

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2018-2020

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Michal Tomašík

**Hodnocení pracovníků v sociálních službách působících ve
službě domov se zvláštním režimem**

Praha 2020

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Lukáš Stárek, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED

2018-2020

DIPLOMA THESIS

Michal Tomašík

**Evaluation of Social Workers that Work in Social Services
in Seniors House**

Prague 2020

Diploma Thesis Work Supervisor: Mgr. Lukáš Stárek, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne.....

Jméno autora

Poděkování

Děkuji panu Mgr. Lukášovi Stárkovi, Ph.D. za jeho odborné vedení diplomové práce, poskytnutí cenných informací a pomoci, se kterou se významně podílel na vypracování této diplomové práce.

Anotace

Klíčový předmět diplomové práce je zaměřen na systém hodnocení pracovníků, kteří jsou zaměstnáni v domovech se zvláštním režimem. Cílem diplomové práce bylo zajištění analýzy v oblasti evaluace zaměstnanců, identifikovat, zdali zaměstnavatele kromě stanovených pevných částek poskytují svým podřízeným zaměstnancům fakultativní složky, identifikovat principy systému hodnocení a analyzovat míru edukace zaměstnanců. Na základě zjištěných dat práce formuluje principy užívané při procesu hodnocení, motivuje vedoucí pracovníky pro zvyšování kvalifikační složky u svých podřízených pracovníků a stanovuje systém hodnocení jako jeden ze strategických nástrojů pro rozvoj organizace. Na závěr této práce jsou uvedeny návrhy pro implementaci efektivního hodnocení zaměstnanců.

Klíčová slova

Domov se zvláštním režimem, evaluace, hodnocení, odměňování pracovníků, pracovník v sociálních službách, sociální práce, vedoucí pracovník

Annotation

The essence of this diploma thesis is appraisal in evaluating system that work in seniors houses. The aim of this diploma work was to analyze the evaluating field, identify if employer pay/give some financial/nonfinancial rewards besides incomes, identify evaluating principles and the last aim is to find out worker educational rate. On the basic of discovered information this diploma work establishes evaluating principles, motivates bosses to raising of education at workers and promotes an evaluating system as a strategic subject which develops the organization. The final part of this thesis is focused on the drafts which constitute effective evaluation for workers.

Keywords

Seniors house, evaluation, assessment, remuneration for workers, worker in social services, social work, boss

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ	10
2 DESKRIPCE EVALUACE.....	13
2.1 Cíle evaluace.....	13
2.2 Druhy evaluačních činností	19
2.3 Techniky systému evaluace	21
2.4 Evaluace pracovního výkonu.....	24
2.5 Klíčové zásady hodnocení	28
2.6 Subjekty a proces hodnocení	30
3 PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	33
4 DESKRIPCE DOMOVA SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM	36
5 EKONOMICKÁ EVALUACE SOCIÁLNÍ OBLASTI	39
5.1 Evaluace sociální práce z pohledu veřejnosti	39
5.2 Komparace platů podle sféry působení.....	40
5.3 Ekonomické odměňování v sociálním oboru.....	42
PRAKTICKÁ ČÁST	50
6 DESKRIPCE PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	50
6.1 Výzkumný cíl.....	52
6.2 Metodologie	54
6.2.1 Dotazník.....	54
6.2.2 Pilotní ověřování.....	56
6.3 Vymezení respondentů	57
7 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT.....	62
8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	79
8.1 Diskuse.....	89
ZÁVĚR	95

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	97
SEZNAM ZKRATEK	103
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	104
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Míra ohodnocení pracovníků v sociálních službách je v současné době podhodnocená.¹ Přitom pracovníci v sociálních službách svým působením zajišťují péči o lidi, kteří si vlastními silami nedokážou pomoci. Autor dříve necelé 3 roky působil v domově se zvláštním režimem na pracovní pozici aktivizačního pracovníka a může tudíž ohodnotit, že platové ohodnocení mu nepřišlo dostatečně ohodnocené, nyní autor je zaměstnán na pozici učitele mateřské školy. Mzdy ve školství nejsou také jedny z nejvyšších, ovšem tato skutečnost je kompenzována například zvýšeným nárokem na dovolenou (8 týdnů) a platy pedagogů se periodicky navyšují.

K výše uvedené problematice navíc přispívá skutečnost, kdy populace stárne. Ve článku je uvedeno celkový pokles produktivní populace až o 5 milionů lidí, zatímco se předpokládá zvýšený počet lidí ve věkovém rozmezí 65 let a více do roku 2040 a to ze současných 28,7% na 42%.² Další zdroj uvádí, že se populace v roce 2050 bude ze 40% skládat ze skupiny obyvatel nad 60 let.³

Na základě uvedených informací chceme poukázat v diplomové práci na uvedenou problematiku a apelovat především na politickou reprezentaci, aby se zaměřila platy v sociálních službách a snažila se je odpovídajícím objemem navýšit. Domníváme se také, že systém hodnocení pracovníků v sociálních službách ve službě DZR nenesou známky spravedlnosti, proto se zaměříme i na tuto oblast a budeme snažit motivovat vedoucí pracovníky, kteří neobjektivně hodnotí své zaměstnance, aby si přehodnotili své priority a dostatečně motivovali své podřízené pracovníky.

¹ Sociální pracovníci balancují nad půlčkou průměrné mzdy. *Sociální pracovníci balancují nad půlčkou průměrné mzdy* [online]. Praha: Vltava Labe Media, 2018, 2018 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/socialni-pracovnici-balancuji-nad-pulkou-prumerne-mzdy-20180316.html

² Moody's varuje před stárnutím populace ve střední Evropě, nejvíc hrozí Česku. *Moody's varuje před stárnutím populace ve střední Evropě, nejvíc hrozí Česku* [online]. Praha: ČTK, 2009, 2009 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/socialni-pracovnici-balancuji-nad-pulkou-prumerne-mzdy-20180316.html

³ VAVREČKOVÁ, Markéta. *Týrání a zanedbávání seniorů*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Alice Onderková.

TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ POJMŮ

V této kapitole popíšeme/specifikujeme jednotlivé odborné termíny související s tématem diplomové práce.

„Hodnocení lze definovat jako základní úkon při profesionálním výkonu sociální práce: posouzení situace klienta nebo skupiny a plán akce – hodnocení kolegů, hodnocení potřeb, hodnocení jednotlivého případu.“⁴

Termín evaluace má prameny ve francouzském jazyce pod původním názvem évaluer, v českém jazyce vyjádřené překladem evaluace nebo synonymem hodnocení. Evaluace je proces vyznačující se systematickou činností a to v oblasti analýzy, interpretaci a sběru dat. Svým výstupem sděluje informace o zkoumaném objektu, činnostech a cílů. Iniciátorem procesu evaluace bývá jednotlivec, nebo skupina lidí. Hodnocení se vyznačuje především precizním sběrem dat, jejich odbornou dokumentací a koordinací s cílem vyvozovat zásadní rozhodnutí. Výstup z činnosti evaluace může mít v různých obdobích ekonomického a politického cyklu variabilní způsob její aplikace. V situacích, kdy je počáteční rozhodnutí prováděno na základě informací z výstupu procesu evaluace nazýváme tento proces ex-ante evaluace, s cílem definovat problém, provést analýzu požadavků a jejich uspokojení a podmínky pro realizaci programů. Evaluační proces poskytuje informace nejen o jedinci, ale přináší poznatky i z oblasti fungování programu, tzv. monitoring. Tuto etapu evaluačního procesu, někdy též nazývanou formativní označujeme pod pojmem mid-term evaluace, díky které získané poznatky organizace může aplikovat v oblasti lidského kapitálu, reaguje na změny uvnitř organizace a způsoby poskytovaných činností.⁵

⁴ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. 69 s. ISBN 978-80-262-1154-9.

⁵ ROSSI, Peter H., Mark W. LIPSEY a Howard E. FREEMAN. *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, c2004. ISBN 9780761908944.

„Hodnocení definujeme jako proces určování podstaty, hodnoty a ceny věcí a zlepšuje kvalitu života, produktů a výkonů.“⁶

Definice evaluace se vyznačuje jako činnost zaměřená na systematické sbírání informací týkajících se povahy a kvality objektů. Proces evaluace je odborníky definován jako vědní disciplína, ale existuje zde možnost připouštění možnosti k hodnocení přihlížet jako na dovednost nebo řemeslo.⁷

„Pojem evaluace je možný definovat jako soustavná činnost sloužící ke stanovení hodnoty, nebo ocenění. Vymezení pojmu evaluace vychází z latinského překladu valere = být silný, mít platnost.“⁸

S termínem hodnocení úzce souvisí také hodnocení kolegů. Tento model evaluace představuje možnost posuzování profesionální kompetence nebo profesionálovy činnosti užívaný v USA. Hodnocení zaměstnance provádí jeho kolegové buď příležitostně, nebo pravidelně podle standardů stanovujících odpovídající pracovní výkony. Pokyn k posuzování může dát agentura zaměstnávající pracovníka, organizace financující sociální služby nebo profesionální sdružení.⁹

Hodnocení zaměstnanců lze definovat jako jednu ze základních funkcí personálního útvaru s cílem dosažení stanovených cílů organizace. Funkce hodnocení by měla být prováděna v pravidelných časových periodách. Hodnocení tedy představuje část souboru personálních funkcí.¹⁰

⁶ LENNON, Frank Scott. *Hodnocení - Management do kapsy 12*. Praha: Portál, 2007. 88 s. ISBN 80-7367-216-2

⁷ HINKE, Jana. *IAS/IFRS a hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Alfa, 2013. ISBN 978-80-87197-64-6

⁸ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 75 s. ISBN 978-80-247-2361-7

⁹ MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 80-7367-502-8.

¹⁰ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Závěrem lze stanovit shodný teoretický základ vymezení pojmu evaluace. Na základě uvedených teoretických poznatků, činnost hodnocení definujeme jako profesionální soustavnou činnost, při které vedoucí pracovník, nebo pracovník na stejné pracovní pozici zajišťuje sběr dat o daném pracovníkovi nejen v pracovních procesech, ale i v dílčích aspektech, mající zásadní vliv na povahu výstupu hodnocení. Evaluace napomáhá organizaci při implementaci stanovených cílů, stabilizaci organizace a zlepšuje interpersonální vztahy na pracovišti.

2 DESKRIPCE EVALUACE

2.1 CÍLE EVALUACE

V následující kapitole pomocí odborné literatury si uvedeme primární cíle funkce evaluace v pracovním prostředí.

„Primárním cílem procesu evaluace je zvýšení jednotky pracovní výkonnosti zaměstnanců, zvýšit motivaci pracovníků, zlepšit úroveň komunikace mezi členy organizace a plánovat vzdělávací aktivity směřující k rozvoji profesní kariéry.“¹¹

Funkce hodnocení je pro optimální zajištění fungování a poskytování svých služeb organizací primární především oblast lidského kapitálu. Lidská síla podle něho dokáže svým výkonem vyprodukovat více než jakákoliv jiná oblast.¹²

Klíčovým cílem hodnocení by mělo být zajišťování motivace pracovníka i přes ekonomické limity organizace. Míra výše odměny není klíčovým motivačním nástrojem, ale i komparace odměn s ostatními institucemi zaměřeny na stejnou oblast přináší pocit uspokojení zaměstnavatelů v případě, že jejich finanční odměny dosahují vyšších hranic.¹³

Primární cíl procesu hodnocení pracovníka se vyznačuje především otázkou zabývající se poznáním stávající úrovně pracovního výkonu zaměstnance a v případě nízkého pracovního tempa motivovat pracovníka pro zvýšení pracovního výkonu. Při procesu evaluace vedoucí pracovník má za úkol definovat silné a slabé stránky pracovníka a tím zajistit jeho zvýšení objemu pracovního výkonu. Je důležité, aby hodnotitel sdělil zaměstnanci při dialogu o pracovním výkonu slabé, ale i silné stránky,

¹¹ JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. 96 s. ISBN 978-80-7251-459-5.

¹² DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-7261-066-2.

¹³ JEŽKOVÁ, Renáta. *Základy řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting, spol. s r.o. - nakladatelství, 2018. ISBN 978-80-87482-53-7.

tím předcházíme vzniku pocitu méněcennosti a demotivace na straně zaměstnance. Funkce hodnocení je také objasnění případných nesrozumitelností, podporuje vzájemnou důvěru, zvyšuje kvalitu výkonu práce, rozvíjí konstruktivní komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným pracovníkem, poskytuje sebereflexi i reflexi pracovního výkonu, vyhodnocuje naplnění předešlých cílů, pracovních povinností atd. Na základě výsledku procesu hodnocení vzniká na straně zaměstnavatele základna pro odměňování pracovníka. Zaměstnavatel má možnost stanovit výši odměn dle pracovního výkonu zaměstnance. Vedoucí pracovník získává možnost rozpoznat potenciál (limity, talent) na straně zaměstnance a tím ho vhodně motivovat, nebo přeložit na jinou pracovní pozici. Proces evaluace je systematický proces pomocí, kterého můžeme implementovat rozvoj pracovní kariery i rozmísťování pracovníků. Procesem hodnocení získáváme i informace o efektivnosti výběru pracovníků a přínosu vzdělávacích aktivit. Nedílnou součástí hodnocení je vytváření podkladů pro plánování pracovníků.¹⁴

Proces evaluace je klíčovým zdrojem informací také tím, že poskytuje vhled do programu, který je klíčovým nástrojem pro jeho racionální management a koordinaci. Funkce činnosti evaluace jsou kontrola programu a to z oblasti právní, ekonomické a správní, zajištění programu z oblasti legitimní a rozvíjení programu. Evaluace často bývá s hodnocenými objekty spojována s protichůdným očekáváním. Subjekt procesu hodnocení může svoji evaluační činností prosazovat své zájmy, které jsou v rozporu se zájmy organizací a může tak hrozit zneužití postavení vedoucího pracovníka.¹⁵

Evaluace může mít význam i v oblasti získání nových poznatků v střednědobých až dlouhodobých výsledků. Organizace své získané poznatky může využít například v efektivním hospodaření s ekonomickými zdroji při vynaložení nákladů na určitý program. Tuto etapu činnosti nazýváme ex-post valuaace, jejím klíčovým cílem je vyrovnání dosavadních výsledků s programovými cíli. Je nezbytné posoudit míru

¹⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

¹⁵ LENNON, Frank Scott. *Hodnocení - Management do kapsy 12*. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-7367-216-2.

pozitivních a negativních následků a to bez ohledu na to, zdali se jedná o počátečně zamyšlené, tak i nezamyšlené efekty.¹⁶

Evaluace se zakládá na teoretickém způsobu, poněvadž hodnotí vzdělávací realitu na straně pracovníka, dále vychází z metodologie, jejíž primárním pramenem zpravidla bývají systémové postupy a celá řada nástrojů, ale zakládá se také na praktickém způsobu, protože předmět zkoumání k hodnocení zaměstnance je i míra a kvalita odvedené pracovní činnosti.¹⁷

Proces evaluace se vyznačuje především časově pravidelně konanou činností, která má za klíčový cíl posoudit kompetence, motivace, úroveň pracovního výkonu zaměstnanců. Hodnocení slouží nejen pro získání znalostí pracovníkovi ohledně jeho pracovního výkonu, ale slouží i jako zpětná vazba zaměstnavateli, kdy pracovník sdělí své pocity, své nedostatky v práci a své cíle, kterých chce v práci dosáhnout.¹⁸

Pomocí kritérií evaluačního procesu může organizace definovat soulad a nesoulad reality s jejím očekáváním, identifikovat další postupy pro zajištění nebo zlepšení pro činnosti organizace v následující časové etapě, zvyšovat kvalitu výkonu i v oblasti svých zaměstnanců atd. Hodnocení je úzce propojeno s procesem plánování a řídicími procesy. Evaluace je jeden ze základních pramenů definující dostatečnou úroveň pracovního výkonu. Svoji povahou funkce se stává nástrojem řízení kvality. Podněty pro stanovení hodnocení vychází buď interně na základě rozhodnutí organizace, kdy potřebuje provést sběr dat o zaměstnancích, tak i externě z vnějšího prostředí, například pro poskytnutí informací úřadům atd.¹⁹

¹⁶ GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní hodnocení*. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

¹⁷ HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

¹⁸ HINKE, Jana. *IAS/IFRS a hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Alfa, 2013. ISBN 978-80-87197-64-6.

¹⁹ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

Funkce hodnocení svoji povahou motivuje pracovníky k dosažení vyšší míry produktivity práce, vytváří podklad pro stanovení výše odměn, zlepšuje vnitropodnikovou kulturu a komunikaci atd.²⁰

Implementace hodnocení sociálních pracovníků bývá nejčastěji na společných poradách, kde probíhá skupinová diskuze, nebo individuálně mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je kladen důraz na osobnostní a profesní rozvoj každého pracovníka. Výstupem hodnocení je identifikace osobních, kvalifikačních a pracovních cílů daného pracovníka a poté zpravidla bývá na základě zjištěných potřeb sestaven individuální plán pro splnění cílů. Při osobní konzultaci stanoví zaměstnanec s vedoucím pracovníkem finální cíl a následně jej zapíše do formuláře, jenž je součástí hodnotícího pohovoru. Výstup z hodnocení nemá přímý vliv na výši pevně stanovené hrubé mzdy.²¹

Hodnotící funkce je součástí náplně práce každého manažera a to na všech úrovních. Mezi základními dovednostmi pro optimální výkon profese manažera patří kontrolling, usměrňování, motivování, stimulování a vhodné motivování pracovníků k dosažení stanoveného cíle. Vedoucí pracovníci hodnotí své podřízené pracovníky nejen podle obsahu a objemu jejich pracovního výkonu v užším významu (výsledky pracovní činnosti), ale korespondující kritéria pro výstup evaluační činnosti zaměstnavatele jsou také oblasti sledující vztah k dané práci, chování na pracovišti v daných situacích, součinnost a vztahy na pracovišti s ostatními spolupracovníky. Vedoucí pracovník provádí kontrolní činnost svých podřízených pracovníků za účelem naplnění konkrétního pracovního cíle.²²

²⁰ MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

²¹ BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 9788086723280.

²² BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 9788086723280.

Dělení systému hodnocení podle cílů

- a) Evaluace pracovní způsobilosti v zastávané funkci – Jedná se o nejběžnější vyskytovanou metodu hodnocení v organizaci. Teoretickým pramenem pro účely hodnocení vychází z požadavků na konkrétní pracovní pozici.
- b) Hodnocení pro definování výše odměny – Hodnocení svoji funkcí slouží pro definování standardní a nadstandardní míry výkonu práce, funkce je zásadní pro stanovení výše platu. Hodnota pro posuzování je skutečně odvedená práce a objem odvedený schopností tvůrčí práce, nikoliv způsobilost danou profesí vykonávat a dispozice schopnosti pro tvůrčí práci. Pro úplný výstup evaluace je nedílnou součástí i hodnocení chování na pracovišti.
- c) Predikce úspěchu v budoucí/řídící funkci – Primárním cílem procesu je vyhledat a zajistit určitý počet talentů na vedoucích pozicích, stanovení kritérií pro výběr vedoucích zaměstnanců a zjistit předpoklady u budoucích zaměstnanců. Proces evaluace potenciálu může v sobě zahrnovat odhad konečné úrovně typu postavení, pro něž by mohl být potencionální pracovník vzdělán.²³

Evaluace napomáhá svoji činností tím, že vytváří jakousi pomyslnou základnu pro rozvoj zaměstnanců a to v oblasti kvalifikační a profesní způsobilosti. Hodnocení podřízených pracovníků zajišťuje vedoucím pracovníkům objektivní nástroj, který slouží jako zpětná vazba, zdali vedoucí pracovníci vhodně a účinně využili své manažerské schopnosti a metody a také vyhodnocuje, zdali zaměstnanci dostatečně porozuměli požadavkům od svého nadřízeného pracovníka. Hodnocení napomáhá také v oblasti edukace zaměstnanců, mohou hodnocení akceptovat jako významný prvek pro podporu odborného a kvalifikačního růstu. V neposlední řadě hodnocení zvyšuje motivační složku na straně zaměstnance.²⁴

²³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

²⁴ JEŽKOVÁ, Renáta. *Základy řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting, spol. s r.o. - nakladatelství, 2018. ISBN 978-80-87482-53-7.

