotázaných je seznámeno s výsledkem hodnocení. Pouhé 3 %, tedy 3 respondenti seznámeni nebyli a jeden respondent neví, zda seznámen byl.

Graf 18: Seznámení s výsledkem hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Seznámení s výsledkem hodnocení

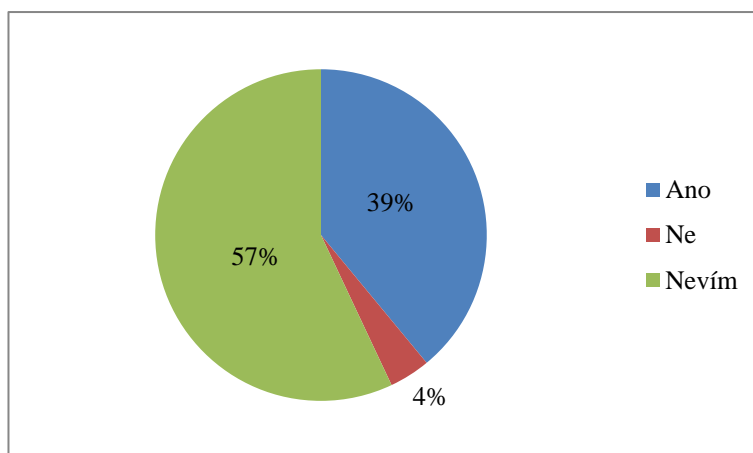
Odpověď	Seznámení s výsledkem hodnocení	
	Počet	Podíl
<b>Ano</b>	96	96 %
<b>Ne</b>	3	3 %
<b>Nevím</b>	1	1 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 19. Objektivnost hodnotitele vůči hodnoceným pracovníkům

Autorka zjišťovala, zda zaměstnancům připadá jejich hodnocení objektivní či nikoliv. Největší počet dotazovaných tedy 57 % uvedlo, že neví, zda je jejich hodnocení objektivní. Celých 39 %, tedy 39 respondentů si je jisto, že jejich hodnocení objektivní je. A 4 %, tedy 4 respondenti si myslí, že objektivně hodnoceni nebyli.

Graf 19: Objektivnost hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Objektivnost hodnocení

Odpověď	Objektivnost hodnocení	
	Počet	Podíl
Ano	39	39 %
Ne	4	4 %
Nevím	57	57 %
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

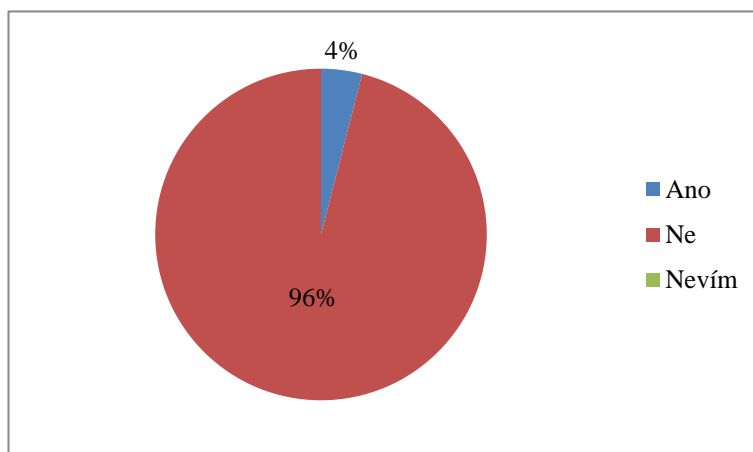
Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)



## 20. Návrhy na změnu hodnocení

Dotazníkové šetření bylo ukončeno návrhem na změnu hodnotícího pohovoru. Celých 96 % zaměstnanců nevedlo žádný návrh na změnu, nebo do volných řádků vepsali pouze „nic“. Avšak zbývající 4 %, tedy 4 dotazovaní odpověď uvedli. Nejčastější odpovědí bylo, že by změnili prostředí, ve kterém se hodnotící pohovor odehrával, změnili by atmosféru při hodnocení, zlepšili by komunikaci mezi hodnocením a hodnotitelem a někteří by dokonce změnili samotného hodnotitele.