Získané poznatky z odborných publikací se svým obsahem ve značné míře shodují, že funkce evaluace můžeme vymezit jako soubor nástrojů, jejichž cílem je objevit silné a slabé stránky na straně zaměstnance rozhodující pro další manažerská rozhodnutí, dále zlepšují motivační faktor zaměstnance, získaná data z evaluačního procesu slouží organizaci k vhodnému přiřazování zaměstnanců na pracovní pozice, hodnocení zlepšuje vnější image organizace, svoji činnosti zvyšuje potenciál zaměstnanců, zajišťuje progres v edukační oblasti atd.

McGregorova teorie X a teorie Y

a) Teorie X (krátké vodítko)

Implementace motivace založena na poskytování odměn a trestů, neboli metodě cukru a biče. Tento model využívá pozitivní motivační složky, v případě, kdy je pracovník kladně hodnocen, například odměny, prémie atd. a negativní motivační složky, kdy je pracovník negativně hodnocen, například tresty, odejmutí prémie atd. Tento styl řízení vychází z představy, že průměrný člověk nemá velký zájem pracovat a dává přednost tomu, aby byl veden. Ovšem tato myšlenka neplatí vždy, a to v případě, kdy jedinec zastupuje vyšší pracovní pozici.²⁵

b) Teorie Y (volné vodítko)

Je zde zastoupena potřeba uspokojit nejen hmotné a fyziologické potřeby, například vyšší objem platu, ale je zde i potřeba zajistit také psychologické potřeby, například seberealizaci, radost z práce atd. Lidé se snaží vykonávat nejlépe svoji funkci v zaměstnání za peníze do určité míry, poté začínají působit i jiná stimuly. Hlavním úkolem managementu je vytváření pocitu uspokojení z práce a individuální rozvoj osobnosti, čemuž napomáhá kladné hodnocení pracovního výkonu.²⁶

²⁵ STEINER, George Albert, Edmund R. GRAY a John B. MINER. *Management policy and strategy: text, readings, and cases*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1986. Business & economics. ISBN 0-02-946460-9.

²⁶ STEINER, George Albert, Edmund R. GRAY a John B. MINER. *Management policy and strategy: text, readings, and cases*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1986. Business & economics. ISBN 0-02-946460-9.

2.2 DRUHY EVALUAČNÍCH ČINNOSTÍ

V níže uvedené části zde vymezíme dělení evaluace podle jednotlivých kritérií.

Proces evaluace můžeme dělit podle toho, k jakému konkrétnímu účelu slouží

- a) Vědecká evaluace – Slouží k posouzení účinnosti metod a prostředků.
- b) Praktická evaluace - Posuzuje praktické metody a procesy instituce.²⁷

Evaluaci můžeme rozlišit z hlediska subjektu iniciátora

- a) Evaluace interní – Iniciátorem pro zahájení hodnocení zpravidla bývá vrcholný management, jsou to především majitelé organizací, vedoucí pracovníci atd. Organizace hodnotí sama sebe, nazýváme také termínem autoevaluace. Organizace hodnotí své vnitřní prostředí a stanovuje si své cíle. Pomocí hodnocení si instituce uvědomuje své postavení, objevuje možné rezervy a získává schopnost nadhledu na svůj objem a kvalitu provedených činností.
- b) Evaluace externí – Iniciátorem hodnotící činnosti bývá obvykle instituce z vnějšku, jedná se například o tisk, nadřízený orgán, občanské sdružení atd. Předmětem zkoumání obvykle bývá zejména fungování organizace z komplexního pohledu. Výstup z procesu hodnocení je definován na straně vnější organizace.²⁸

²⁷ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

²⁸ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

Dělení procesu evaluace podle stanovených fází

- a) Plánovací evaluace – Před zahájením činností, někdy bývá nazývána pod pojmem ex-ante evaluace.
- b) Formativní evaluace – Tento druh evaluace se vyskytuje v etapě realizace pracovního postupu, synonymem pojmu je interní evaluace.
- c) Sumativní evaluace – Dochází k finálnímu zhodnocení po ukončení pracovního procesu, synonymem termínu je ex-post evaluace.²⁹

Druhy hodnotícího systému podle stanovených priorit informací

- a) Evaluace určitých cílů – Hodnocení se vztahuje na oblast dosažených stanovených cílů.
- b) Evaluace v procesních činnostech – Hodnocení zaměstnance se zaměřuje na způsoby zvolených postupů při naplňování pracovních cílů.
- c) Evaluace změn v kvalitativním měřítku – Hodnotí se veškeré události, které se odehrály uvnitř organizace a změny vlastností na straně zaměstnance.³⁰

²⁹ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

³⁰ MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

2.3 TECHNIKY SYSTÉMU EVALUACE

V této kapitole prvotně uvedeme metodologické techniky zajišťující sběr dat, která jsou svým charakterem zásadní na obsahu výstupu hodnocení zaměstnance, poté se zaměříme na dostupné způsoby předávání obsahu výstupu evaluační činnosti zaměstnavatelem. Na závěr kapitoly se zaměříme na dělení evaluace podle způsobu předávání obsahu výstupu.

Metody využívané v evaluačním procesu

- a) Dotazníkové šetření – Vyjadřuje zpravidla písemné zaznamenávání průzkumů. Je tvořen ze souborů otázek a odpovědí respondentů. Výhoda dotazníkového šetření spočívá v jednoduchém zpracování a menších ekonomických náročnostech na jeho zhotovení a zpracování. Nevýhoda v tomto sběru dat spočívá v náročnosti na znalosti tazatele, nedostatek prostoru pro vyjádření se, nevhodná formulace otázek atd. Dotazníkové šetření bývá nejvíce využíváno ve vztahu hodnocení zaměstnancem zaměstnavatele.
- b) Experiment – Někdy nazýváme pojmem vědecký pokus. Hlavní částí v procesu je pozorování zaměstnance s cílem verifikovat, nebo falzifikovat stanovenou hypotézu. Na základě získaných poznatků při pozorování vedoucí pracovník formuluje obsah výstupu z hodnocení. Svoji povahou se vyznačuje plánovanými a opakující se činnostmi.
- c) Kvalitativní výzkum – Označuje výzkum, který svým obsahem zkoumá názory jedince, nebo skupiny osob. Pro uznání kvalitativního výzkumu je třeba, aby se výzkum nezakládal na statických metodách a technikách.
- d) Pozorování – Někdy nazýváme pojmem observace. Observaci můžeme definovat jako smyslovou, cílevědomou a plánovanou percepci zaměřenou na okolní svět. Podle Reichela se pozorování definuje jako *technika sběru informací založená na zaměřeném, systematickém a organizovaném sledování aspektů, fenoménů, které jsou předmětem zkoumání.*³¹ Pro zajištění optimálního

³¹ REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

procesu observace je třeba, aby byl organizovaný, založený na systému plánování a získaná data jasně registrovaná.

- e) Případová studie – Někdy bývá nazývána pojmem kazuistika. Je to jedna z metod kvalitativního výzkumu. Metoda se opírá o studiu jedince, nebo skupin s obdobným problémem. Podle Vodákové případová studie svým obsahem náplní činností odpovídá jednomu ze způsobu sociologické analýzy. Předmětem obvykle bývá objekt, na který pracovník nahlíží ze všech aspektů.
- f) Verifikace – Pojem pochází z latinského jazyka *verum facere*, český překlad je možné vyjádřit slovem ověřování, kontrola. Primárním smyslem procesu je ověření pravdivosti a platnosti stanovené hypotézy.³²

Způsoby výstupu hodnocení

- a) Hodnocení na základě vymezených výsledků – Tento styl hodnocení se využívá zejména v oblasti řízení organizace.
- b) Hodnocení podle splněných norem – Je využíváno v oblasti výroby.
- c) Volný popis – Ponechává prostor pro vyjádření se ke všem skutečnostem, které mají zásadní dopady na hodnoceného.
- d) Hodnocení podle řešení kritických případů – Proces evaluace na základě řešení krizových situací v zaměstnání.
- e) Hodnocení vyjádřené stupnicí – patří mezi ně grafy, číselná škála atd. Nevýhodou je nepřesné zaznamenání vlastností pracovníka a jeho pracovního výkonu.
- f) Checklist – Jedná se zpravidla o tzv. kontrolní seznam, jehož primárním cílem je snížení možného rizika výskytu selhání pracovníka. Checklist slouží ke stanovení plánu a jeho dokumentace na vyhrazené časové období.

³² OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

- g) Komparace pracovníků podle pracovního výkonu
- I. Střídaté porovnání pracovníků – Výběr pracovníků v procesu evaluace dle jejich pořadí v seznamu, stanovených kritérií zaměstnavatelem a různých specifik.
 - II. Párové porovnání pracovníků – Vychází z komparace zaměstnanců zaměstnavatelem.
 - III. Rozdělení zaměstnanců na základě dosažených pracovních výkonů pramenící z Gaussova normálního rozdělení náhodné veličiny.
 - IV. Assessment centre metoda – Slovo assess vychází z anglického slova, český překlad tohoto slova znamená měřit. Forma hodnocení využívá komplexnější diagnostický program, poznatky o osobnosti pracovníka získává například z modelových situací, chování jedince ve společnosti ostatních zaměstnanců, chování zaměstnance v situacích, kdy je osamocen, výkonové testy apod. Metoda se využívá nejčastěji při výběrovém řízení na jakékoliv pracovní pozici.³³

Dělení dle formálnosti evaluace

- a) Neformální forma procesu – Přímý vedoucí pracovník jej vykonává při výkonu pracovní činnosti a to jako součást plnění pracovních úkolů. Hodnocení nemá písemnou podobu, jedná se například o metodu pozorování, metody verbální atd.
- b) Formální forma procesu – Je periodické, má obvykle standardizovanou podobu. Výstup z hodnocení bývá dokument, ve kterém jsou sepsány pracovní cíle, vzdělávací cíle, klady a zápory na straně zaměstnance. Zpravidla se jedná o volný písemný posudek. Dokument je součástí osobních materiálů, se kterými je zaměstnanec oprávněn se seznámit. Forma procesu hodnocení byla založena původně na jednoduché metodě, avšak zpracování posudku se vyznačuje složitým procesem. Je třeba, aby vedoucí pracovník disponoval vyjadřovacími schopnostmi na vysoké úrovni a měl nezaujatý úsudek o zaměstnanci.

³³ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

- c) Kombinace obou forem procesů – Hodnocení zahrnuje jak složku verbální, tak i složku nonverbální.³⁴

2.4 EVALUACE PRACOVNÍHO VÝKONU

V této kapitole projednáme oblasti, které zaměstnavatel sleduje při pracovním procesu svého podřízeného pracovníka a na základě charakteristik zkoumaných oblastí, vedoucí pracovník posuzuje pracovní výkon svého podřízeného pracovníka.

Při hodnocení pracovníka v organizaci vedoucí pracovník posuzuje nejen výkon pracovní činnosti, ale zaměřuje se i na ostatní aspekty pracovních činností. Dílčí aspekty systému hodnocení zahrnují přístup k dané pracovní činnosti, mezilidské vztahy na pracovišti, rozvržení pracovní doby a její náplň, frekvenci pracovních úrazů a další aspekty.³⁵

Předmětem procesu klasifikace je nezájaté, spravedlivé a věcné posouzení, k veškerým zjištěným informacím je třeba přistupovat se stejnou váhou. Možné riziko negativního přijetí evaluačního výsledku hrozí v případě, pokud vyhotovený posudek se zakládá na negativním, zavádějícím nebo zaujatém způsobu.³⁶

Funkce hodnocení se nezakládá pouze na posuzování kvantity a kvality pracovního výkonu, ale sleduje mj. zájem zaměstnance na kvalifikačním růstu, osobnostní charakteristiku zaměstnance, ochotu plnit mimořádné pracovní úkoly atd.³⁷

³⁴ FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

³⁵ JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.

³⁶ JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.

³⁷ JEŽKOVÁ, Renáta. *Základy řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting, spol. s r.o. - nakladatelství, 2018. ISBN 978-80-87482-53-7.

Při stanovení kritérií pro hodnocení pracovního výkonu je třeba brát v úvahu jejich validitu, přiměřenost, přístupování k osobám jako k individuálním činitelům, vlivy pracovního prostředí a další kritéria. Hodnotitel by měl při procesu hodnocení přihlídnout i k aspektům ovlivňující pracovní výkon a chování, které sám pracovník nezpůsobil a vznikly tak bez jeho přičinění.³⁸

Oblasti sledující průběh hodnocení

- a) Přiměřené informace – Mezi nejčastěji zastoupený nástroj patří pohovor s pracovníky. Umožňuje poskytování zpětné vazby zaměstnavateli.
- b) Samostatnost v práci – Zde je třeba vymezit odpovědnost a náplň práce, jasně definovat úkoly.
- c) Péče o pracovní podmínky – Nezastupitelnou roli při vykonávání zaměstnání hraje i pracovní prostředí a výbava pracoviště.
- d) Hmotná zainteresovanost – Metoda je tvořena převážně z ekonomických složek, které zahrnují platy, mzdy, prémie, výhody a podíly na zisku atd.
- e) Diferencovaná kontrola – Kontrolní činnost bývá prováděna na základě dosažených výsledků, pokud jsou výsledky nadprůměrné, kontrola má volnější průběh, pokud jsou výsledky neuspokojivé, je zde kontrola podrobná.³⁹

Oblast pro hodnocení pracovního výkonu na straně zaměstnance

- I. Výsledky vlastností
 - a) Realizace výsledků práce – Zaměstnanec je hodnocen zaměstnavatelem na základě procesu postupu pracovního výkonu.
 - b) Množství práce – Zaměstnavatel provádí evaluaci zaměstnance podle objemu odvedených pracovních výstupů.

³⁸ JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.

³⁹ JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-459-5.

- c) Kvalita práce – Pro potřeby hodnocení se přihlíží na úroveň výstupu provedené práce zaměstnancem.
- d) Úrazovost – Charakter hodnotícího výstupu je také ovlivňován podle četnosti pracovních úrazů zaměstnance.
- e) Znalost práce – Zaměstnavatel v průběhu pracovního působení zaměstnance v organizaci vyhodnocuje míru povědomí pracovníka o výkonu své profese.
- f) Dovednosti – Zaměstnavatel sleduje zde uplatnění schopností zaměstnance v instituci.
- g) Vzdělání – Vysoce erudovaný pracovník by měl být lépe ohodnocen, než pracovník s nízkou mírou erudice.
- h) Diplomy a osvědčení – Hodnotí se četnost navštěvovaných vzdělávacích kurzů, edukační aktivita zaměstnance a počet obdržovaných diplomů.
- i) Sociální potřeby – Zaměstnanec je klasifikován i na základě vlastností vztahů s ostatními kolegy na pracovišti, důvodu pro pracovní zařazení na konkrétní pracovní pozici a osobnostního přístupu k vykonávání pracovní činnosti.

II. Chování zaměstnance

a) Pracovní

- A) Ochota přijímat úkoly – Hodnotí se postoje zaměstnance k pracovním povinnostem.
- B) Úsilí při plnění úkolů – Evaluace vynaložených fyzických sil a schopností pracovníka při výkonu pracovního úkonu.
- C) Dodržování instrukcí – Hodnotí se, zda se pracovník při naplňování svých profesních povinností řídí podle metodických pokynů.
- D) Ohlašování problémů – Způsob a faktor času při informování nadřízeného o výskytu problému spojeném se zaměstnáním a fungováním organizace zásadně ovlivňují systém instituce. Hodnocení zaměstnance se proto zakládá i na stylu informování vedoucího pracovníka při výskytu potíží.

E) Vedení potřebných záznamů – Zaměstnavatel sleduje zaměstnance v činnosti koordinace dokumentace spojené s profesí.

b) Sociální dovednosti zaměstnance

A) Ochota ke spolupráci – Posuzuje se míra pomoci a vstřícnosti vůči ostatním kolegům.

B) Jednání s lidmi – Evaluace vystupování zaměstnance s ostatními lidmi.

C) Vztahy ke spolupracovníkům – Pracovník je hodnocen podle kvality vztahů s ostatními kolegy.

D) Chování k nadřízeným/podřízeným – Hodnocení plnění zadaných cílů, způsob komunikace s nadřízeným a podřízeným pracovníkem, ochota a vstřícnost pro plnění mimořádných pracovních úkolů atd.

c) Dovednosti a znalosti, potřeby zaměstnance:

A) Fyzická síla – Hodnocení zvládnutí fyzicky náročných pracovních výkonů.

B) Spolehlivost – Sleduje se například docházka pracovníka do zaměstnání, pracovní povinnosti vykonané do vyhrazeného času, pracovní morálka zaměstnance atd.

C) Vytrvalost – Posuzuje se kvalita odvedené práce a míra vynaložených sil zaměstnance pro zhotovení pracovního cíle.⁴⁰

⁴⁰ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

Funkci hodnocení zajišťuje přímý nadřízený pracovník za jistých okolností

- a) Po uplynutí doby zácviku, kdy byl zaměstnanec přijat na dané pracovní místo.
- b) V případě, kdy struktura daného pracovního místa vyžaduje vyšší nároky na znalosti technologie, vzdělání.
- c) Při trvalé změně sjednaného druhu práce, po uplynutí zácviku.
- d) Proces evaluace bývá prováděno dle časového harmonogramu.⁴¹

Na základě výše uvedených informací z odborné literatury lze uvést, že při zajišťování činnosti hodnocení, vedoucí pracovník neposuzuje pouze kvantitativní a kvalitativní měřítko pracovního výkonu, ale také vyhodnocuje vedlejší aspekty svého zaměstnance, například mezilidské vztahy na pracovišti s ostatními kolegy nebo klientelou, četnost úrazů na pracovišti, zájem pracovníka na edukačním růstu, behaviorální složku pracovníka, systematické naplánování pracovní doby atd. Evaluační činnost ze strany nadřízeného pracovníka by měla být nezaujatá a brát ohled také na mimopracovní prostředí podřízeného pracovníka.

2.5 KLÍČOVÉ ZÁSADY HODNOCENÍ

V uvedené kapitole popíšeme hlavní principy, kterými by se evaluační činnost měla vyznačovat, aby byla pro vedoucího a podřízeného pracovníka příjemnou součástí pracovního života.

Hodnocení by mělo respektovat pravidla pro správný průběh procesu a stanovení objektivního výsledku.

- a) Systém založený na uceleném principu hodnocení – Teoretická základna procesu evaluace by měla vycházet z podmínek a potřeb, které jsou nezbytné pro zajištění činnosti organizace. Před zahájením hodnocení je potřeba, aby si organizace stanovila poslání hodnotícího procesu, zajistila přiměřená kritéria pro hodnocení, stanovila postupy a techniky hodnocení a metody pro využívání

⁴¹ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

zjištěných výsledků. Pro správné provedení hodnocení je třeba, aby proces byl založen na teoretických principech postupů a metodologicky vymezen.