Graf 20: Návrhy na změnu hodnocení



Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Návrhy na změnu hodnocení

Odpověď	Návrhy na změnu hodnocení	
	Počet	Podíl
Ano	4	4 %
Ne	96	96 %
Nevím	0	0 %
<b>Celkem</b>	100	100 %

Zdroj: autorka práce, 2017 (vlastní šetření)

## 8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole jsou interpretovány výsledky z dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců na prováděné pravidelné hodnocení a podle výsledků přednést návrh metodického pokynu upravujícího hodnocení zaměstnanců. Byly stanoveny 3 hypotézy, které budou díky výsledkům z šetření vyvráceny nebo potvrzeny. Dotazníkové šetření probíhalo v Centru sociálních služeb Tloskov v měsících prosinec 2016 až únor 2017. Šetření se zúčastnilo 100 pracovníků zaměstnaných v Centru na hlavní pracovní poměr. Cíl výzkumného šetření byl splněn, autorka získala od zaměstnanců informace, které poskytovaly ucelenější názor zaměstnanců na jejich hodnocení. Z pohledu zaměstnanců šlo spíše o negativní názory. Většina pracovníků pojmá hodnocení spíše jako rutinní záležitost a nepřikládá mu důležitou váhu. Tento názor na hodnocení se následně odráží i v motivaci zaměstnanců, kteří podle výzkumu motivováni nejsou. Sebehodnocení také nepovažují zaměstnanci za důležité a následné splňování stanovených cílů jim připadá zbytečné. V následujícím textu je uvedeno zhodnocení hypotéz, které byly ověřovány na základě výsledků dotazníkového šetření.

### Hypotéza č. 1

**H1:** Více jak polovina zaměstnanců byla během hodnotícího pohovoru rušena zvoněním telefonu nebo jinými rušivými vlivy.

Tato hypotéza **nebyla potvrzena**, jelikož z dotazníkového šetření vyplynulo, že pouhých 35 % zaměstnanců bylo během hodnotícího pohovoru rušeno. Zaměstnanci uváděli, že nejčastěji byli rušeni zvoněním telefonu, nebo příchodem klienta do místnosti, v níž se pohovor konal. Rušivé vlivy by se během pohovoru neměly vyskytovat vůbec.

## **Hypotéza č. 2**

**H2:** Více než polovina zaměstnanců Centra sociálních služeb Tloskov považuje sebehodnocení a celkové hodnocení zaměstnanců za zbytečné.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že celých 65 % zaměstnanců považuje proces hodnocení za pouhou rutinu, již je nezbytné vykonat. Tudíž hypotéza číslo 2 byla **potvrzena**. Pouhým 33 % připadá hodnocení zajímavé. Jelikož zaměstnanci považují hodnocení za zbytečné, dochází k velmi malé míře motivace k vyššímu pracovnímu výkonu. Zaměstnanci Centra nepřikládají hodnocení velkou váhu. Na základě výsledků hodnocení se zaměstnancům udělí pouze finanční bonus, který je zahrnut v pohyblivé složce mzdy. V Centru nemají zavedené dostatečné motivační prostředky.

## **Hypotéza č. 3**

**H3:** 30 % zaměstnanců Centra sociálních služeb Tloskov je pravidelným hodnocením motivováno k vyšším pracovním výkonům.

Hypotéza číslo 3 byla **vyvrácena**, jelikož pouhých 24 % zaměstnanců je hodnocením motivováno k lepšímu pracovnímu výkonu. Celková motivace zaměstnanců je v Centru velmi špatná. Pokud nejsou pracovníci motivováni hodnocením, které vypovídá o celkovém přínosu a kvalitách zaměstnance, je to pro to, že celkovému hodnocení není v Centru přikládána taková váha, aby vzbudila u zaměstnanců motivaci dosahovat rok od roku lepších pracovních výsledků. Slabá motivace může také vyplývat ze špatného ztotožnění zaměstnanců se strategií a stanovenými cíli organizace. Příčinou také může být porušení psychologické smlouvy ze strany organizace nebo špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky, avšak tyto domněnky nejsou potvrzené, ani nevyplývají z dotazníkového šetření.

## **9 NÁVRH METODICKÉHO POKYNU K HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

Cílem metodického pokynu k hodnocení pracovního výkonu je stanovit strukturu tak, aby hodnocení probíhalo jednotně. A aby pokyn sloužil vedoucím pracovníkům jako podklad při realizování hodnocení.

Hodnocení pracovního výkonu v Centru sociálních služeb by mělo sloužit:

- jako podklad pro odměňování;
- ke zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců;
- k rozvoji potenciálu pracovníků;
- k motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu
- ke zlepšení komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci;
- určení plánů a úkolů na další období.

### **9.1 Hodnocení zaměstnanců v každodenním styku**

Hodnocení v každodenním styku je reakce na úroveň odváděné práce – okamžité zhodnocení kvality. Hodnocení se provádí v průběhu celého hodnotícího období formou průběžných poznámek. Hodnocení pozitivní je bráno jako ústní pochvala přímá, ústní pochvala na poradě útvaru, ústní pochvala a delegování úkolu, ústní pochvala a přidělení kompetencí.

Hodnocení negativní je rozděleno do dvou fází. První fáze zahrnuje pouze ústní upozornění na zjištění nesouladu. Druhou fází je napomenutí písemné, které je realizováno ve dvou bodech. První je písemné upozornění na porušení pracovní kázně. Druhým krokem je písemné upozornění na porušení kázně s odebráním osobního příplatku.

### **9.2 Systematické hodnocení**

Systematické hodnocení probíhá v CSS Tloskov jednou ročně. Výjimečné hodnocení může být realizováno při nástupu nového zaměstnance, po návratu zaměstnance z mimo evidenčního stavu, po přeřazení na jinou pracovní pozici nebo při

výrazné nebo zásadní změně pracovní činnosti. Hodnocení může vedoucí pracovník realizovat sám, s konzultantem, s vedoucím útvaru.

### 9.3 Periodické hodnocení

- 1) **Výzva k hodnocení a příprava hodnocení** – alespoň týden před plánovaným hodnocením oznámí vedoucí zaměstnanec svým podřízeným termín a místo hodnocení a předá jim formulář sebehodnocení. Zaměstnanec vyplní svou část hodnotícího formuláře.
- 2) **Konzultant** – pro objektivnost hodnocení si může vedoucí i podřízený zaměstnanec přizvat třetí osobu, která povede hodnocení. Konzultant musí být vždy pouze vedoucí útvaru, který je schopen, na základě spolupráce s daným zaměstnancem nebo na základě prokazatelných znalostí jeho práce, hodnocení objektivně provést.
- 3) **Hodnotící pohovor** probíhá za přítomnosti vedoucího zaměstnance, konzultanta a hodnoceného současně.

#### **Samotné periodické hodnocení probíhá ve třech fázích:**

##### **1. fáze**

- a) Pro pohovor je třeba zajistit klidné místo bez vyrušování.
- b) Hodnocení je vedeno jako pozitivní – vedoucí nekárá, pouze hodnotí.
- c) Před samotným hodnocením je vhodné získat od zaměstnance informace o jeho práci a problémech s ní spojených.
- d) Samotné hodnocení začíná uznáním pozitivních výsledků, teprve poté je vhodné mluvit o negativech, rezervách a možnostech. V této fázi jsou navrženy a schváleny vzdělávací akce, cíle a postupy pro další období.

##### **2. fáze**

- a) Výsledkem hodnotícího pohovoru, kterého se zúčastnil konzultant, je průměr přidělených hodnot.
- b) Vedoucí zaměstnanec na základě absolvovaných hodnotících pohovorů provede závěrečné hodnocení zaměstnanců, a to metodou párového srovnávání nebo nucené distribuce
- c) Oznámení termínu závěrečného hodnocení.