- b) Vytvořit z procesu evaluace systém založený na přívětivém pochopení ze strany zaměstnanců – Pracovník před zahájením procesu hodnocení by měl být informován nejen ohledně účelu evaluace, metod a způsobů, jakým budou zjištěná data využívána, ale také se systémem evaluace.
- c) Systém využívající vhodnost měřítka hodnocení – Evaluace svoji činností slouží ke zmírnění nesouladu mezi skutečným stavem a stavem žádoucím.
- d) Hodnocení je provedeno dle časového harmonogramu – Nejvhodnější způsob hodnocení z hlediska času je, pokud evaluace se provádí ve stejných časových periodách a pracovní personál je předem seznámen s datem konání evaluace.
- e) Teoretická základna hodnocení vychází z předem vymezených požadavků – Organizace si před zahájením hodnocení stanoví kritéria v oblasti zaměstnanců. Obsahy požadavků na zaměstnance vychází z povahy instituce poskytující služby a z vlastních návrhů kritérií stanovených institucí přímo.
- f) Výsledky z činnosti hodnocení jsou využitelné pro další rozhodovací postupy organizace - Zjištěné výstupy z hodnotícího procesu jsou použitelné pro stanovení dalších procesů sloužící pro optimální rozvoj organizace.⁴²

Závěrem lze uvést, že hlavním principem při zajišťování činnosti evaluace je třeba, aby si instituce předem vymezila cíle hodnocení a bylo možné je aplikovat pro rozvoj instituce. Při naplňování evaluační činnosti je nutné postupovat podle metodických předpisů. Je také důležité, aby podřízený pracovník byl dostatečně s časovým předstihem informován o charakteru průběhu hodnocení.

⁴² KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

2.6 SUBJEKTY A PROCES HODNOCENÍ

Zde si popíšeme hlavní subjekty, kteří jsou účastníci v procesu hodnocení a také uvedeme jakým postupem je naplňován evaluační rozhovor mezi klíčovými subjekty.

V procesu hodnocení vystupují dva subjekty. Mezi primární subjekt procesu hodnocení patří bezprostřední nadřízený pracovník, který má za úkol provádět hodnotící činnost svého podřízeného člena, nadřízený pracovník může zde vystopovat pod pojmem hodnotitel. Hodnotitel je odpovědný za spravedlivě stanovenou mzdu, informování o výši přiznaných odměn a důvodech jejich krácení, je také odpovědný za stanovení objektivních norem, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceny. Druhý subjekt se nazývá hodnocený. Roli hodnoceného zastupuje zpravidla zaměstnanec, který je přímým podřízeným hodnotitelem. Další subjekt, který koresponduje s vedoucím pracovníkem v oblasti výkonu hodnocení, může být účasten v procesu hodnocení. Takovým subjektem je pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, spolupracovník nebo skupina spolupracovníků, podřízený spolupracovník atd.⁴³

Části hodnotícího pohovoru

Pracovník je s dostatečně časovým předstihem informován o termínu hodnocení. Hodnocení je realizováno v místě, kde hodnotitel a hodnocený se dohodnou. Proces klasifikování zaměstnance probíhá pomocí hodnotícího dialogu mezi přímým vedoucím a jeho podřízeným pracovníkem. Hodnotící dialog je oficiální, formální setkání, které se vyznačuje standardizovaným stylem. Hodnotitel by neměl zaujmout dominantní stanovisko, ale spíše participativní, kdy hodnocený má prostor pro vyjádření se ke všem uvedeným skutečnostem. Povinnost přímého nadřízeného je vytvořit bezpečné prostředí a zamezení rušících elementů. Hodnocený by měl mít z rozhovoru partnerský pocit, kdy má možnost přemýšlet o možnostech vedoucí ke zlepšení svého výkonu pracovního nasazení. Po všech uvedených skutečnostech hodnocení začíná nejprve úvodem, kdy vedoucí pracovník se snaží vytvořit konstruktivní atmosféru. Po úvodním procesu navazuje část samotného hodnocení, kdy vedoucí pracovník a podřízený spolu

⁴³ KOHOUTEK, Zdeněk a Rudolf NOVOTNÝ. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. ISBN 80-85922-86-X.

komunikují o jednotlivých oblastech týkajících se zaměstnání. Hodnocený má nárok nahlížet do hodnotícího formuláře vedeného hodnotitelem. Po diskuzi ke všem uvedeným skutečnostem nastává část, při které se zhodnocují předešlé nastavené cíle z minulého rozhovoru. Po vyhodnocení z předcházejících nastavených cílů se stanovují cíle nové. Cíle by měly být adresné, měřitelné a splnitelné do stanoveného období. Další částí klasifikace zaměstnance se nazývá revize individuálního vzdělávacího plánu (dále jen IVP). Zde dochází k aktualizaci nových edukačních potřeb zaměstnance do dalšího časového úseku. Poslední částí hodnocení je závěr, subjekty klasifikace provádějí sumarizaci cílů. Na základě hodnotícího dialogu je vyhotoven zápis.⁴⁴

Zápisem pro evaluační proces definujeme

- a) Vyplněné hodnotící tiskopisy s podpisy účastníků – Jedná se o předtištěné dokumenty obsahující skutečnosti ohledně pracovního výkonu zaměstnance, ke kterým se podřízený pracovník a vedoucí pracovník vyjadřují.
- b) Písemný záznam z hodnocení zaměstnance - Zpravidla obsahuje splnění cílů, dodržení stanoveného pracovního rozvoje zaměstnance, termín následující klasifikace atd.
- c) Revidovaný individuální vzdělávací plán – Dokument obsahuje edukační potřeby zaměstnance.⁴⁵

⁴⁴ KOHOUTEK, Zdeněk a Rudolf NOVOTNÝ. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. ISBN 80-85922-86-X.

⁴⁵ KOHOUTEK, Zdeněk a Rudolf NOVOTNÝ. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. ISBN 80-85922-86-X.

Na základě získaných informací z odborných publikací jsme zjistili, že mezi klíčové subjekty v procesu hodnocení vystupuje vedoucí zaměstnanec, nazýván pojmem hodnotitel, který zde nevystupuje v dominantní rovině a podřízený pracovník, nazýván pojmem hodnotící, který má možnost participovat při evaluaci. Při evaluaci může vystupovat také třetí osoba, která není vedoucím pracovníka, jedná se například o pracovníka personálního útvaru. Podřízený pracovník má právo nahlédnout do své pracovní složky, vyjádřit se ke všem uvedeným skutečnostem a na příjemné prostředí vytvořeném jeho nadřízeným pracovníkem. Povinnost podřízeného pracovníka je realizovat předešlé stanovené cíle z minulého hodnocení, mít zájem na odborném a kvalifikovaném růstu a zvyšování prosperity organizace. Výstup obsahu z hodnocení má mnoho podob, například ve formě vyhotovených tiskopisů, vyplněných písemných formulářů, nebo v aktualizovaných individuálních vzdělávacích plánech.

3 PRACOVNÍK V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

V této podkapitole si nejprve vymežeme osobnost pracovníka v sociálních službách, jelikož představuje klíčový výzkumný vzorek v diplomové práci. V této podkapitole se zmíníme o obsahu pracovní náplně pracovníka v sociálních službách a budeme se věnovat požadavky pro profesní působení v sociální oblasti. Následně se zaměříme na charakteristiku sociálního pracovníka, jelikož osobnostní požadavky pro výkon sociální práce jsou pro obě profesní pozice shodné.

Vymezení pracovníka v sociálních službách

Zákon č. 108/2006 Sb., uvádí pozici sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách. Hlavní rozdíl mezi sociálním pracovníkem a pracovníkem v sociálních službách spočívá v pracovní náplni a požadavků na vzdělání. Pracovníkem v sociálních službách zákon stanovuje toho, kdo vykonává přímou obslužnou péči v zařízených zaměřených na poskytování sociálních službách, nebo ve stacionářích. Hlavní náplní pracovní činnosti pracovníka v sociálních službách je nepedagogická činnosti, kdy pracovník rozvíjí pracovní návyky, manuální zručnost, provádí účast při osobní hygieně, oblékání, podpora samostatnosti a aktivizace klientů. Pracovní náplň sociálního pracovníka představuje především zabezpečování sociální agendy, řeší otázky spojené se sociálně právním obsahem v zařízení poskytující sociální služby, poskytuje poradenské služby, vystupuje jako koordinátor v oblasti sociálních služeb atd.⁴⁶

⁴⁶ *Zákon o sociálních službách* [online]. Praha: Poslanecká sněmovna České republiky, 2006 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=108&r=2006>

Požadavky pro výkon práce v sociálních službách

Pro výkon povolání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách zákon č. 108/2006 Sb., stanovuje podmínky mezi, které patří:

- a) Bezúhonnost. Paragraf 79 odstavec 2 a odstavec 3 věty první až třetí vymezuje bezúhonnost.
- b) Neomezená způsobilost k právním úkonům.
- c) Zdravotní způsobilost. Rozhodnutí o zdravotním stavu poskytuje praktický lékař, závodní lékař, nebo poskytovatel registrující služby v oboru všeobecné lékařství.
- d) Odborná kvalifikace. Pro výkon povolání sociálního pracovníka zákon striktně stanovuje jako základní vzdělání úspěšné absolvování vyšší odborné školy v sociálním oboru (například sociální práce). Sociální pracovník disponuje odbornými znalostmi z oblasti ekonomiky, práva, sociálního zabezpečení, má vyjadřovací schopnosti na vysoké úrovni atd. Zatímco odbornou kvalifikací pro zajištění funkce pracovníka v sociálních službách je dostačující i základní vzdělání nebo středoškolské vzdělání s maturitou nebo vyučením. Pokud osoba absolvovala vzdělávací program zaměřený na zdravotnickou péči, nebo získala kvalifikaci na pozici sociálního pracovníka, není povinnost pracovníka si doplnit akreditovaný kvalifikační kurz. Osoba se základním vzděláním, nebo se vzděláním v jiném oboru má povinnost si doplnit příslušný kvalifikační kurz.⁴⁷
- e) Osobnostní rysy. Mezi osobnostní předpoklady pro výkon práce sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách je nesmírně důležité, aby pracovník měl kladný vztah k lidem, ke svému zaměstnání přistupoval jako k poslání, viděl ve své práci přínosy, měl dobré percepční schopnosti, byl motivován náplní práce, vyznačoval se vysokou mírou empatie, oplýval

⁴⁷ *Zákon o sociálních službách* [online]. Praha: Poslanecká sněmovna České republiky, 2006 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=108&r=2006>

komunikačními schopnostmi a měl zájem na prosperitu a zlepšování jména organizace.⁴⁸

Na základě uvedených informací z odborných publikací lze konstatovat, že rozdíl mezi pracovní pozicí sociálního pracovníka a pracovníka působícího v sociálních službách je stanoven především odlišnou pracovní náplní. Sociální pracovník svým působením zajišťuje administrativní činnosti, pracovník v sociálních službách poskytuje své cílové skupině péči v oblasti hygieny, aktivizační činnosti, napomáhá klientům v sebeobsluze atd. Úroveň erudice se obvykle u sociálního pracovníka nachází na vyšším měřítku než u pracovníka v sociálních službách.

⁴⁸ MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

4 DESKRIPCE DOMOVA SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM

Jelikož obsah diplomové práce je zaměřen na hodnocení pracovníků ve službě domova se zvláštním režimem, proto si vymezíme pojem a hlavní činnosti této instituce.

Zákon č.108/2006 Sb., zákon o sociálních službách předepisuje zřizovateli sociální služby zákonnou povinnost registrovat svoji instituci do tzv. IRegistru, neboli Registru poskytovatelů sociálních služeb. IRegist je internetový portál, ve kterém je možné vyhledat registrované provozovny sociálních služeb. Správcem elektronického seznamu je Ministerstvem práce a sociálních věcí.⁴⁹ Zákon č.108/2006 Sb., zákon o sociálních službách také ukládá zákonnou povinnost registrované sociální službě doložit i tzv. Popis personálního zajištění poskytovaných sociálních služeb. Tyto informace je možné dohledat v Registru poskytovatelů sociálních služeb. V personálním popisu je uvedeno personální obsazení/organizační struktura dané organizace, jelikož každá organizace to má jinak dle vnitřních směrnic.⁵⁰

Domov se zvláštním režimem je pobytové zařízení poskytující služby osobám se sníženou mírou soběstačností a nejsou schopni si sami vlastními silami zajistit péči o svoji osobu. Hlavní kritérium pro přijetí klienta do domova je nepříznivá zdravotní situace vyžadující ústavní péči z důvodu akutní infekční nemoci, nebo přítomnost duševního onemocnění zapříčiňující nemožnost kolektivního soužití s ostatními občany, existence stařecké demence, Alzheimerovy demence a dalšího typu demence. Domov se zvláštním režimem poskytuje své pobytové služby i klientům se sníženou mírou soběstačností vzniklou ze závislosti na užívání návykových látek.⁵¹

⁴⁹ *Znáte iRegistr?* [online]. Praha: Péče bez překážek, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.pece-bez-prekazek.cz/znate-iregistr/>

⁵⁰ *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. Praha: MPSV, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1576580262009_1

⁵¹ TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

Alzheimerova nemoc uvádíme jako geneticky podmíněnou mozkovou chorobu projevující se ve stáří. Prvotním projevem choroby je ztráta krátkodobé paměti, nemoc postupuje až k úplné ztrátě vzpomínek. Progresem choroby postupně osoba zapomíná rozpoznat předměty. Demenci můžeme definovat jako soubor symptomů vyvolaný organickými změnami centrální nervové soustavy. Choroba se projevuje zhoršující se pamětí, ztrátou časoprostorové orientace, snížení schopnosti vykonávat dříve běžné činnosti, poruchy v komunikaci atd. Osoby trpící demencí jsou závislé na ústavní péči v pokročilém stádiu, a proto je třeba jim zajistit péči v celodenním měřítku.⁵²

Podat žádost o poskytnutí služby může oprávněný občan, kterým se vyznačuje osoba vyžadující pomoc druhé fyzické osoby, nebo pověřená osoba na základě plné moci, například opatrovník. Zájemce má možnost osobně kontaktovat poskytovatele sociální pomoci a žádat jej o služby, nebo zájemce o poskytnutí služby má možnost požádat v místě trvalého pobytu obec, aby mu zprostředkovala kontakt s poskytovatelem sociálních služeb. V případě, kdy je zájemce přijat do sociálního zařízení se ze zájemce stává klient a je s ním uzavřena smlouva v písemné formě.⁵³

Mezi základní činnosti domova se zvláštním režimem patří poskytování ubytovacích a stravovacích služeb, poskytování pomoci při zvládnutí péče o vlastní osobu, pomoc v oblasti osobní hygieny, domov také slouží i jako zprostředkovatel mezi klientem a společenským prostředím, poskytuje také sociálně terapeutické činnosti a aktivizační činnosti. Obsahem funkce domova je také asistence při zajišťování osobních záležitostí klienta. Hlavní zásadou je dodržování a uplatňování práv a oprávněných zájmů klienta. Klient má nárok po úhradě všech služeb na minimální zůstatek ve výši 15% z jeho penze.⁵⁴

⁵² MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1154-9.

⁵³ TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

⁵⁴ TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

Kvalita poskytovaných služeb domovem se zvláštním režimem je posuzována podle programu Značka kvality v sociálních službách. Tento systém podává zájemcům o tuto sociální službu, rodinným příslušníkům a klientům ucelené informace v oblasti kvality nabízených služeb. Klíčovým cílem systému je především, aby domovy se zvláštním režimem dosáhly vyšší úrovně kvality svých nabízených služeb, poukazuje na slabá místa instituce a snaží se informovat poskytovatele, v jakých oblastech mohou dosáhnout lepších výsledků. Systém hodnocení je založen na udělování hvězdiček. Množství udělených hvězd napovídá široké veřejnosti dosaženou úroveň kvality domova se zvláštním režimem. Certifikace úrovně kvality domova se zvláštním režimem je implementována od roku 2013.⁵⁵

⁵⁵ O značce kvality. *O značce kvality* [online]. Tábor: APSSČR, 2020, 2011-2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <http://www.znackakvality.info/>

5 EKONOMICKÁ EVALUACE SOCIÁLNÍ OBLASTI

5.1 EVALUACE SOCIÁLNÍ PRÁCE Z POHLEDU VEŘEJNOSTI

Možné prameny zásadně ovlivňující výši mzdového objemu nacházející se v oblasti sociálních službách se nám pokusí objasnit následující text uvedený níže.

Obor sociální práce je definován jako semiprofese, jelikož sociální práce nesplňuje veškeré znaky profese. V současnosti již probíhají diskuze ohledně této problematiky. Zastánci, kteří odmítají uznání sociální práce jako profese, argumentují dvěma teoriemi. První teorií, kterou argumentují, je, že podle nich sociální práce se nevyznačuje teoretickým základem. Druhý argument, který uvádí, je postoj sociálních pracovníků ve společnosti, podle nich si sociální pracovníci kladou nárok na monopolní speciální dovednosti, avšak široká veřejnost ambivalentně přijímá autoritu sociálních zaměstnanců.⁵⁶

Další roli, kterou hraje pro neuznání sociální práce jako profese je dána tradičním pojetím, kdy sociální práci v minulosti vykonávali převážně zástupci ženského pohlaví. Názor se zakládá na tom, že ženy k výkonu péče nepotřebují ke své činnosti teoretický základ a zvláštní dovednosti. Tato teorie je také možným pramenem pro vnímání sociální práce na nižší úrovni ve společnosti.⁵⁷

I přes všechny zmíněné teorie zde odpůrci zastávají názor také takový, že sociální pracovníci jsou obdařeny vysokou mírou autority a i přes nižší společenský status vládnu ve společnosti. Zastánci této teorie argumentují tím, že sociální pracovníci slouží jakýmsi prostředkem pro kontrolu lidí. Veškeré přirozené lidské potřeby, poznání

⁵⁶ BANKS, Sarah. *Ethics and values in social work*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2006. xx, 218. ISBN 140399420X

⁵⁷ MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.

a spoléhání se na sebe je potlačeno na základě státem vydaných legalizovaných a standardizovaných lidských potřeb.⁵⁸

Existuje i část autorů zastávající i názor takový, že podklad pro profesi nelze stanovit na základě již v minulosti uznaných ostatních oborů (například lékařství, právníci atd.).⁵⁹

5.2 KOMPARACE PLATŮ PODLE SFÉRY PŮSOBENÍ

V následující kapitole si uvedeme platy pracovníků v sociálních službách a to v jednotlivých sociálních zařízeních, rozdělených podle charakteristiky klientely.

Sociální pracovníci a pracovníci pracující v sociálních službách jsou v komparaci s ostatními zaměstnanci působícími v odlišných sektorech profesí často ekonomicky ohodnocováni v nepoměrném měřítku.⁶⁰

Nízké mzdy v sociální oblasti představují jednu z hlavních příčin u zaměstnanců pro volbu povolání v odlišném pracovním sektoru.⁶¹

Nejvyšších možných výdělků je možné dosáhnout v oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, kde se medián měsíční mzdy pohybuje kolem 47.245 Kč, na druhé příčce se vysoké mzdy vyskytují v oblasti informační a komunikační technologii s mediánem mzdy pohybujícím se kolem 46.906 Kč, na třetí příčce podle objemu mediánu mezd se umístila oblast zaměřena na výrobu a rozvod elektřiny, plynu a tepla s mediánem pohybujícím v částce 44.510 Kč. Medián ve zdravotnictví, v sociálních

⁵⁸ KNAUSOVÁ, Ivana. *Kapitoly z historie sociální politiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-80-244-2865-9.

⁵⁹ MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN isbn978-80-7367-502-8.

⁶⁰ ODS: *Platy pracovníků v sociálních službách jsou ostudné* [online]. Praha: Občanská demokratická strana, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/clanek/1366>

⁶¹ *Zvýšení platů v sociálních službách jen zmírnilo odliv pracovníků* [online]. Plzeň: iDnes.cz, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/socialni-sluzby-plat-mzda-penize-zamestnanost.A170718_114800_plzen-zpravy_pp

službách činí pouze 28.073 Kč. Z uvedených dat je zcela patrné nízké ekonomické ohodnocení v sociálních službách.⁶²

Na základě níže uvedené tabulky č. 1 lze komparovat mzdová ohodnocení pracovníků v sociálních službách pracujících se seniory s pracovníky v sociálních službách pracujících s odlišnou cílovou skupinou a sociálními pracovníky.