- d) Seznámení s přidělenými hodnotami ze stupnice uvedené v dotazníku a jejich zdůvodnění. Vedoucí zaměstnanec seznámí hodnoceného s praktickými dopady hodnocení.
- e) Vedoucí zaměstnanec řádně vyplní hodnotící formulář.
- f) Podpis formuláře hodnocení všemi zúčastněnými osobami.

### **3. fáze**

- a) Hodnotitel předá hodnocení do oddělení Správy lidských zdrojů spolu s návrhem na změny.
- b) Pověřený zaměstnanec oddělení Správy lidských zdrojů připraví návrh změn platný k 1. dni dalšího kalendářního měsíce.
- c) Hodnotící formuláře budou uloženy po dobu dalšího hodnotícího období, po provedení nového hodnocení budou uloženy do archivu.

## **9.4 Další ustanovení**

- 1) Efektivitu hodnocení lze zajistit pouze otevřenou komunikací směřující k odhalení problémů, objasnění záměrů, zhodnocení pracovního výkonu.
- 2) Zaměstnanec musí mít prostor pro vlastní vyjádření.
- 3) Hodnotí se vždy za celé období, nikoliv za několik uplynulých dní.
- 4) Zaměstnanci, který v daném hodnotícím období obdržel písemné upozornění na porušení pracovní kázně, nesmí být při hodnotícím pohovoru navržen vyšší platový stupeň.
- 5) Vedoucímu zaměstnanci bude přidělena částka na platy jeho podřízených zaměstnanců, při jejím rozdělování musí být dodrženy platové stupně z tabulek stanovených platnými předpisy
- 6) Hodnocení se provádí do schválených formulářů.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o funkčnosti hodnocení zaměstnanců a jejich pracovním výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je velice důležitou činností personálního oddělení. Umožňuje přímou a otevřenou komunikaci se zaměstnancem, hodnotí jeho pracovní výkon, rovněž s jeho schopnostmi. Nedílnou součástí hodnocení je odměňování a motivace zaměstnanců. Nedostačující hodnocení může mít za následek nemotivovanost zaměstnanců a neodpovídající výsledky pracovního výkonu.

Prvním z cílů bakalářské práce je pomocí SWOT analýzy definovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby, které vyplývají z obecného hlediska organizace a také z informací, které vplynuly z posledního hodnocení zaměstnanců. Druhým cílem je pomocí dotazníkového šetření zjistit pohled zaměstnanců na jejich pravidelné hodnocení. Cíle, které si autorka stanovila, byly splněny.

V teoretické části je popsáno řízení lidských zdrojů a jeho strategie. V následující části se autorka věnuje hodnocení zaměřené na pracovníky, na jeho účel, proces a kritéria. Jsou zde uvedeny požadavky, které jsou kladeny na hodnotitele a také stručně popsány vybrané metody. Dále je popsáno hodnocení zaměřené na pracovní výkon. Hlavními typy tohoto hodnocení jsou analytické a neanalytické neboli sumární hodnocení. Autorka charakterizovala výhody a nevýhody tohoto hodnocení.

Praktická část obsahuje stručné představení historie Centra a popis poskytovaných služeb handicapovaným lidem a jejich rodinám. V této části jsou uvedeny činnosti, kterými se zabývá personální úsek v Centru. Praktická část je tvořena SWOT analýzou a dotazníkovým šetřením. Pro SWOT analýzu poskytlo autorce podklady personální oddělení, které následně odpovídalo na doplňující otázky. Z analýzy vplynulo, že si je organizace vědoma silných stránek a snaží se je plně využívat, ale eliminovat hrozby a slabé stránky se organizaci nedaří. U dotazníkového šetření byl nejprve určen cíl a metodika výzkumu. Dále autorka stanovila 3 hypotézy, které souvisejí s cílem práce. Díky vyhodnoceným informacím z dotazníkového šetření byly dvě vyvráceny a jedna potvrzena. V poslední části jsou interpretovány výsledky z dotazníkového šetření. Dotazník obsahoval 20 otázek, které byly otevřené i uzavřené. Výsledky jsou zobrazeny formou tabulek s uvedenými četnostmi.