Tabulka č. 1: Komparace platů sociálních pracovníků podle oblasti působení

Kód CZ-ISCO, oblast sociálních pracovníků	Průměrný plat
34123 Sociální pracovníci v oblasti péče o zdravotně postižené	22 134 Kč
34124 Sociální pracovníci v oblasti péče o seniory (kromě péče o zdravotně postižené)	23 059 Kč
34125 Sociální pracovníci v oblasti péče o děti a mládež (kromě péče o zdrav. postižené)	24 010 Kč
34126 Sociální pracovníci v azylových domech, nápravných a jiných zařízeních	24 626 Kč
34127 Sociální pracovníci poradenství (včetně pedagogicko-psychologických poraden)	24 867 Kč
34122 Sociální pracovníci v oblasti zdravotnictví (kromě péče o zdravotně postižené)	25 415 Kč
34121 Sociální pracovníci v oblasti veřejné správy	26 434 Kč

Podle dat uvedených v tabulce jsou platy pracovníků působící v sociálních službách ve službě DZR umístěny na šestém nejnižším žebříčku ze sedmi. Průměrný plat pracovníka v sociálních službách, který je zaměstnán v organizacích poskytující služby seniorům se nachází v průměru 23.059 Kč. V porovnání s průměrným platem pracovníka v sociálních službách působícího v oblasti péče o zdravotně postižené je částka průměrného platu pracovníka v sociálních službách pracujícího se seniory vyšší o 925 Kč, ovšem pokud porovnáme průměrné platy sociálních pracovníků vykonávající profesi v oblasti veřejné správy se mzdami pracovníků v sociálních službách v oblasti péče o seniory, jsou průměrné platy sociálních pracovníků vyšší o 3.375 Kč.⁶³

⁶² *Aktuální výsledky šetření* [online]. Praha: Informační systém o průměrném výdělku, 2019 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

⁶³ *Jaké jsou platy pracovníků v sociálních službách?* [online]. Praha: IPSV, MPSV, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2017/06/jake-jsou-platy-pracovniku-v-socialnich-sluzbach/>

5.3 EKONOMICKÉ ODMĚŇOVÁNÍ V SOCIÁLNÍM OBORU

V následující kapitole vymežíme platové ohodnocení pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků, jelikož jsou jedním z klíčových subjektů v procesu hodnocení.

Odměňování by se mělo zakládat na spravedlivém principu přidělování. Odměňování a klasifikace vychází za odvedenou práci zaměstnance v instituci. Systém odměňování vychází z jasně stanovených a srozumitelných principů organizace. Pravidla hodnocení a odměňování by měla být srozumitelná pro každého zaměstnance v sociální instituci. Hodnocení a odměňování je jeden z managerských nástrojů.⁶⁴

Možnosti odměňování mají různou podobu, rozdělujeme je podle možností a filosofie instituce, například odměňování přímé, nepřímé, naturálie, sociální výhody. Pracovník před uzavřením pracovní smlouvy musí být informován, jakým způsobem bude za svoji odvedenou pracovní činnost odměněn.⁶⁵

⁶⁴ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

⁶⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

Platové tabulky v sociální sféře a vymezení obsahu^{66,67}

Platová tabulka se rovněž skládá z platového stupně. Platový stupeň udává dosažitelnou praxi pracovníka a následně kategorizuje pracovníka do příslušného platového vymezení. Pro výpočet délky praxe a její uznání je zcela závislé na zaměstnavateli. V ojedinělých situacích zaměstnavatel může praxi z odlišného oboru započítat celou, v jiném případě zaměstnavatel uzná dvě třetiny a v krajním případě neuzná žádnou část praxe vykonanou v odlišném oboru. Zaměstnavatel může i jako praxi uznat výkon základní vojenské služby, civilní službu a dobu mateřské dovolené. Platová tabulka vyjadřuje peněžní plnění v hrubé mzdě. Systém tabulkového ohodnocení sociálních pracovníků a pracovníků pracujících v sociálních službách je nastaven tak, že vysoká míra erudice neznamena vyšší platovou třídu, ovšem vysoká kvalifikace pracovníka může napomoci pro vyšší zařazení v platové třídě.

Tabulka č. 2: Peněžní vyjádření v jednotlivých stupních

Platové třídy	Stupněň	Praxe														
			2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	1	do 1 roku	11 920	12 930	14 010	15 210	16 470	17 860	19 390	21 040	22 800	24 790	26 840	29 100	31 590	34 280
	2	do 2 let	12 400	13 410	14 560	15 810	17 100	18 550	20 120	21 830	23 650	25 710	27 850	30 220	32 770	35 580
	3	do 4 let	12 870	13 930	15 100	16 400	17 750	19 240	20 900	22 660	24 570	26 710	28 930	31 370	34 020	36 930
	4	do 6 let	13 340	14 470	15 660	17 020	18 430	19 980	21 690	23 510	25 500	27 700	29 990	32 530	35 290	38 310
	5	do 9 let	13 840	15 020	16 270	17 650	19 130	20 750	22 520	24 400	26 470	28 750	31 130	33 760	36 630	39 760
	6	do 12 let	14 350	15 580	16 870	18 330	19 840	21 520	23 370	25 300	27 450	29 840	32 310	35 030	37 990	41 250
	7	do 15 let	14 930	16 170	17 530	19 010	20 590	22 310	24 270	26 280	28 490	30 950	33 530	36 350	39 470	42 800
	8	do 19 let	15 490	16 780	18 170	19 750	21 360	23 150	25 180	27 280	29 570	32 140	34 790	37 730	40 920	44 440
	9	do 23 let	16 050	17 410	18 870	20 480	22 190	24 040	26 110	28 290	30 680	33 340	36 110	39 130	42 470	46 120
	10	do 27 let	16 690	18 090	19 590	21 280	23 020	24 930	27 120	29 370	31 850	34 600	37 480	40 630	44 090	47 860
	11	do 32 let	17 300	18 760	20 320	22 090	23 890	25 890	28 160	30 490	33 060	35 870	38 890	42 140	45 760	49 650
	12	nad 32 let	17 960	19 490	21 070	22 920	24 800	26 860	29 230	31 630	34 320	37 250	40 350	43 750	47 480	51 510

Již od ledna roku 2020 je naplánováno plošné zvýšení platů státních zaměstnanců a to o deset procent. Nové nařízení vlády tak pozměňuje nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a některá další nařízení vlády.⁶⁸

⁶⁶ *Platové tabulky 2019* [online]. Praha: VimVíc, 2018 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/platove-tabulky-2019>

⁶⁷ *Platové třídy v soc. službách* [online]. Praha: Osetrovatelstvi.info, 2018 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.osetrovatelstvi.info/knowledge-base/platove-tridy-v-socialnich-sluzbach-2018/>

⁶⁸ *Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019* [online]. Praha: Pracomat, 2019 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html#plat_tab_1_2019

Obsah platových tříd

První platová třída zahrnuje veškerý pracovní personál vykonávající jednoduché opakující se pracovní úkony. Jedná se o práci s jednotlivými prvky, vykonávání manipulačních procesů do hmotnosti 5 kilogramů.

Druhá platová třída zahrnuje veškeré profese s možností odchylky od přesně zadaného postupu a cíle práce. Vykonávaná činnost navazuje na další operace. Cíl práce je tvořen více předměty. Je zde již přítomnost rizika nebezpečí pracovního úrazu.

Třetí platová třída vymezuje profese s jasně definovanými cíli. Jedná se o profese vyžadující již ustanovený postup operací. Zaměstnanec nese odpovědnost za ohrožení zdraví a bezpečnost ostatních kolegů v organizaci.

Čtvrtá platová třída zahrnuje profese stejného druhu s rámcovým zadáním a jasně definovanými cíli. Je zde zastoupena větší svoboda pro volbu postupu k dosažení výstupu. Profese se zakládá na kooperativním procesu s ostatními celky, spolu vytváří klíčový cíl. Kooperace je sestavena na logicky uspořádaném způsobu. Jsou zde zastoupeny odborné práce na jednoduché úrovni. V tomto stupni se již předpokládá dlouhotrvající a jednostranné zatěžování větších svalových skupin, vyšší míra psychické zátěže skupiny zaměstnanců. Zde je vymezen výčet pracovních činností, které jsou typické pro tuto platovou třídu. Jedná se o činnosti spojené s úkony pečovatelské služby a to jak u mobilních, tak u imobilních klientů, pracovní výkony spojené s domácností. Pracovní náplň se skládá z podpory soběstačnosti klienta, nácviku rutinních běžných činností, zajišťování hygieny klienta a pomoc s oblékáním.

Pátá platová třída odměňuje veškerý pracovní personál vykonávající jednoduchou odbornou práci s více prvky navzájem ovlivňující se a spolu tvoří jednotný výsledek operace. Profese předpokládá zvýšenou míru psychické zátěže při řešení úkolů, které jedinec řeší sám. Na jedince je kladen důraz, aby disponoval schopností paměti dlouhodobějšího charakteru, fantazie, operativního myšlení, možnosti předvídat nečekané situace a schopností pozornosti. Zaměstnanec pracuje s předměty o hmotnosti nad 25 kilogramů. Jedná se o náročnější činnosti v pečovatelských oblastech spojené s přímým kontaktem s fyzickou osobou trpící psychickými poruchami. Platová třída

vymezuje pracovní činnosti, které přispívají ke zkvalitnění života klienta a to zejména díky péči o domácnost, provádění nákupů, zajišťování pohybových činností klienta, vedení klienta k samostatnosti, prohlubování a osvojování si hygienických návyků a činností, udržování sociálních kontaktů a výkonu nepedagogické činnosti. Pracovník zde vykonává drobné administrativní úkony, sleduje zájmy klienta, zapisuje údaje o klientovi a o průběhu poskytnuté sociální služby, pracovník zde vystupuje v roli klíčového pracovníka v sociálních službách. Pracovník také zajišťuje klientovi kontakt s ostatními zaměstnanci působícími v ostatních oblastech.

Šestá platová třída se skládá z profesí, které se zakládají na různorodém principu. Profese je rámcově stanovená podle postupů, má jasně stanovený cíl. Profese vyžaduje kooperaci s dílčími oblastmi systémů. Práce se zakládá na vyšší míře smyslového a psychického zatížení. Předpokládá se samostatnost jedince při řešení pracovního výstupu, schopnost představitosti, předvídatelnosti atd. Profese zahrnuje ucelené činnosti v pečovatelské oblasti, přičemž práce je vykonávána v osobním styku s osobou trpící psychickými poruchami. Pracovník zastupuje právní zájmy klienta a osobní zájmy klienta, zajišťuje sociální depistáž pod taktovkou sociálního pracovníka, provádí aktivizační činnosti, zajišťuje klientovi sociální kontakty. Nedílnou součástí náplní sociálního povolání v této platové kategorii je zajišťování asistenční služby osobám se zdravotním postižením z hlediska fyzického nebo psychického deficitu. Jedná se o výkon pečovatelské služby klientovi. Pracovník v sociálních službách také svoji činností působí na klienta v oblasti pracovních činností, rozvíjí jemnou motoriku klienta a posiluje nejen interpersonální vztahy, ale i vztahy ke všemu živému.

Sedmá platová třída obsahuje profese zaměřené na odbornou činnost. Ke svému výstupu využívají ucelené systémy na sobě nezávislé, popřípadě dílčí subsystémy. Jedná se zde o profese vyžadující koordinaci jednoduchých odborných činností. Zaměstnanec nese odpovědnost za zdraví okolních osob a za škody způsobené na základě milného rozhodnutí. Na zaměstnance jsou zde kladeny požadavky na aplikační dovednosti, adaptibilitu různým podmínkám, na schopnost logického myšlení atd. Jedinec by měl umět identifikovat detaily, či jinak velmi podstatné zrakové odlišnosti a jsou zvýšené požadavky na vestibulární aparát zaměstnance. Práce vyžaduje vysokou míru tělesné zdatnosti, jedná se o profese v extrémních pracovních podmínkách.

Pracovník zde provádí u klienta fixaci návyků z oblasti hygieny, sociální a pracovní. Pracovník také svoji činností klientovi zajišťuje kulturní a zájmové aktivity na rozvíjení osobnosti v oblasti výtvarné, hudební, dramatické a pohybové a to v institucích poskytující sociální služby. Cílem je rozvíjení a zachování abstraktních znalostí a tvořivých dovedností klienta.

Osmá platová třída zahrnuje profese, které se skládají z dílčích odborných souborů. Profese má rámcově definované vstupy, způsoby dosahování výstupů a klíčové cíle. Jedná se o odborné specializované profese. Předpokládá se kooperace mezi ucelenými systémy, které se rozkládají na subsystémy a systémy nacházející se mimo instituci. Pracovník zde zajišťuje administrativní činnosti v oblasti organizování a financování sociální služby a osobní asistence, vede administrativu v sociálně-právních oblastech a vykonává součinnost v oblasti sociální depistáže. V této platové kategorii pracovní náplň se skládá z metodické činnosti, administrativního vedení, poskytování přímé péče klientovi, plánování postupu implementace zajištění sociální služby a to včetně evaluace dle přínosu a dovedností klienta.

Devátá platová třída zahrnuje odborné specializované profese, kde dominantní složku tvoří ucelený samostatný systém vytvořený z dílčích subsystémů. Pracovní náplň je tvořena koordinací odborných činností. Na zaměstnance je kladena vysoká míra psychické zátěže v případech, kdy musí řešit úkoly abstraktní povahy, s důrazem na poznávací proces. Jsou kladeny vysoké nároky na dlouhodobou paměť, flexibilitu, schopnost analýzy, syntézy a vestibulární soustavu. Profese se vyznačují vysokou náročností na nervový aparát. Tato kategorie předepisuje pracovníkovi vykonávat pracovní povinnosti v obsahu řízení a zajištění pečovatelské služby, asistenční služby a to v podobě metodické, finanční a revizní. Pracovník svoji činností poskytuje psychosociální pomoc klientovi a provádí sociální intervenci na základě vyhodnocení situace klienta. Svým profesním výkonem pracovník administrativně zajišťuje základní výchovné působení na nepedagogické úrovni.

Desátá platová třída zachycuje veškeré profese, které mají jako klíčový cíl zajistit komplex činností s obecně definovanými vstupy a rámcově definovanými cíli. Je zde možnost zvolit odlišný způsob dosažení řešení a postupů. Předmětem profese je ucelený aparát skládající se z různých a samostatných aparátů. Pracovník vykonává činnost zaměřenou na koordinaci odborných specializovaných činností. Tato kategorie svoji povahou definuje pracovní povinnosti v oblasti sociálního šetření, vyhodnocování nepříznivých situací a zajišťování poradenství. Sociální pracovník svým pracovním výkonem analyzuje potřeby klienta, vytváří postupy poskytnutí pomoci klientovi, zpracovává dokumenty pro organizaci a evaluaci sociální pomoci (za účasti klienta), provádí preventivní činnosti, předává informace na úrovni sociálně-právní, zajišťuje pomoc osobám po ukončeném pobytu v hospitalizačním, nebo léčebném zařízení z důvodu léčby ze závislosti a osobám, kteří jsou zatíženi vysokou mírou péči o druhé lidi, kteří si vlastními silami nedokážou zajistit péči sama o sebe. Sociální pracovník zde koordinuje dokumentace z případových porad. Platová kategorie zde zakládá povinnost pracovníkovi vytvářet plán sociální práce uvnitř organizace, zpracovávat písemné podklady pro vzájemnou spolupráci institucí zaměřených na sociální a zdravotnickou oblast. Obsahem klíčové kompetence v této kategorii je i koordinace individuálních socioterapeutických plánů, zajišťování socioterapie s cílem znovu začlenění jedince ve společnosti.

Jedenáctá platová třída zahrnuje veškeré systémové práce, u kterých předmětem výkonu práce jsou dílčí systémy činností s rozsáhlou působností. Profese se vyznačují vysokou mírou psychické zátěže z důvodu nadměrného využití kognitivních procesů abstraktního myšlení, je třeba provádět proces generalizace, činit rozhodnutí na základě různých požadavků atd. Hlavní pracovní náplň se skládá ze sociální rehabilitace, pomoci v krizové situaci, poskytování poradenství, depistážní činnosti osob, u kterých je vysoké riziko možnosti sociálního vyloučení po výkonu trestu a dalších osob, koordinace dokumentace ohledně sociálního šetření ve společnostech nacházejících se v konfliktu se společností širokou, pracovník také svým působením vykonává individuální a skupinovou práci, je garantem vytváření koncepce a strategického plánování v oblasti sociální práce, se kterými se pojí klíčový cíl socializace osob nacházejících se v nepříznivých sociálních prostředích.

Dvanáctá platová třída odměňuje profese s uceleným systémem činností s různorodými vstupy, cíle jsou rámcově definovány a postupy jsou variantně vymezené. Postupy jsou základem pro další procesy. Jedná se o systémové specializované profese. Primární pracovní náplní v této kategorii je zajišťování poradenství v oblastech sociálně právní, zdravotní a sociálně patologické. Pracovník vede dokumentaci věnující se otázkám v oblasti sociálně preventivní, svoji činností tak zajišťuje vhodnou péči u seniorů, jejichž zájem to vyžaduje, např. týraní seniorů atd.

Třináctá platová třída obsahuje systémové specializované práce, u kterých hlavním předmětem výkonu je soubor oborů. Pracovní náplní je zde koordinace systémových činností. Od zaměstnanců je vyžadována vysoká schopnost tvůrčího myšlení, nalézání optimálních způsobů řešení problému, aplikace metod z odlišných oborů atd. V této kategorii pracovník svoji činností vykonává především administrativní úkony, které se skládají z tvorby a realizace metodiky sociální práce a to včetně implementace nejnovějších dostupných poznatků z oblastí věnujícím se předmětům psychologie, obecné a speciální pedagogiky, sociologie, práva a dalších vědních oborů.

Čtrnáctý platový decibel zahrnuje profese s neidentifikovatelnými vstupy, výstupy jsou definovány na vysoké rámcové úrovni. Jedná se o profese povahy tvůrčí rozvojové, koncepční a koordinaci systémové. Hlavním předmětem profese je soubor oblastí s obsáhlým členěním uvnitř a návazností na další odvětví. Profese se vyznačují svými výstupy vysokou mírou dopadu na široké skupiny obyvatelstva a svoji pracovní náplní se řadí mezi profese náročné.

Patnáctá platová třída započítává tvůrčí systémové zaměstnání, ve kterém hlavní předmět představuje oblast jako soubor navzájem prolínajících se oblastí. Profese se vyznačují vysokou náročností z důvodu psychické zátěže pramenící z požadavků na tvůrčí myšlení, prolínání pracovních činností a z dovedností nekonvenčního systémového nazírání v rozsáhlých postupech.

Šestnáctá platová třída obsahuje profese s nespecifikovanými zdroji, proces postupu a způsobu provádění činností může ovlivňovat další oblasti jiných oborů, jejichž předmětem jsou samostatné vědní obory a disciplíny a zahrnují systémy, které kladou vysoké požadavky na zaměstnance.

Souhrnné vyhodnocení teoretické části

Předchozí kapitoly v teoretické části vycházejí z odborných publikací. Mezi důležité informace lze uvést:

Hodnocení/evaluace je proces, při kterém vedoucí pracovník, nebo personální útvar zjišťují úroveň vykonané práce zaměstnance na daném pracovišti. Při procesu hodnocení je třeba, aby vedoucí pracovník přihlížel nejen k pracovnímu výkonu, ale také, aby bral v úvahu dílčí aspekty spojené s osobností zaměstnance. Cílem hodnocení je především rozvoj zaměstnanců v oblasti pracovního tempa, míry edukace, hodnotové a v neposlední řadě složky motivační. Funkce evaluace napomáhá také k naplnění strategických cílů organizace.

Domov se zvláštním režimem je instituce, která svým působením zajišťuje pobytové, stravovací, sociální, zdravotní a aktivizační služby klientům. Mezi klientelu tohoto domova řadíme osoby, které vyžadují psychickou, fyzickou a sociální podporu od druhých lidí a to z důvodu duševního onemocnění. Pro efektivní zajištění svých služeb je domov se zvláštním režimem hodnocen Značkou kvality. Každá organizace provozující sociální služby má ze zákona č. 106/2008 Sb., o sociálních službách registrovat své pracovníky do IRegistru.