Ze získaných informací z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců bere každoroční hodnocení jako rutinní záležitost, při které nezískávají žádné nové informace. Hodnocení je nemotivuje k lepšímu pracovnímu výkonu a ani vyplňované sebehodnocení s pravidelně stanovenými cíli není pro ně dostačujícím motivačním faktorem. Dáno je to tím, že splňování cílů a zvýšení pracovního výkonu není v Centru patřičně oceňováno. Po prostudování vyplněných hodnotících formulářů autorka zjistila, že vedoucí pracovníci používají k hodnocení svých podřízených stejné fráze, které byly již opakovaně používány. Tento přístup k hodnocení znemožňuje posuzovat jeho efektivitu a přínos jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci.

Závěrem práce autorka navrhla návrh metodického pokynu k hodnocení pracovního výkonu, který je určen pro vedoucí zaměstnance. Návrh je zpracován na základě získaných informací z šetření a z prostudované literatury. Tento návrh bude předložen na poradě vedení v Centru, a pokud bude přijat, bude používán jako směrnice určující jasnou strukturu hodnocení zaměstnanců. Tento návrh obsahuje vymezení hodnocení ústní formou, písemnou formou a to jak u hodnocení negativního, tak pozitivního. Vymezuje systematické hodnocení, které se v Centru koná jednou ročně. Součástí systematického hodnocení jsou činnosti rozdělené na jednotlivé fáze. Každá fáze obsahuje jednotlivé body (kroky), které povedou k naplnění efektivního hodnocení pracovníků.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. 13. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 9788024714073.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 9788024729374.

*Anglicko-český, česko-anglický kapesní slovník*. 4. vyd. V Brně: Lingea, 2013. Nejen na cesty. ISBN 978-80-87819-14-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 8072268732.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, 272 s. ISBN 9788074520204.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty ..* Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

*Jak vypracovat bakalářskou a diplomovou práci*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-106-5.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-x.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 367 s. ISBN 8072610333.

LINHART, Jiří. *Slovník cizích slov pro nové století: základní měnové jednotky, abecední seznam chemických prvků, jazykovědné pojmy : 30000 hesel*. Litvínov: Dialog, 2007. ISBN 80-7382-005-6.

*Pravidla českého pravopisu*. 6. rozšířené vydání. Praha: Fin Publishing, 2014. ISBN 978-80-87133-09-5.

### **Seznam použitých internetových zdrojů**

Managementmania.com: *Co je SWOT analýza* [online] 2017 [cit. 2017-02-13].  
Dostupné: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Tloskov.eu.cz: *Stručná historie centra* [online] 2013 [cit. 2017-01-03]. Dostupné:  
<http://www.tloskov.eu/historie.html>

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – denní stacionář* [online] 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby/ds\\_3.pdf](http://www.tloskov.eu/sluzby/ds_3.pdf)

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – domov pro osoby se zdravotním postižením* [online] 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby\\_do zp.html](http://www.tloskov.eu/sluzby_do zp.html)

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – chráněné bydlení* [online] 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby/chr\\_byd\\_2.pdf](http://www.tloskov.eu/sluzby/chr_byd_2.pdf)

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – odlehčovací služby* [online] 2013 [cit. 2017-02-10]. Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby/odl\\_sl\\_2.pdf](http://www.tloskov.eu/sluzby/odl_sl_2.pdf)

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – raná péče* [online] 2016 [cit. 2017-02-10].  
Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby/rana\\_pece\\_01a.pdf](http://www.tloskov.eu/sluzby/rana_pece_01a.pdf)

Tloskov.eu.cz: *Poskytovaná služba – sociální rehabilitace pobytová* [online] 2013  
[cit. 2017-02-10]. Dostupné: [http://www.tloskov.eu/sluzby\\_soc\\_reh\\_pob.html](http://www.tloskov.eu/sluzby_soc_reh_pob.html)

# SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model 360° zpětné vazby.....	25
---	----

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza CSS Tloskov.....	42
Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle věku.....	46
Tabulka 3: Pohlaví respondentů.....	47
Tabulka 4: Pravidelná účast na hodnocení.....	48
Tabulka 5: Přátelská atmosféra.....	49
Tabulka 6: Rušivé vlivy.....	50
Tabulka 7: Zajímavost hodnocení.....	51
Tabulka 8: Informovanost zaměstnanců.....	52
Tabulka 9: Prostor pro vyjádření názoru.....	53
Tabulka 10: Hodnocení působící na motivaci zaměstnanců.....	54
Tabulka 11: Souvislost hodnocení s odměňováním.....	55
Tabulka 12: Stanovení cílů.....	56
Tabulka 13: Dosažení cílů.....	57
Tabulka 14: Pravidelnost sebehodnocení.....	58
Tabulka 15: Sebehodnocení na základě pracovních úspěchů.....	59

Tabulka 16: Využití průběžných poznámek.....	60
Tabulka 17: Hodnocení před spolupracovníky.....	61
Tabulka 18: Osobní přínos z hodnocení.....	62
Tabulka 19: Seznámení s výsledkem hodnocení.....	63
Tabulka 20: Objektivnost hodnocení.....	64
Tabulka 21: Návrhy na změnu hodnocení.....	65

### **Seznam grafů**

Graf 1: Věk respondentů.....	46
Graf 2: Pohlaví respondentů.....	47
Graf 3: Pravidelná účast na hodnocení.....	48
Graf 4: Přátelská atmosféra.....	49
Graf 5: Rušivé vlivy.....	50
Graf 6: Zajímavost hodnocení.....	51
Graf 7: Informovanost zaměstnanců.....	52
Graf 8: Prostor pro vlastní názor.....	53
Graf 9: Motivující hodnocení.....	54
Graf 10: Souvislost hodnocení s odměňováním.....	55
Graf 11: Stanovení cílů.....	56
Graf 12: Dosažení cílů.....	57
Graf 13: Pravidelné sebehodnocení.....	58

Graf 14: Sebehodnocení na základě úspěchů.....	59
Graf 15: Průběžné poznámky.....	60
Graf 16: Hodnocení před spolupracovníky.....	61
Graf 17: Osobní přínos z hodnocení.....	62
Graf 18: Seznámení s výsledkem hodnocení.....	63
Graf 19: Objektivnost hodnocení.....	64
Graf 20: Návrhy na změnu hodnocení.....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A - Dotazník .....</b>	<b>I</b>
<b>Příloha B - Celkové hodnocení zaměstnance.....</b>	<b>IV</b>
<b>Příloha C - Hodnocení nového zaměstnance.....</b>	<b>VII</b>

## Příloha A - Dotazník

### Význam pravidelného hodnotícího pohovoru pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci Centra sociálních služeb Tloskov,

jsem studentkou Univerzity Jana Amose Komenského v Praze, studuji obor Manažerská studia. Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se stane podkladem pro mou bakalářskou práci. Dotazník je dobrovolný a anonymní, veškeré získané informace z dotazníkového šetření budou výhradně sloužit ke zpracování mé bakalářské práce a nebudou nikde veřejně publikovány.

Prosím vyberte vždy jednu možnost u dané otázky. U otázek, kde je možná Vaše písemná odpověď jsou vyčleněné volné řádky.

Děkuji za Váš čas.

Radka Turková

1) **Uveďte prosím Vaše pohlaví.**

Muž

Žena

2) **Uveďte prosím Váš věk.**

18 – 25

26 – 35

36 – 45

46 – 55

56 a více

3) **Účastníte se ve Vašem zaměstnání pravidelného hodnocení zaměstnanců?**

Ano

Ne

Nevím

4) **Probíhá Vaše hodnocení v přátelské atmosféře?**

Ano

Ne

Nevím

5) **Vyskytují se během Vašeho hodnocení nějaké rušivé elementy? (zvonění telefonu, příchod jiného zaměstnance atd.)**

Ano, uveďte jaké.....