Mzdové ohodnocení pracovníků v sociálních službách ve službě DZR je v komparaci s ostatními pracovníky v sociálních službách pracujícími s odlišnou cílovou skupinou v nepoměrném měřítku. Měřítko vyjádřené v platech u pracovníků působících v sociálních službách ve službě DZR je v porovnání s ostatními profesními obory (ekonomický, IT...) podhodnocené. Pracovníci v sociálních službách jsou finančně ohodnoceni podle příslušného platového tarifu ve vymezené platové tabulce.

PRAKTICKÁ ČÁST

6 DESKRIPCE PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části se budeme věnovat nejprve fázemi výzkumného procesu, poté se budeme věnovat stanovenému výzkumnému cíli diplomové práce, poté se zaměříme na použité techniky výzkumného sběru dat, vymezíme si výzkumné otázky a identifikujeme výzkumný soubor. Na závěr ze získaných dat z dotazníkového šetření vyhodnotíme výzkumný cíl diplomové práce a uvedeme možnosti, jak aplikovat získané poznatky do praxe.

Fáze kvantitativního výzkumu⁶⁹

Výzkumné šetření se skládá z několika uvedených kroků. Praktická část diplomové práce zahrnuje veškeré uvedené fáze výzkumu.

- a) Identifikace výzkumného problému – V této fázi je důležité si stanovit výzkumný problém, časový harmonogram výzkumu, odpovědi jsou převážně deskriptivního charakteru. Výzkumný problém svoji charakteristikou předurčuje využití výzkumných a statistických metod.
- b) Formulace hypotéz, nebo výzkumných otázek – Zde je třeba vhodně vytvořit hypotézy, nebo výzkumné otázky pomocí dedukce. Výzkumná otázka slouží k prokázání způsobu uvažování tazajícího o určitém tématu.
- c) Selektce výzkumného vzorku – Tato část vymezuje osobnosti respondentů. Zde vystupuje reprezentativní část populace s určitými vlastnostmi, které jsou důležité pro účely výzkumné činnosti.
- d) Stanovení výzkumné techniky – Zde se zajišťuje diagnostika výzkumného nástroje, kterou užíváme při získávání zkoumané skutečnosti. Pro efektivní výzkum je třeba vhodně stanovit výzkumnou techniku sběru dat.

⁶⁹ OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

- e) Pilotní ověřování – Cílem této fáze je verifikace vedeného standardů. Pilotní ověřování tak může ovlivnit standardy. V této fázi je třeba, aby osoba, která provádí verifikaci, byla dostatečně odborně vzdělaná.
- f) Sběr dat – Na základě výzkumné techniky zjišťujeme data dané problematiky. Při sběr dat se může vycházet z několika možností, například z pozorování, analýza dokumentů a dotazování. Tato práce pro svoje výzkumné činnosti vychází z dotazníkové techniky. Dotazník představuje jednu z nejpoužívanějších technik v kvantitativním výzkumu.
- g) Analýza získaných dat – Je to obsáhlá oblast činností a technik zpracování a využívání hromadných dat s cílem získat potřebné informace. Při analýze dat se hledají odpovědi na otázky, které mělo výzkumné šetření odpovědět.
- h) Interpretace získaných dat – Představuje činnost, kdy systematicky a numericky koordinujeme data s cílem odhalit téma, formy, skutečnosti, pravidelnosti atd. Aktivita představuje výklad, pochopení, objasnění výsledků z výzkumné činnosti.

6.1 VÝZKUMNÝ CÍL

Profese, které svoji charakteristikou vyžadují symbiózu s lidmi, vyžadují vysokou úroveň psychické odolnosti, také práce v sociálních službách nejsou vysoce finančně ohodnoceny a v širším vnímání veřejnosti profese v sociálním zaměření nebývají vnímány s velkým respektem. Pracovní síla představuje nejdůležitější faktor v pracovním procesu, proto je třeba jej rozvíjet a motivovat. I přes všechny zmíněné skutečnosti se domníváme, že role pracovníka působícího v sociálních službách plní nezastupitelnou roli, bez něhož by lidé potřebující péči druhé osoby, by se rázem ocitly v nepříznivé situaci.

Výzkumným cílem diplomové práce je popsat konkrétní subjektivní hodnocení pracovníka v sociálních službách na odměňování a dále popsat konkrétní reakce zaměstnanců na výstup hodnocení. V případě kladné odpovědi respondenta, nás bude zajímat, jakým způsobem a do jaké míry jsou zaměstnanci v sociálních službách ohodnoceni. Na základě dotazníkového šetření shromáždíme informace, zdali zaměstnavatel vyplácí kromě obligatorní mzdové složky také nenárokové finanční položky, v jaké výši poskytuje finanční odměny pracovníkovi v případě, pokud zaměstnavatel jej vyplácí kromě základního platu. Na základě získaných dat diplomová práce by mohla posloužit jakýmsi motivačním zdrojem pro zvýšení mezd zaměstnancům.

Mezi dílčí cíle výzkumného šetření patří zjistit, do jaké míry jsou pracovníci v sociálních službách odměňováni a zda u pracovníků v sociálních službách převládají pozitivní názory na jejich odměňování nad negativními názory.

Vymezení pojmu výzkumná otázka

Pojem výzkumná otázka lze definovat jako nástroj, jehož pomocí lze prokázat, jakým způsobem vnímáme určitou tematiku z vlastního hlediska. Při tvorbě výzkumných otázek se doporučuje postupovat od obecného problému ke specifickému předmětu zkoumání.⁷⁰ Pro správné vytvoření výzkumné otázky je třeba, aby autor dané práce dostatečně dobře znal odbornou literaturu na konkrétní téma, je také nesmírně důležité, aby práce měla přínos na danou problematiku a také, aby vyplnila tzv. „bílé místo“.⁷¹

Vymezení výzkumných otázek

1. Jaký je hlavní důvod pro výkon profese pracovníka v sociálních službách ve službě DZR?
2. Jsou pracovníci v sociálních službách spokojeni s pracovním výkonem svého nadřízeného pracovníka?
3. Změnili by zaměstnanci v sociálních službách metody při hodnocení?
4. Mají zaměstnanci v sociálních službách vnitřní motivaci pro zvýšení svého kvalifikačního růstu?
5. Uvažují zaměstnanci v sociálních službách o změně pracovní pozice?

⁷⁰ EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

⁷¹ The Research Assistant : Formulating a Research Question (online). Danya International, Inc., 2002, Last updated: August 12, 2003 (cit. 2007-12-27). Text v angličtině. Dostupný z WWW: <<http://www.theresearchassistant.com/tutorial/2.asp>>.

6.2 METODOLOGIE

Uvedenou kapitolu rozdělíme na tři části podkapitol. V první podkapitole se budeme zabývat tématice vztahující se na jednu z výzkumných technik, což představuje dotazník, poté se budeme věnovat tematice pilotního ověřování a na závěr si ve třetí podkapitole stanovíme výzkumné otázky.

6.2.1 DOTAZNÍK

Dotazník můžeme definovat jako nástroj, který svojí činností slouží ke sběru dat a to jak v celkové populaci, tak i u jednotlivce. Na základě vyhodnocených dat dochází ke stanovení určitých názorů, myšlenek, tézí a preferencí. Dotazník může mít papírovou, nebo elektronickou podobu. Dotazníky můžeme využít také pro průzkum veřejného mínění. Pro zajištění optimálních informací zkoumaného problému je třeba stanovit správnost otázek a vhodný výzkumný vzorek.⁷²

Dotazníky svojí povahou slouží k získávání stanovených dat v populaci a to jako celku, nebo se zaměřují pouze na určitou část skupiny obyvatel. Nespornou výhodou dotazníku je především vysoká míra zúčastněných respondentů při krátké časové náročnosti. Nevýhoda dotazníkového šetření představuje nemožnost verifikovat získaná data. Na základě této metody sběru dat evaluujeme získané informace zaměřující se na konkrétní skutečnosti, například postoje, myšlenky, pocity jednotlivce atd. Dotazník má obvykle papírovou, nebo elektronickou podobu. Každý dotazník je složen z úvodní stránky, která poskytuje vstupní informace, pokyny na vyplnění, svojí klíčovou roli a také ubezpečuje respondenty, že s poskytnutými informacemi bude zacházeno s respektem na ochranu osobních údajů (podle zákona o ochraně osobních údajů č.101/2000 Sb.). Dotazníková metoda se dále skládá z prvků, které se nazývají dotazníkové položky, ty se následně skládají z podnětové, neboli tázací části a prostoru věnovanému na odpovědi. Formulace otázek svojí povahou má být stručná a snadno pochopitelná pro tázaného, aby nedocházelo k možným zkresleným informacím. Ze zkušeností dotazujících vyplývá, že respondenti zřídka označují krajní odpovědi u uzavřených

⁷² PORADA, Viktor. *Bezpečnostní vědy: úvod do teorie, metodologie a bezpečnostní terminologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-758-0.

otázek. Dotazující svým působením by neměl negativně působit na respondenta a jakýmkoliv způsobem ho ovlivňovat ve formulacích odpovědí. Pro zajištění vysoké míry objektivity se doporučuje oslovit co největší počet respondentů, minimální počet je stanoven alespoň na sto dotazovaných. Na základě získaných výsledků dotazníkového šetření může firma, vláda a další subjekty stanovit cíle a způsoby k jejich naplnění.⁷³

Pojem kvantitativní výzkum pochází z latinského slova quantum, v českém překladu kolik. Metoda sběru dat je založena na deskripci dané skutečnosti pomocí numerického vyjádření. Pro vyhodnocování dat můžeme použít nástroj měření, nebo škálování respondentů. Vyhodnocené výsledky bývají zpracovány statistickými metodami, poté jsou data interpretovány. Pro zajištění reprezentativních výsledků a eliminaci možnosti výsledky vyvrátit při výzkumné činnosti, je třeba oslovit větší počet respondentů oproti kvalitativnímu výzkumu.⁷⁴

Klíčovým zdrojem pro získání informací a aplikaci vytčených cílů jsme využili nejčastěji používanou metodu sběru dat a to dotazníkové šetření. Dotazník se skládá z 3 otevřených otázek, 5 trichotomických uzavřených otázek a 14 dichotomických uzavřených otázek. Dichotomickou otázku můžeme definovat jako otázku s uvedenými dvěma možnostmi, ze kterých respondent vybírá pouze jednu, se kterou se v co nejvyšší míře ztotožňuje. Trichotomická otázka připouští respondentovi možnost se neutrálně vyjádřit k dané otázce. Otevřená otázka svoji charakteristikou ponechává respondentovi možnost vyjádřit se v plném rozsahu, zatímco uzavřená otázka respondentovi nabízí výběr hodnot, ze kterých vybírá tu nejvýstižnější.⁷⁵ Dotazníkový formulář se celkově skládá z 22 položek. Čtyři úvodní otázky v dotazníku jsou pouze identifikační, které se zaměřují na respondenta v oblasti pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a jeho profilaci. Další uvedené otázky se věnují délky praxe vykonávané služby v domově

⁷³ OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

⁷⁴ PORADA, Viktor. *Bezpečnostní vědy: úvod do teorie, metodologie a bezpečnostní terminologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-758-0.

⁷⁵ OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

seniorů se zvláštním režimem, peněžnímu a nepeněžnímu ohodnocení pracovníků, procesu hodnocení zaměstnance a také zde byla možnost respondenta se vlastními slovy vyjádřit ke všem uvedeným skutečnostem spojených s danou tematikou.

Získaná data z jednotlivých položek jsou zaznamenána v reálných cifrách a v procentuálním vyjádření zaokrouhlených na desítky. Pro lepší orientaci čtenáře byly z jednotlivých výsledků šetření pořízeny grafy. Při zhotovování dotazníku byl brán ohled na časovou nenáročnost na straně respondentů při vyplňování. Dotazníkové šetření bylo realizováno od začátku října 2019 do konce listopadu 2019 v pražských zařízeních specializovaných na péči o seniory trpícími duševními poruchami.

6.2.2 PILOTNÍ OVĚŘOVÁNÍ

Pilotní ověřování slouží pro schválení, nebo vyvrácení stanoveného standardů. Na základě skutečností, které nastaly při pilotním ověřování, mohou mít z části, nebo zcela zásadní vliv na standardy. Nastalé události při ověřování mohou vést k malým úpravám, nebo k úplným změnám standardů. Pro správné vyhodnocení ověřování je nezbytné zajistit, aby subjekt, který provádí posuzování, disponoval dostatečnou odbornou způsobilostí a materiálním a technickým vybavením.⁷⁶

Pro náš výzkumný cíl se pilotní ověřování věnuje obsahu dotazníkového šetření. Pilotní ověřování je implementováno na výzkumném pracovišti, pro naše účely diplomové práce výzkumným pracovištěm rozumíme domov seniorů se zvláštním režimem. Data získaná z pilotního ověřování jsou zaznamenána v písemné podobě v dokumentu vytištěném na papíře. Při procesu pilotního ověřování mohou být zúčastněny i osoby, které zastávají post vedoucího pracovníka, pro naše účely diplomové práce se však vedoucí pracovník tohoto procesu neúčastnil. V tomto procesu vystupovaly celkem dvě osoby, které posoudily obsah dotazníku. Dostupné informace z pilotního ověřování vytváří východisko pro vypracování metodiky.

⁷⁶ EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

Při zhotovování této techniky sběru dat nebyl ve fázi pilotního ověření sledán podmět, který by ovlivňoval obsah dotazníku. Účastníci ověřovacího procesu se kladně vyjádřili k obsahu dotazníkového formuláře. Na základě této skutečnosti mohl být dotazník uveden v praxi a šířen v domovech seniorů se zvláštním režimem, kde respondenti odpovídali na zadané otázky.

6.3 VYMEZENÍ RESPONDENTŮ

Zde v uvedené části si identifikuje výzkumný vzorek pro naši diplomovou práci, metody jeho zajištění a počet obdržených odpovědí od zúčastněných respondentů z výzkumného šetření.

Výzkumný vzorek diplomové práce představuje celkem 105 zúčastněných respondentů. Skupinu respondentů tvoří primárně pracovníci pracující v sociálních službách, mezi které řadíme aktivizační pracovníky a pracovníky v přímé péči. Při zjišťování dat nebyl využit žádný doplňující soubor. Ke všem otázkám měli respondenti svobodnou možnost se vyjádřit s libovolným časovým prostorem. Samozřejmostí při vyplňování odpovědí bylo zajištění anonymity respondentů, proto dotazníky vyplňovali bez přítomnosti mé osoby. Respondenti při vyplňování dotazníků měli možnost se na mě obrátit s žádostí o případném vysvětlení dané otázky.

Pro naši výzkumnou činnost byli respondenti osloveni ve 4 pražských domovech se zvláštním režimem. Jednalo o poměrně o velká zařízení. Hlavním kritériem pro zvolení respondenta v dotazníkovém šetření byla pracovní pozice a to pracovníka v sociálních službách.

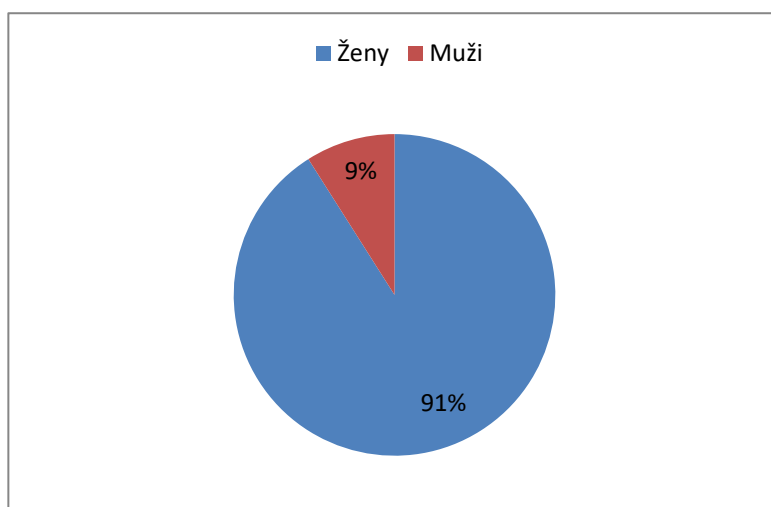
Z celkového počtu oslovených 105 respondentů jsem obdržel celkem 102 anonymně vyplněných formulářů. Počet zhotovených dotazníků respondenty tak představuje celkově 97%.

Úvodní čtyři položky uvedené v dotazníku měly pouze identifikační charakter respondenta. Na základě identifikačních otázek jsme získali přibližnou představu o charakteristice dotazovaného objektu. Uvedené odpovědi jsou zaznamenány pro lepší představu v grafickém měřítku.

1. Úvodní položka se respondentů dotazovala na jejich pohlaví.

První graf nám názorně ukazuje, že 91 lidí uvedlo odpověď „žena“ (89%), zbylých 9 respondentů (9%) jsou pracovníci v sociálních službách v DZR mužského pohlaví. Z dosažených výsledků největší zastoupení měli respondenti ženského pohlaví, což není pro oblast sociální péče překvapující skutečnost.

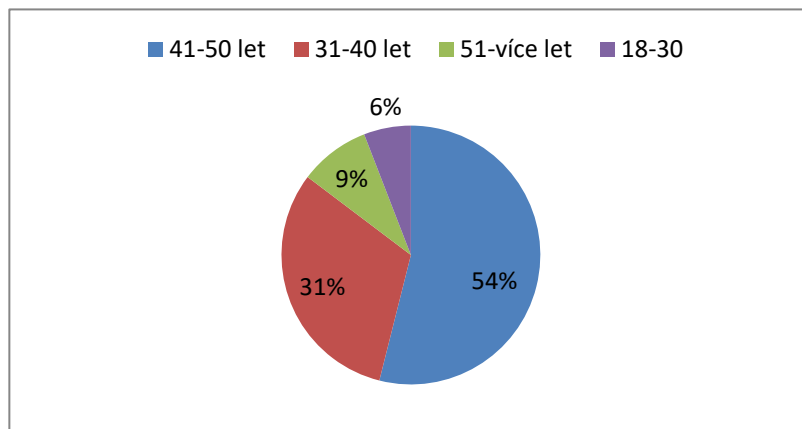
Graf č. 1: Zastoupení pracovníků podle pohlaví



2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

V dotazníkových formulářích byla nejčastěji uvedena odpověď s možností „41-50 let“, celkově se jednalo o 55 zúčastněných respondentů (54%), na druhém místě se umístila odpověď „31-40 let s počtem 32 respondentů (31%), na třetím místě byla jako nejčastější možnost zde uvedena „51 – více let“ s počtem 9 respondentů (9%) zúčastněných respondentů, poslední možnost byla uvedena, že průměrný věk pracovníka v sociálních službách se nachází v průměru „18-30 let“ o počtu 6 respondentů (6%). Z dotazníkového šetření vyplývá skutečnost, že profesi zaměřenou na péči o druhé lidi nejčastěji vykonává generace ve středním věku.

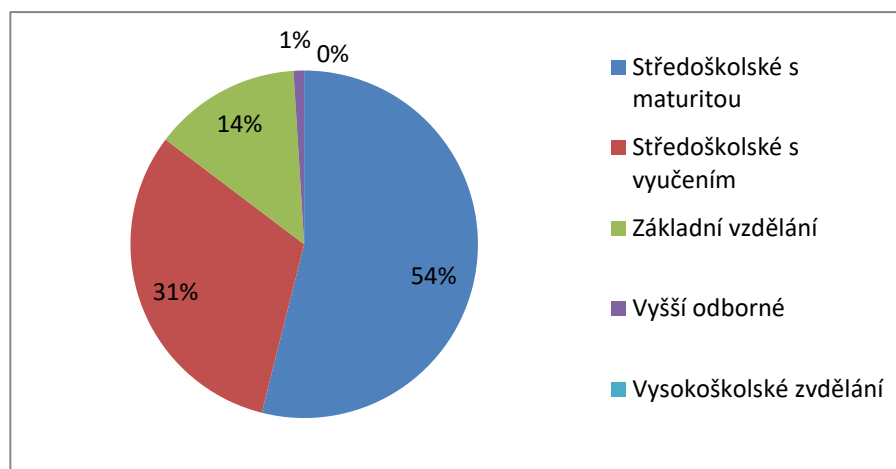
Graf č. 2: Věkové složení respondentů



3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V oblasti edukace nám nejčastěji bylo sděleno, že 55 respondentů (54%) disponuje středoškolským vzděláním s maturitním vysvědčením, na druhém místě se umístila odpověď s možností středního vzdělání s vyučením při počtu 32 respondentů (31%), na třetím místě se nejčastěji objevovala odpověď s možností základního vzdělání s počtem 14 respondentů (14%). Pouze 1 respondent označil, že jeho nejvyšší dosažené vzdělání je vyšší odborné (1%) ze zúčastněných respondentů. Žádný respondent (0%) nevykonává profesi pracovníka v sociálních službách s vysokoškolským dosaženým vzděláním. Z dotazníků dále vyplynula skutečnost, že nejvzdělanější pracovníci v sociálních službách jsou zaměstnanci mladších ročníků. Důvod pro zvolení otázky vztahující se k oblasti vzdělání byl ten, že vysoká míra vzdělání ovlivňuje nároky na výši platu.

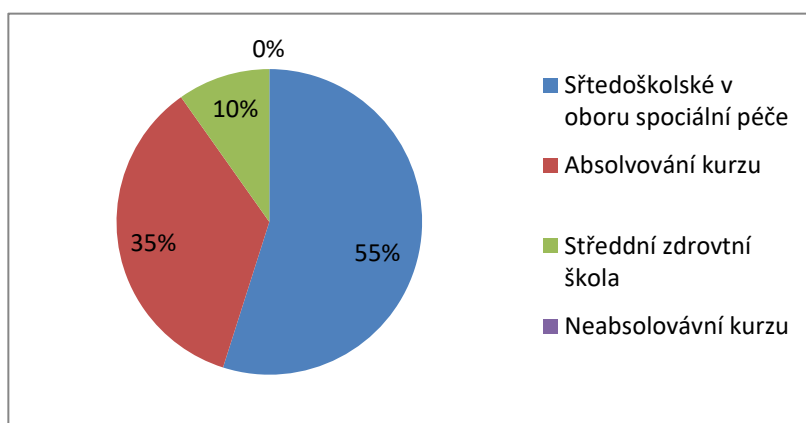
Graf č. 3: Edukace respondentů



4. Odpovídá Vaše kvalifikace požadavkům, které vyplývají ze zákona č.108/2006 o sociálních službách?

Z analýzy výzkumného šetření jsme se dozvěděli, že respondenti nejčastěji disponují se středoškolským vzděláním v oblasti sociální péče a to při počtu 56 dotazovaných (55%), jako druhá nejčastější odpověď byla uvedena s 36 respondenty (35%) absolvování kurzu pracovníka v sociálních službách. Na třetím místě se umístila odpověď s možností vystudování střední školy zdravotní s počtem 10 respondentů (10%). Z dotazníkového šetření žádný respondent neuvedl, že neabsolvoval jakoukoliv školu související s pečovatelstvím, nebo neúspěšně neukončil akreditovaný vzdělávací kurz pracovníka v sociálních službách (0%) zúčastněných respondentů.

Graf č. 4: Vzdělání podle oboru



Charakteristika výzkumného vzorku z analýzy šetření

Na základě dotazníkového šetření jsme zjistili základní charakteristiku výzkumného souboru. Výzkumný vzorek neboli pracovníci působící v sociálních službách ve službě DZR jsou osoby převážně ženského pohlaví nejčastěji nacházející se ve věkovém rozmezí 41 – 50 let. Průměrné nejvyšší dosažené vzdělání u respondentů je středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou v oboru sociální péče, nebo se u respondentů vyskytuje ve značné míře absolvování akreditovaného vzdělávacího kurzu pracovníka v sociálních službách v případě odlišného vystudování oboru na střední škole.

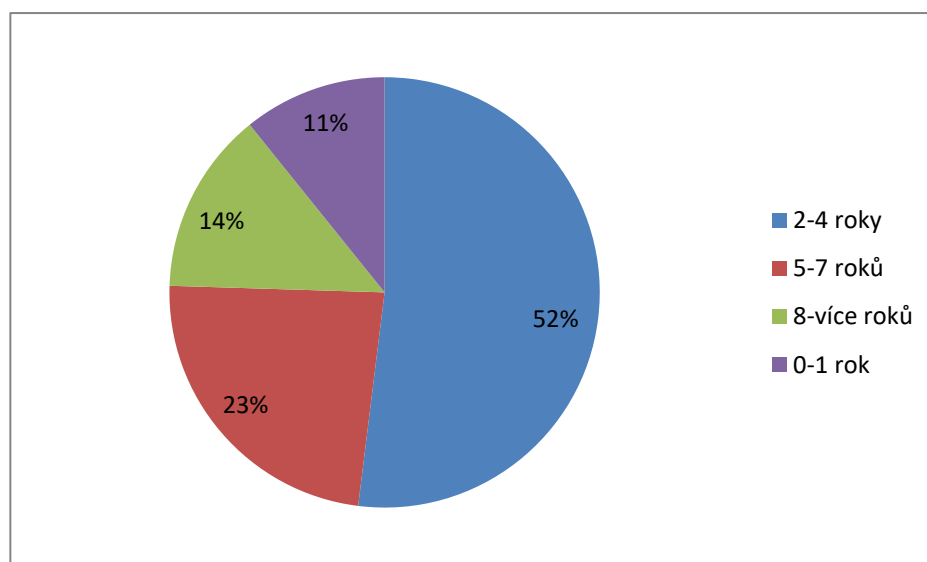
7 INTERPRETACE ZJIŠTĚNÝCH DAT

V této kapitole zde uvedeme získaná data z dotazníkového šetření, která nám poslouží pro nastínění skutečností spojených s evaluační činností zaměstnavatele. Pro lepší orientaci jsou získané informace z výzkumné činnosti zaznamenány v grafické podobě. Připomeňme si, že celkem 102 neboli (97%) respondentů se aktivně podíleli na vyhotovení odpovědí v dotazníkových formuláři.

5. Jak dlouho působíte na pozici pracovníka v sociálních službách v domově se zvláštním režimem (dále jen DZR)?

Ze sběru dat je patrné, že nejvíce respondentů s počtem 53 odpovědělo (52%), že pracují ve službě DZR 2-4 roky, druhá nejčastější odpověď byla označená 24 respondenty (24%), že pracují ve službě DZR 5-7 roků, na třetím místě se umístila odpověď 8 roků – více roků s počtem 14 respondentů (14%), na posledním místě byla uvedena odpověď, že 0 – 1 rok pracuje 11 respondentů (11%).

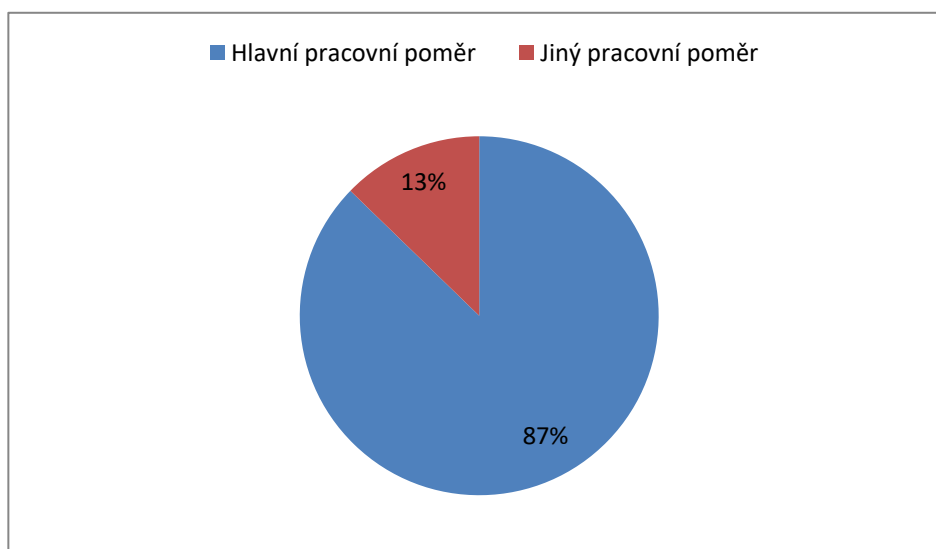
Graf č. 5: Doba působení v DZR



6. Jste zaměstnancem na hlavní pracovní poměr ve službě DZR?

Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že drtivá většina s počtem 89 dotazovaných (87%) uvedla, že výkon práce v sociálních službách provádí na základě pracovní smlouvy se známkami hlavního pracovního poměru. Pouze 13 respondentů (13%) uvedlo, že nepracuje ve službě DZR na základě smlouvy nezakládající hlavní pracovní poměr.

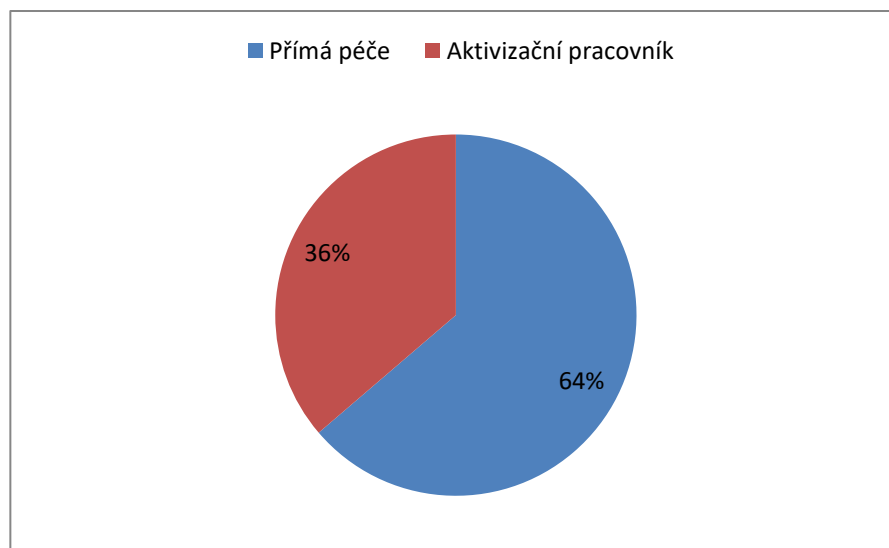
Graf č. 6: Typ pracovního poměru



7. Jakou pracovní pozici přesně vykonáváte?

Z analýzy dat jsme jako nejčastější odpověď shledali, že nejvíce dotazovaných s počtem 65 respondentů (64%) vykonává profesi pracovníka v sociálních službách v přímé péči, pracovníka v sociálních službách – aktivizačního pracovníka označilo celkem 37 respondentů (36%). Z důvodu názvu diplomové práce jsem vyžadoval, aby respondenti byli pouze pracovníci v sociálních službách, nikoli sociální pracovníci, proto žádný respondent nevedl, že vykonává funkci sociálního pracovníka.

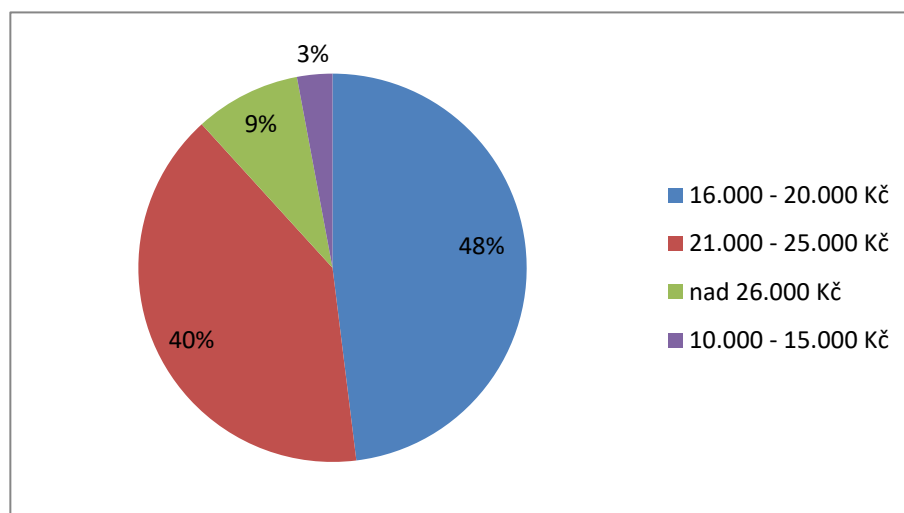
Graf č. 7: Druh vykonané činnosti



8. V jakém platovém rozmezí se nachází Váš měsíční čistý příjem ze služby na DZR?

Uvedené možnosti nabízeli čistou částku vyjádřenou korunách českých. Ze získaných výzkumných dat jsme zaznamenali, že nejvíce respondentů s počtem 49 (48%) pobírají čistý měsíční plat v rozmezí 16.000 Kč – 20.000 Kč, na druhé příčce s počtem 41 dotázaných lidí (40%) uvedlo, že pobírají čistý měsíční příjem v rozmezí 21.000 Kč – 25.000 Kč, třetí část s 9 respondenty (9%) uvedla, že jejich čistá měsíční částka se pohybuje nad 26.000 Kč, poslední čistou měsíční mzdovou položku s možností 10.000 Kč – 15.000 Kč uvedli 3 respondenti (3%).

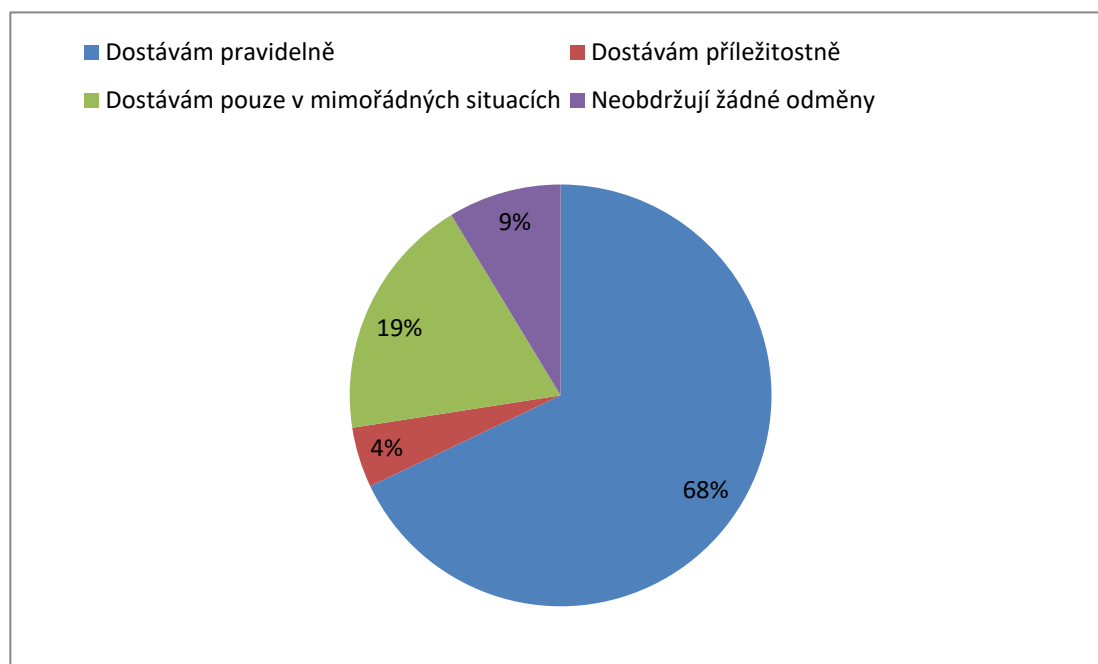
Graf č. 8: Platový příjem



9. Vyplácí Vám zaměstnavatel kromě platu také finanční odměny?

V této dotazníkové položce s počtem 47 respondentů (46%) uvedlo, že jim zaměstnavatel kromě obligatorní platové složky vyplácí také fakultativní platovou část a to pravidelně. Dalších 34 respondentů (33%) uvedli, že jim zaměstnavatel příležitostně (minimálně alespoň jednou za čtvrtletí) vyplácí fakultativní platovou složku. Celkově 13 respondentů (13%) uvedlo, že jim vedoucí pracovník vyplácí finanční odměny pouze v mimořádných příležitostech (1x až max. 2x do roka). Při dotazníkovém šetření s počtem 6 respondentů (6%) byla označena položka, ve které bylo uvedeno, že jim zaměstnavatel nevyplácí žádné finanční benefity.

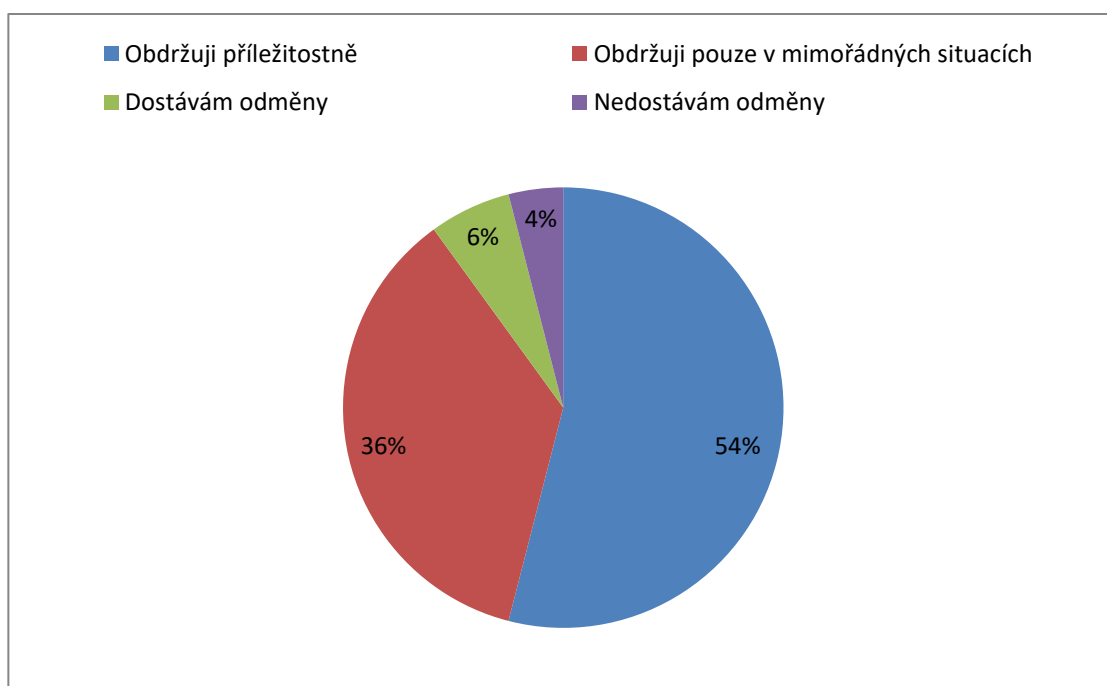
Graf č. 9: Nadstandardní příjem ve finanční podobě



10. Poskytuje Vám zaměstnavatel kromě platu také nepeněžní odměny?

Z dotazníkového šetření je zcela patrné, že 54 respondentů (53%) obdržuje od svého zaměstnavatele nepeněžní odměny příležitostně, zatímco 36 dotazovaných lidí (35%) uvedlo, že jim jsou poskytovány neekonomické benefity pouze v mimořádných příležitostech (1x až max. 2x do roka), 6 respondentů (6%) se v dotazníkovém šetření se vyjádřilo, že dostávají od svého zaměstnavatele nepeněžní odměny, zbylí 4 respondenti (4%) se v dotaznících vyjádřilo negativně.