Ne

Nevím



- 6) **Je pro Vás hodnocení zajímavé?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 7) **Jste předem informováni, kde a kdy bude hodnocení probíhat?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 8) **Máte při hodnocení možnost vyjádřit Váš názor?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 9) **Motivuje Vás hodnocení k lepšímu pracovnímu výkonu?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 10) **Pocítujete, že se Vaše hodnocení odráží ve Vašem odměňování?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 11) **Stanovujete si při hodnocení cíle, kterých chcete dosáhnout do dalšího hodnotící období?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 12) **Snažíte se stanovených cílů dosáhnout?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 13) **Vyplňujete pravidelně sebehodnocení?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 14) **Vyplňujete ho na základě skutečných dosažených úspěchů?**
- Ano
  - Ne
  - Nevím

15) **Využívá vedoucí pohovoru průběžné poznámky o Vaší osobě, do nichž nahlíží během pohovoru?**

- Ano
- Ne
- Nevím

16) **Hodnotí Vás hodnotitel před ostatními zaměstnanci?**

- Ano
- Ne
- Nevím

17) **Má pro Vás hodnocení nějaký osobní přínos?**

- Ano, uveďte jaký.....
- Ne
- Nevím

18) **Jste seznámeni s konečným hodnocením?**

- Ano
- Ne
- Nevím

19) **Hodnotí Vás hodnotitel objektivně?**

- Ano
- Ne
- Nevím

20) **Co byste na průběhu Vašeho hodnocení změnili?**

.....

.....

.....

## CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení hodnoceného:	Hodnocené období:
Platová třída:	Aktuální platový stupeň:
Pracovní pozice:	Útvar:
Hodnotitel (jméno a příjmení, funkce):	

<b>Stupnice hodnocení:</b>				
<b>5 – vysoce nad rámec požadavků</b>	<b>4 – nad rámec požadavků</b>	<b>3 – splňuje požadavky bez výhrad</b>	<b>2 – větší část požadavků splňuje</b>	<b>1 – některé požadavky splňuje</b>

### Kritéria hodnocení

<b>ČÁST I. PRACOVNÍ VÝKON</b>	H	H1	H2
Pracovní výsledky – kvalita odvedené práce, vhodnost zvolených postupů			
Plnění úkolů v termínech - správná volba priorit a sledování lhůt			
Efektivita práce – samostatná organizace pracovní doby, návaznost prací			
Schopnost komunikace			

<b>ČÁST II. VZTAH K PRÁCI</b>	H	H1	H2
Zohledňování cílů zaměstnavatele při plnění pracovních úkolů			
Spolehlivost při plnění úkolů, ochota k práci nad rámec běžných povinností			
Flexibilita, operativnost a pružnost v myšlení			
Organizace práce			
Schopnost týmové práce			

<b>ČÁST III. OSOBNOST ZAMĚSTNANCE</b>	H	H1	H2
Odborné znalosti a dovednosti			
Profesní chování			
Schopnost řešit konflikty a zvládat problémové situace			

H = sebehodnocení zaměstnance, H1 = hodnocení vedoucím zaměstnancem, H2 = hodnocení přizvaným zaměstnancem

<b>Průměr všech hodnocených kritérií z částí I. až III.</b>	
---	--

<b>ČÁST IV. Shrnutí výsledků hodnocení</b>
--

## ČÁST V. Návrh dalšího vzdělávání

## ČÁST VI. Návrh do oblasti odměňování

<i>Platová třída</i>			
<i>Současný platový stupeň</i>		<i>částka</i>	
<b>Navrhovaný platový stupeň</b>		<b>částka</b>	

.....

datum/ podpis hodnoceného

.....

datum/podpis hodnotitele

## ČÁST VII. Schvalování navržených opatření

<b>útvár/oprávněná osoba</b>	<b>třída</b>	<b>stupeň</b>	<b>částka</b>	<b>podpis</b>
personalista				