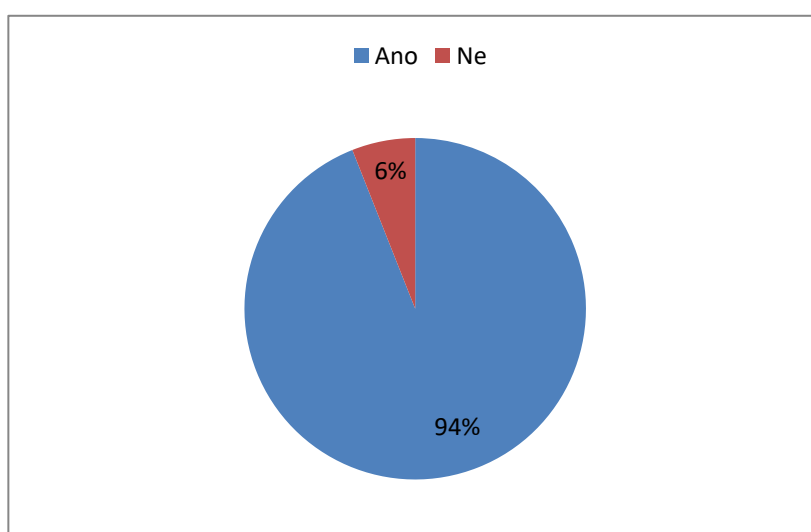
Graf č. 10: Nadstandardní příjem v nefinanční podobě



11. Poskytuje Vám Vaše/Váš vedoucí benefity?

Položka č. 11 nám poskytuje pro lepší přehled sumarizaci výsledků ohledně četnosti poskytování benefitů zaměstnancům. Celkem 94 respondentů (92%) uvedlo, že jim zaměstnavatel poskytuje jak ekonomické, tak i neekonomické finanční bonusy, zatímco 6 respondentů (6%) v dotazníkovém formuláři sdělilo, že jim zaměstnavatel neposkytuje žádné bonusy v jakékoliv podobě.

Graf č. 11: Obdržují respondenti benefity?



12. Pokud Vám zaměstnavatel poskytuje benefity, vypište jaké, prosím.

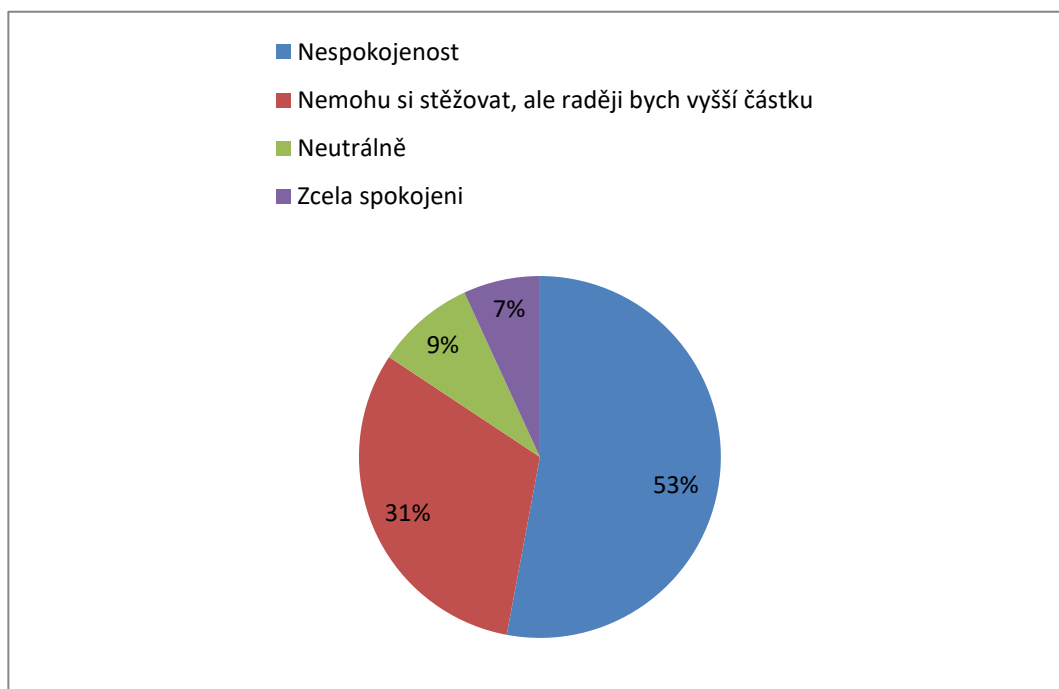
Následující otázka č. 12 úzce souvisí s otázkou č. 11, jelikož jsme od respondentů vyžadovali, aby slovy vypsali, jaké benefity od svého zaměstnavatele obdržují, pokud v otázce č. 11 uvedli, že od svého zaměstnavatele dostávají bonusy kromě základního platu. Pro lepší orientaci si připomeneme výsledky v předešlé položce, ve které se kladně vyjádřilo 94 zúčastněných respondentů (92%), zbylých 8 respondentů se vyjádřilo negativně (8%). Jednalo se o otevřenou otázku. Z ekonomického měřítka bylo v dotazníku uvedeno, že nadpoloviční většině je respondentům vyplácena odměna na letní dovolenou a Vánoce, zaměstnancům jsou také hojně vypláceny kulturně společenské akce a sportovní činnosti z fondu kulturních a sociálních potřeb, často nazývané FKSP, zaměstnanci uvedli, že jim přímý nadřízený čtvrtletně hodnotí jejich pracovní výkon a na základě výstupu hodnocení je stanovena výše peněžní odměny.

V menší míře bylo v dotaznících uvedeno, že zaměstnanci od svého zaměstnavatele obdržují finanční bonusy za práci vykonanou nad limitem pracovní doby, nebo dostávají peníze na levné volání a rekreační pobyty atd. Z neekonomického měřítka bylo v dotaznících uvedeno, že zaměstnavatel svým pracovníkům bezplatně jim daruje léky na posílení zdravotní imunity, před Vánocemi zaměstnanci dostávají od svého nadřízeného čokoládu (v dotazníku bylo uvedeno balení čokolády od nejmenované značky o hmotnosti 150 gramů), dále bylo uvedeno, že dostávají poukázky na masáže po dobu 60 minut a to 2x ročně, stravenky, nad rámec stanoveného zákoníkem práce týden navíc placené dovolené atd.

13. Jaký máte pocit z Vašeho měsíčního finančního ohodnocení?

V grafu č. 12 je nejvíce odpovědí zaznamenáno s počtem 54 respondentů (53%), že jsou nespokojeni se svým finančním ohodnocením, celkem 32 respondentů (31%) sdělilo, že si se svoji finanční částkou nemohou stěžovat, ale uvítali by její navýšení, při dotazníkovém šetření odpovědělo neutrálně 9 respondentů (9%), posledních 7 respondentů (7%) uvedlo, že jsou zcela spokojeni se svým finančním ohodnocením.

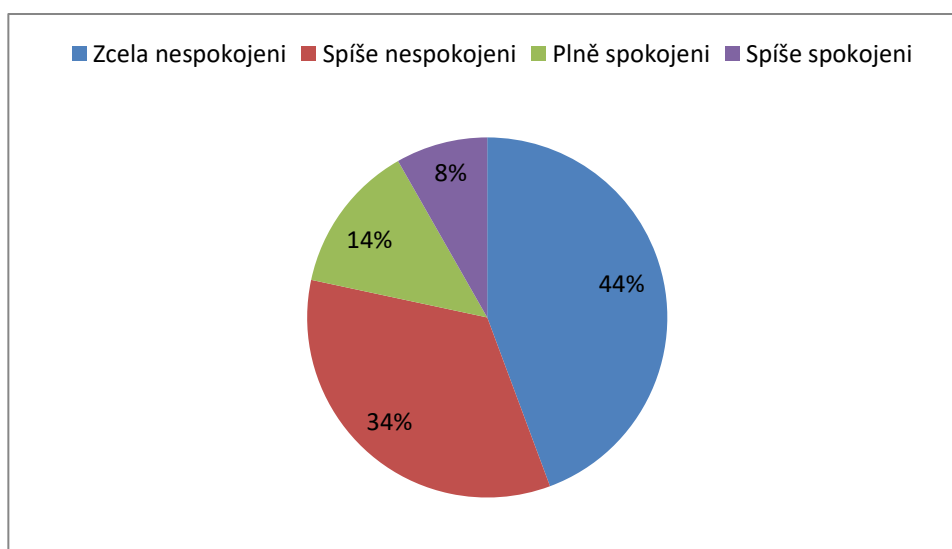
Graf č. 12: Pocit respondentů z měsíčního mzdového ohodnocení



14. Jste spokojený/á se způsobem vedení Vaší/Vašeho nadřízené/ho pracovnice/pracovníka?

Na základě dotazníkového šetření bylo 43 respondenty (42%) zaznamenáno, že jsou zcela nespokojeni, zatímco 33 respondentů (32%) sdělilo, že jsou spíše nespokojeni se stylem vedení, dalších 13 respondentů (13%) uvedlo, že jsou plně spokojeni s výkonem svého nadřízeného, 8 respondentů (8%) sdělilo, že jsou spíše spokojeni, zbývajících 5 respondentů (5%) se vyslovilo neutrálně k činnosti svého nadřízeného.

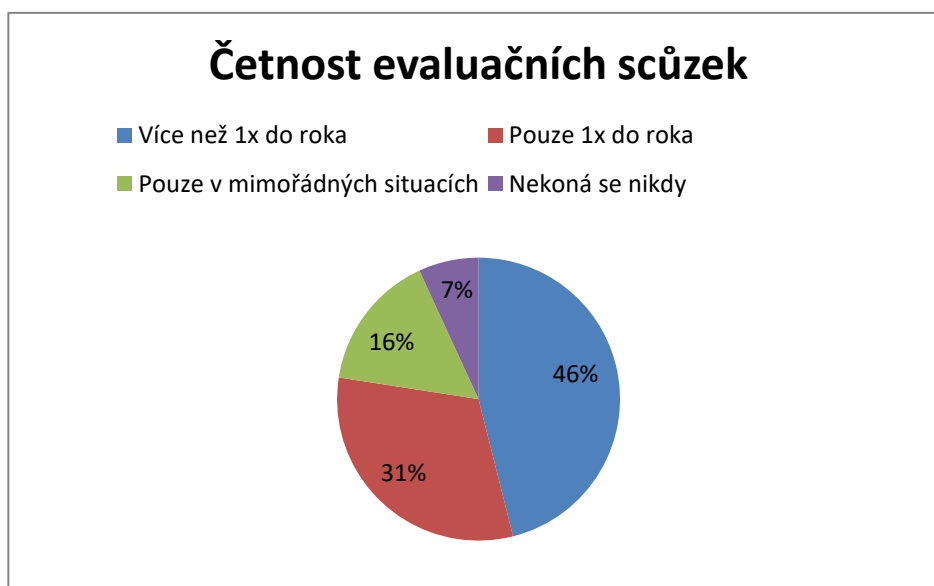
Graf č. 13: Spokojenost respondentů s jejich vedoucím pracovníkem



15. Realizuje Váš/Vaše vedoucí pracovník/pracovnice alespoň jednou do roka schůzku týkající se Vašeho pracovního výkonu?

Z analýzy výzkumných dat jsme jako nejčastější odpověď obdrželi s počtem 47 respondentů (46%), že schůzka ohledně evaluace bývá realizována více než jednou do roka, na druhém místě jsme obdrželi s počtem 32 respondentů (31%) nejčastější odpověď, že evaluační schůzka bývá implementována pouze 1x do roka, jako třetí nejčastější odpověď z dotazníkového šetření s počtem 16 respondentů (16%) bylo uvedeno, že vedoucí pracovník realizuje hodnotící setkání pouze v mimořádných situacích, celkem 7 respondentů (7%) uvedlo v dotazníkovém formuláři, že jejich vedoucí pracovník nerealizuje schůzku týkající se hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

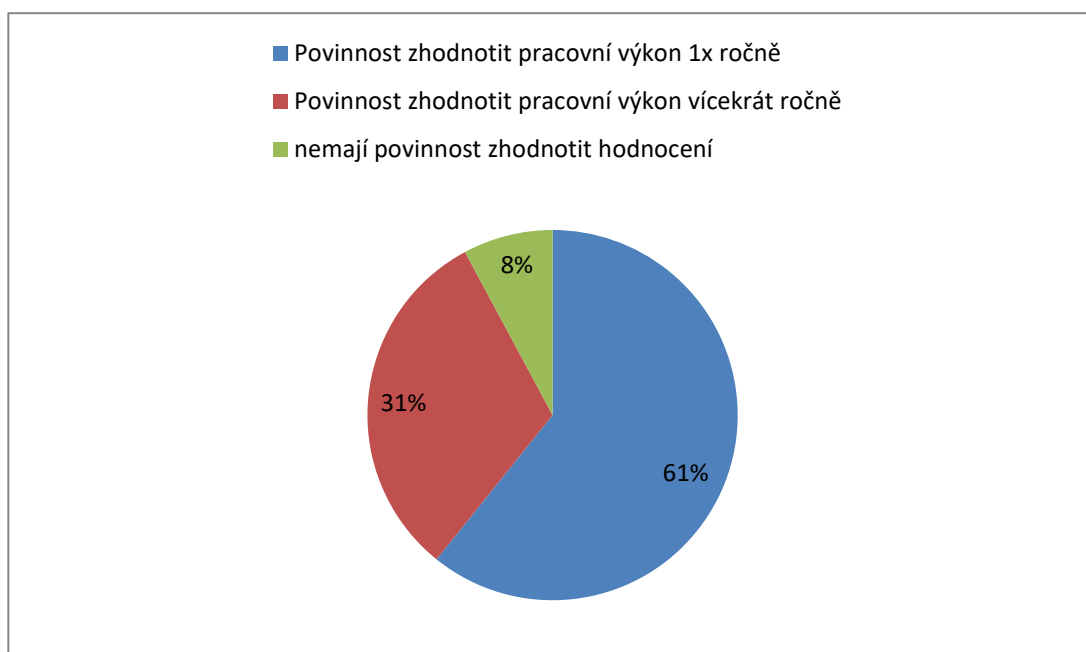
Graf č. 14: Četnost evaluačních schůzek



16. Máte povinnost alespoň 1x ročně vypracovat hodnocení Vaší spokojenosti v práci v podobě ankety?

V dotazníkových formulářích byla jako nejčastější odpověď s počtem 62 respondentů (61%) uvedena, že respondenti mají povinnost hodnotit spokojenost v zaměstnání pouze 1x ročně, celkově 32 respondentů (31%) sdělilo v dotazníkových formulářích, že hodnotit spokojenost v zaměstnání musí vícekrát ročně, z dotazníkového šetření uvedlo 8 respondentů (8%), že nemají povinnost hodnotit spokojenost ve svém zaměstnání.

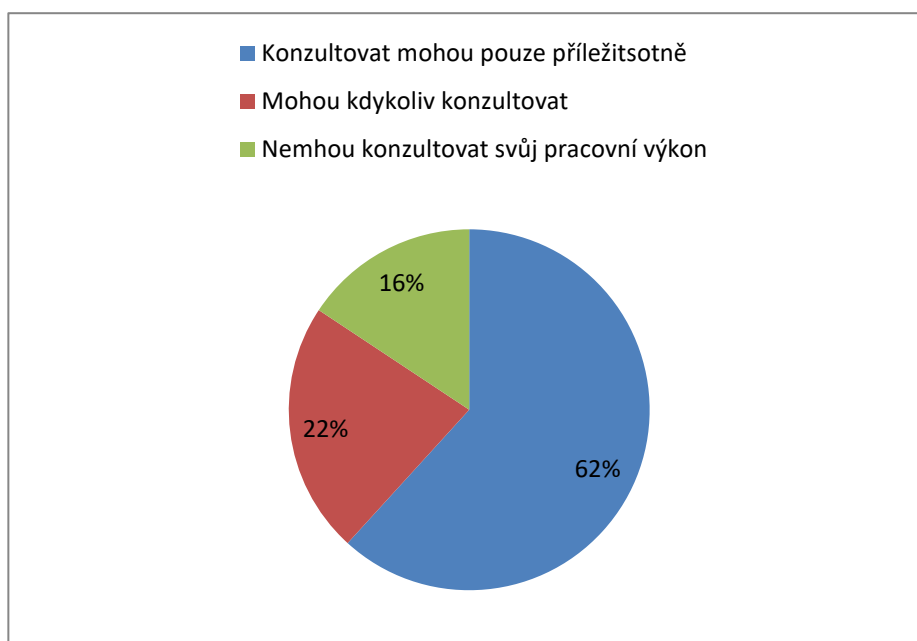
Graf č. 15: Povinnost respondentů vypracování hodnocení



17. Máte příležitost prokonzultovat s Vaší/Vašim vedoucí/m pracovníci/pracovníkem svůj pracovní výkon?

Ve výzkumném šetření celkově 63 respondentů (62%) při dotazníkovém šetření uvedlo, že mají možnost se svým vedoucím pracovníkem příležitostně konzultovat svůj pracovní výkon, v dotaznících 23 respondentů (23%) sdělilo, že mají příležitost se svým nadřízeným pracovníkem konzultovat svůj pracovní výkon, zbylých 16 respondentů (16%) v dotaznících uvedlo, že nedisponují možností konzultovat se svým vedoucím pracovníkem svůj pracovní výkon.

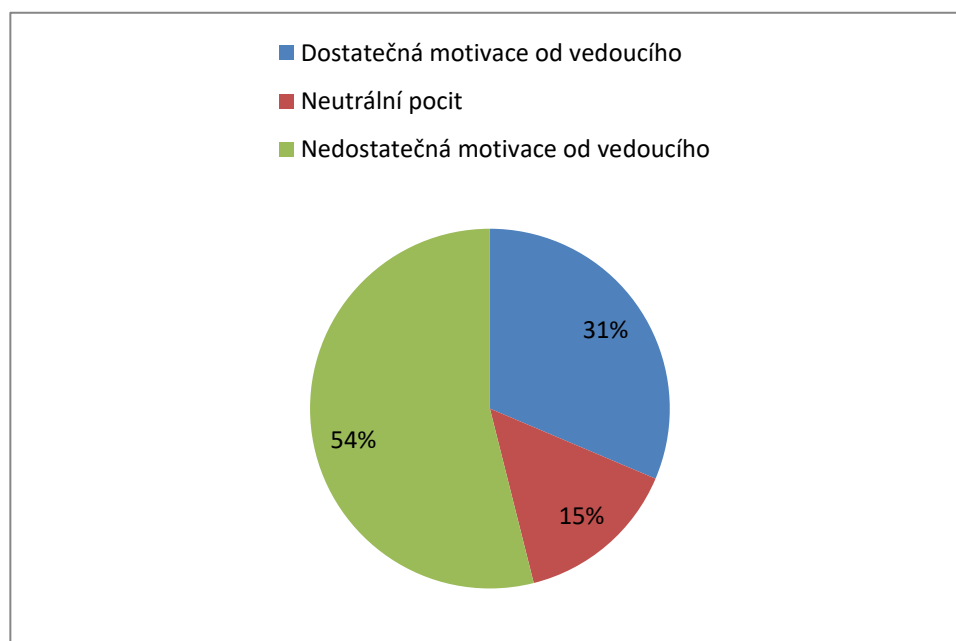
Graf č. 16: Příležitost konzultace vlastního pracovního výkonu



18. Domníváte se, že Vaše/Váš vedoucí pracovníce/pracovník Vás dostatečně motivuje k dosažení vyššího pracovního výkonu?

Na základě dotazníkového šetření zjistili, že celkově 32 respondentů (31%) jsou od jejich vedoucího pracovníka dostatečně motivováni k dosažení vyššího pracovního výkonu, zatímco 15 respondentů (15%) v dotazníkovém formuláři označilo, že z motivační činnosti svého vedoucího pracovníka mají neutrální pocit, možnost, ve které bylo uvedeno, že jejich přímý vedoucí pracovník nedostatečně motivuje své pracovníky k dosažení vyššího pracovního výkonu, označilo celkově 55 respondentů (54%).