Příloha C – Hodnocení nového zaměstnance

CELKOVÉ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE

Jméno a příjmení hodnoceného: <b>Martin Myšík</b>	Hodnocené období: <b>nástup zaměstnance</b>
Platová třída: <b>2.</b>	
Pracovní pozice: Manipulační dělník	Útvar: <b>Úsek Aktivity, oddělení Pracovní aktivity</b>
Hodnotitel (jméno a příjmení, funkce): Karel Vojta – vedoucí oddělení Pracovní aktivity	

<b>Stupnice hodnocení:</b>				
<b>5 – vysoce nad rámec požadavků</b>	<b>4 – nad rámec požadavků</b>	<b>3 – splňuje požadavky bez výhrad</b>	<b>2 – větší část požadavků splňuje</b>	<b>1 – některé požadavky splňuje</b>

**Kritéria hodnocení**

<b>ČÁST I. : VZDĚLÁNÍ, PRAXE, ZAMĚSTNÁNÍ</b>	Hodnocení
Dosažené vzdělání – splňuje kvalifikační požadavky, <i>má adekvátní</i> představy o pracovním místě.	3
Dosažené specifikace – <i>absolvoval</i> související kurzy, školení, praxi, <i>je vstřícný</i> k doplňování.	3
Akceptuje podmínky – možnost směnnosti, pružnost a <i>ochota k plnění</i> úkolů (i související).	4
Projevuje schopnost komunikace v týmu, s uživateli, a <i>míru</i> orientace v oblasti soc. služeb.	4

<b>ČÁST II. : VZTAH K PRÁCI</b>	Hodnocení
Ztotožňuje se s cíli poskytovatele se zřetelem k filozofii podpory osob v soc. službách (informovanost).	3
Má představu o práci a jejím skloubení s vizí poskytovatele, uživatele a zaměstnance.	4
Má adekvátní postoje k limitům, k etickým zásadám obecně, k normám obecně a k jejich akceptaci.	3
Projevuje míru racionálnosti - co by mohlo být překážkou, míru ochoty k řešením a dohodám.	3

<b>ČÁST III.: OSOBNOST ZAMĚSTNANCE</b>	<b>Hodnocení</b>
Další specifika (jeví přínosné znalosti, dovednosti, zájmy, angažovanost, nabídku)	4
Má předchozí zkušenosti s obdobnou profesí, případně s kontaktem s cílovou skupinou uživatelů, s postoji k nim, k vnímání jejich potřeb.	3
Projevuje přirozené vystupování a jednání, ochotu podílet se o zkušenosti a přijímat nové podněty.	3
Má předpoklady k naplňování nezbytných pravidel, předpisů, nařízení a etických principů.	3

<b>Průměr všech hodnocených kritérií z částí I. až III. (kritérií 12)</b>	<b>3,33</b>
---	-------------

.....  
datum/podpis hodnoceného

.....  
datum/podpis hodnotitele

<b>Průměr všech hodnocených kritérií z částí I. až III. (kritérií 12)</b>	<b>3,33</b>
---	-------------

**ČÁST IV.: Shrnutí výsledků hodnocení**

**Zaměstnanec je vhodný pro dané pracovní místo**

**ČÁST V.: Návrh dalšího vzdělávání**

**ČÁST VI.: Návrh do oblasti odměňování**

<i>Platová třída</i>	2.		
<b>Navrhovaný platový stupeň</b>	<b>7.</b>	<b>částka</b>	

.....

datum/podpis hodnoceného

datum/podpis hodnotitele

**ČÁST VII. : Schvalování navržených opatření**

<b>útvár/oprávněná osoba</b>	<b>třída</b>	<b>stupeň</b>	<b>částka</b>	<b>podpis</b>
personalista	2.	7.		



## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Radka Turková

**Obor:** Manažerská studia

**Forma studia:** Prezenční

**Název práce:** Hodnocení pracovního výkonu jako součást personální práce v Centru sociálních služeb Tloskov

**Rok:** 2017

**Počet stran textu bez příloh:** 64

**Celkový počet stran příloh:** 9

**Počet titulů českých použitých zdrojů:** 15

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 8

**Vedoucí práce:** PhDr. Jindra Stříbrská, Ph.D.