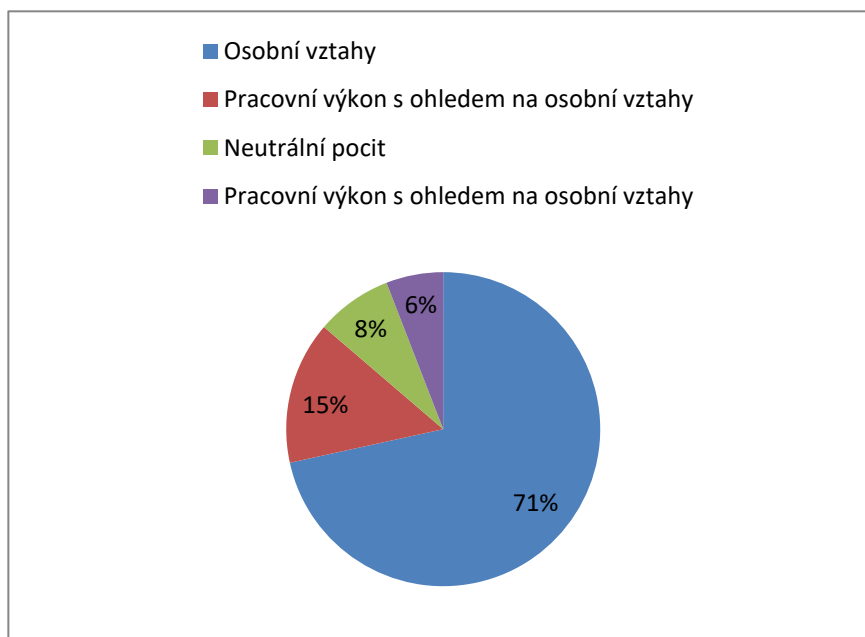
Graf č. 17: Pocit respondentů motivace ze strany vedoucího pracovníka



19. Domníváte se, že u Vaší vedoucí/Vašeho vedoucího pracovníce/pracovníka převládá způsob hodnocení podle pracovního výkonu nad osobním vztahem a oblibou zaměstnance?

Při sběru dat jsme jako nejčastější odpověď z dotazníkových formulářů obdrželi s celkovým počtem 73 respondentů (72%), že jejich vedoucí pracovník zcela hodnotí pracovní výkon zaměstnanců na základě osobních sympatií k zaměstnancům, jako možnost, ve které bylo uvedeno, že nadřízený hodnotí zaměstnance podle pracovního výkonu, ale nevylučuje se zde okolnost hodnocení pracovního výkonu vedoucího na základě osobních preferencí, označilo celkově 15 respondentů (15%), neutrální postoj k uvedené položce vyjádřilo celkově 8 respondentů (8%), zbylých 6 respondentů (6%) v dotaznících uvedlo, že hlavní prioritou jejich vedoucího pracovníka při hodnocení pracovního výkonu se zakládá na skutečně odvedené práci zaměstnance, nikoliv na základě osobních preferencí.

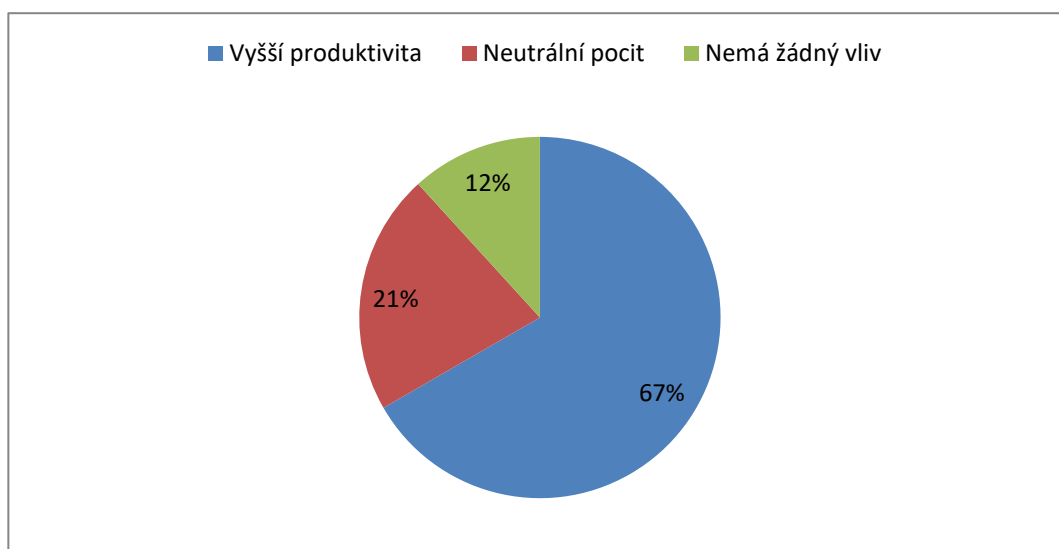
Graf č. 18: Kritéria vedoucího pracovníka při hodnocení



20. Domníváte se, že pozitivní hodnocení Vás vede k lepší motivaci a k vyšší produktivitě práce?

Na základě sběru dat jsme jako nejčastější uvedenou odpověď z dotazníkového šetření obdrželi s celkovým počtem 68 respondentů (67%), že se pozitivní hodnocení motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu, celkově 22 respondentů (22%) se k dané položce vyjádřilo neutrálně, negativní stanovisko k položce, ve které bylo uvedeno, že pozitivní hodnocení nevede k vyšší pracovní produktivitě, označilo 12 respondentů (12%).

Graf č. 19: Dopad pozitivního hodnocení na respondenty



21. V případě, že zaměstnavatel Vás negativně ohodnotí, jaká je Vaše reakce?

V uvedené položce měli respondenti možnost se otevřeně vyjádřit ke stanovisku v případě, kdy dochází k negativnímu hodnocení pracovního výkonu pracovníka ze strany zaměstnavatele.

- a) Určitá část respondentů uvedla v dotazníkových formulářích, že negativní hodnocení vnímají jakýmsi „hnacím motorem“ pro eliminaci slabých stránek, respondenti rozvinuli svoji odpověď, že se zprvu cítí dotčeně a méněcenně, po čase, kdy tento pocit opadne, se snaží zamyslet nad způsobem svého pracovního výkonu a zlepšují své nedostatky, vymýšlí nápady na zlepšení svého pracovního výkonu, ovšem výsledky snažení se obvykle dostávají později.
- b) Další část respondentů uvedla, že výstup hodnocení nevnímají v plném rozsahu, neboť se nezakládá na objektivním způsobu a je zkresleno na základě osobních vztahů zaměstnavatele k zaměstnanci.
- c) Někteří respondenti sdělili, že dokument vycházející z hodnocení pracovního výkonu od jejich nadřízeného pracovníka rozdělují na pomyslné dvě poloviny. První půlku hodnocení vnímají za objektivní a zamýšlejí se nad jejím obsahem, k druhé půlce hodnocení zaměstnanci nepřístupují s velkým respektem a mají na ni opačný názor než jejich vedoucí pracovník.
- d) Jen malá část respondentů uvedla, že v případě, kdy obdrží negativní pracovní posudek z pracovního výkonu, se respondenti rozhodnou nevykonávat jakoukoliv součinnost mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

22. Zde máte možnost se vyjádřit ke všem uvedeným okolnostem

Poslední položka byla též otevřená, ve které se respondenti vyjadřovali ke všem uvedeným okolnostem.

- a) Někteří respondenti uvedli, že by činnost hodnocení neměla náležet pouze jejím bezprostředním vedoucím pracovníkům, ale že by se v procesu evaluace měla vyskytovat třetí nezaujatá osoba, například generální ředitel organizace, ředitel, personální pracovník z odlehlého pracoviště, klienti DZR.
- b) Určitá část respondentů se v dotaznících vyslovila, že se domnívají, že není spravedlivé, kdy jsou někteří pracovníci na stejné pracovní pozici ale s nižším vzděláním kladně hodnoceny, než pracovníci s vyšším vzděláním.
- c) Někteří respondenti uvedli v dotaznících, že jsou zcela spokojeni s postupem jejich vedoucího pracovníka a že by neměnili. Hodnocení považují za nástroj, který skutečně vede k motivaci zaměstnance pro zlepšení jeho pracovního výkonu.
- d) Velká část respondentů v dotaznících uvedla, že nerozumí, proč všeobecně sektor sociálních služeb je oproti například oblasti IT služeb, ekonomie atd. širokou veřejností vnímán s nevelkým respektem. I přesto jsou respondenti rádi, že mohou svým působením pomáhat druhým lidem.
- e) Pouze malá část respondentů v dotazníkových formulářích sdělila, že hodnocení ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci a naopak je zcela zbytečná činnost, každý jedinec se vyznačuje svými určitými vzorci, které jsou na základě evaluace neměnné. Podle nich je činnost hodnocení pro vedoucího pracovníka a zaměstnance časově náročná činnost.

8 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V této části diplomové práce uvedeme odpovědi na výzkumné otázky, na jejichž základě vyhodnotíme vlastní hledisko na danou problematiku.

a) **Jaký je hlavní důvod pro výkon profese pracovníka v sociálních službách ve službě DZR?**

Klíčový důvod pracovníka pro působení v oblasti sociálních služeb ve službě DZR byl posuzován na základě položky s číslem 3 a 4 vztahující se na oblast edukace respondenta, výzkumná otázka se dále posuzovala na základě položky č. 5, ve které jsme se dotazovali na délku působení na pozici pracovníka v sociálních službách ve službě DZR. Pro vyhodnocení výzkumné otázky jsme vycházeli také z položky č. 6, kde jsme se respondentů dotazovali, na základě jakého typu pracovní smlouvy vykonávají svoji profesi. Také jsme pro vyhodnocení výzkumné otázky vycházeli z dotazníkové položky č. 8, ve které jsme se respondentů dotazovali na výši jejich mzdy, jelikož mzda bývá primárním důvodem pracovníka pro působení v dané profesní oblasti.

Z dotazníkových položek č. 3 je patrné, že nejčastěji pracovníci v sociálních službách disponují s nejvyšším dosaženým vzděláním na úrovni středoškolského ukončeného s maturitní zkouškou v oboru sociální péče. Důvodem proč jsme vycházeli z této dotazníkové položky, byl, že lze již z absolvovaného oboru vyčíst zájem daného respondenta působit v dané oblasti, ačkoliv se jedná o identifikační položku respondenta. V položce č. 5 bylo nejčastěji uvedeno, že respondenti působí na pozici pracovníka v sociálních službách v průměru 2 – 4 roky. Podle zaznamenaných průměrných roků v dotazníkových formulářích lze stanovit, že respondenti mají zájem pracovat v oboru sociální péče. Z dotazníkové položky č. 6 bylo zaznamenáno, že nejpočetnější skupina respondentů vykonává pozici pracovníka v sociálních službách na základě smlouvy se znaky hlavního pracovního poměru. Z dotazníkové položky č. 8 jsme zjistili, že průměrný plat pracovníků v sociálních službách v DZR se pohybuje kolem 16.000 – 20.000 Kč za měsíc.

b) Jsou pracovníci v sociálních službách spokojeni s pracovním výkonem svého nadřízeného pracovníka?

Výzkumnou otázku vyhodnotíme na základě položky č. 14, ve které jsme se dotazovali, jak vysoce jsou respondenti spokojeni se způsobem vedení jejich nadřízeného pracovníka. Dále budeme vycházet z dat z položky č. 16, kde jsme se dotazovali, zdali mají povinnost alespoň 1x do roka vypracovat hodnocení jejich spokojenosti v práci v podobě ankety. Pro danou výzkumnou otázku je rovněž důležité vycházet z dat v položce č. 18, která se dotazuje respondentů, zdali jejich vedoucí pracovník dostatečně motivuje své podřízené pracovníky k jejich dosažení pracovního výkonu.

V dotazníkové položce č. 14 bylo nejvíce zaznamenáno s 44% zúčastněných respondentů, že nejsou zcela spokojeni s pracovním výkonem svého nadřízeného pracovníka. Uvedená data nám sdělují, že by respondenti změnili styl vykonávání profese ze strany svého nadřízeného pracovníka. V otázce č. 16 nadpoloviční část zúčastněných respondentů uvedla, že mají alespoň x do roka vyhodnotit spokojenost v jejich zaměstnání. Na základě této uvedené skutečnosti lze soudit, že vedoucí pracovník se zajímá o vnitřní pocity svých podřízených zaměstnanců, což vede k eliminaci negativních faktorů na pracovišti. Z položky č. 18 je patrné, že větší část oslovených respondentů nevnímá dostatečnou motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu ze strany jejich přímého nadřízeného pracovníka.

c) Změnili by zaměstnanci v sociálních službách metody při hodnocení?

Při třetí výzkumné otázce budeme vycházet z dotazníkové položky č. 19, která se dotazuje, podle jakých kritérií se domnívají, že jejich vedoucí pracovník zajišťuje výstup z hodnotící činnosti. Dále budeme vycházet z uvedených dat z položky č. 20, která se respondentů dotazovala, zdali pozitivní hodnocení vede zaměstnance k lepší motivaci a vyšší produktivitě práce. Pro vyhodnocení výzkumné otázky budeme dále vycházet z otázky č. 21, která se respondentů dotazovala, jaký efekt negativní hodnocení zanechává na respondentech.

Nadpoloviční většina respondentů v dotazníkových formulářích odpověděla, že se domnívá, že jejich nadřízený pracovník postupuje při procesu hodnocení na základě osobních preferencí k jednotlivým zaměstnancům a tudíž výstup z evaluace není podle respondentů založen na spravedlivém měřítku. Z dostupných dat v položce č. 20 většina respondentů při dotazníkovém šetření uvedla, že pozitivní výstup z hodnotící činnosti ze strany vedoucího pracovníka zajišťuje vyšší pracovní produktivitu zaměstnance. V uvedené otázce č. 21 respondenti měli možnost volně se vyjádřit, jaké stanovisko zaujímají v případě negativního hodnocení ze strany zaměstnance směrem zaměstnavateli. Někteří respondenti uvedli, že na základě negativního výstupu hodnocení se snaží omezit slabé stránky při výkonu pracovní činnosti, další část respondentů sdělila, že výstup z hodnocení vnímají zavádějícím dojmem a tudíž k němu nepřistupují v plném měřítku. První polovina respondentů sdělila, že se snaží k vyhodnocenému výstupu z evaluace přistupovat co nejcitlivěji a snaží se napravit veškeré pracovní nedostatky, druhá část respondentů zcela ignoruje výstup z evaluační činnosti ze strany zaměstnavatele v plném měřítku.

d) Mají zaměstnanci v sociálních službách vnitřní motivaci pro zvýšení svého kvalifikačního růstu?

Při vyhodnocení čtvrté výzkumné položky budeme vycházet z otázky č. 3, která se respondentů dotazovala na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Pro nastínění skutečnosti ve výzkumné otázce budeme potřebovat data z položky č. 17, která se respondentů dotazuje, zdali mají příležitost prokonzultovat s jejich vedoucím pracovníkem svůj pracovní výkon. Dále budeme pro vyhodnocení výzkumné otázky potřebovat data dostupná z položky č. 18, kde jsme zkoumali, jak respondenti vnímají motivaci ze strany jejich přímého vedoucího pracovníka k dosažení vyššího pracovního výkonu.

V dotazníkové položce č. 3, většina respondentů uvedla, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské zakončené maturitní zkouškou. Položka č. 17 nám sděluje, že zaměstnanci působící v sociálních službách ve službě DZR mohou svůj pracovní výkon se svým přímým vedoucím pracovníkem konzultovat příležitostně. Otázka č. 18 nám sděluje, že nadpoloviční část zúčastněných respondentů nevnímá dostatečnou motivaci ze strany vedoucího pracovníka směrem podřízenému pracovníkovi k vyšší pracovní produktivitě.

e) Uvažují zaměstnanci v sociálních službách o změně pracovní pozice?

Pro zajištění odpovědi na danou výzkumnou otázku budeme vycházet z dotazníkové položky č. 4, která zkoumá, jaký obor mají respondenti vystudovaný, neboť v případě absolvování odlišného oboru než je sociální péče lze předpokládat, že daný respondent bude v budoucnosti uvažovat o změně oblasti v profesi. Pro vyhodnocení bude třeba vycházet také z dotazníkové položky č. 6, kde jsme se respondentů dotazovali, na základě jakého typu pracovní smlouvy vykonávají zaměstnání v oblasti sociální péče. Důležitá dotazníková položka pro danou výzkumnou otázku představuje č. 13, která zkoumá spokojenost respondentů s jejich mzdovým ohodnocením. Dále budeme pro vyhodnocení potřebovat data vycházející z dotazníkové položky č. 14, ve které se dotazujeme, zdali jsou respondenti spokojeni se způsobem vedení jejich přímého nadřízeného pracovníka.

V dotazníkové položce č. 4 nám respondenti nejčastěji uvedli, že disponují se středoškolským vzděláním ukončené maturitní zkouškou v oboru sociální péče. Z uvedených dat na základě položky č. 6 je patrné, že velká část oslovených respondentů vykonává svoji pracovní činnost v oblasti sociální péče na základě pracovní smlouvy s rysy hlavního pracovního poměru. Ve 13. Dotazníkové položce nám dostupná data sdělují, že nadpoloviční část respondentů je zcela nespokojená se svým platovým ohodnocením. Otázka č. 14 nám sděluje, že převážná část oslovených respondentů jsou zcela nespokojeni se způsobem vedení organizace jejich přímým vedoucím pracovníkem.

Souhrnné vyhodnocení praktické části

V této podkapitole zde uvedeme celkový pohled na danou problematiku diplomové práce a budeme se snažit odpovědět na skutečnosti spojené s evaluací ze strany vedoucích zaměstnavatelů směrem podřízeným pracovníkům.

Vyhodnocení první výzkumné otázky

Z první výzkumné otázky, která se dotazovala, jaký je hlavní důvod zaměstnance pro výkon profese pracovníka v sociálních službách, je patrné, že jejich nadšení pro sociální práci pramení již z dob studia, neboť převážná část respondentů sdělila, že absolvovala střední školu zakončenou maturitní zkouškou v oboru sociální péče. Z této skutečnosti pramení zájem studentů později působit v oblasti sociálních služeb. Dále jsme zjistili, že převážná část respondentů pracuje v sociálních službách v průměru 2 – 4 roky, na základě uvedené skutečnosti lze usuzovat, že zájem respondentů pracovat v sociální oblasti je dlouhodobý a jejich zaměstnání je naplňuje i po osobní stránce. Nadpoloviční část respondentů sdělila, že pracuje na hlavní pracovní poměr. Pokud by z dotazníkového šetření byla nejčastěji označena odpověď, že respondenti jsou zaměstnanci na základě jiného typu pracovní smlouvy, lze odvodit, že se věnují jiným pracovním, nebo volnočasovým aktivitám, jelikož by se jednalo například o zkrácené pracovní úvazky atd., tudíž by bylo možné předpoklad, že respondenti nejsou vysoce motivovaní pro působení v sociálních službách. Z odpovědí respondentů je patrné, že svoji práci vykonávají v průměru za 16.000 – 20.000 Kč měsíční mzdy. Na základě internetového zdroje, který je zaměřený na statistické sběry dat, nám uvádí, že základní průměrný plat pracovníka v sociálních službách pro rok 2019 činí kolem 20.000 Kč za měsíc.⁷⁷ Český statistický úřad nám pro rok 2019 udává průměrný plat v národním hospodářství 34.105 Kč⁷⁸ za měsíc v národním hospodářství. Průměrný plat pracovníka v sociálních službách nedosahuje průměrnému platu v národním hospodářství, rozdíl

⁷⁷ *Pracovník V Sociálních Službách platy v lokalitě Česká republika* [online]. Praha: Indeed, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/salaries/Pracovník%20V%20Sociálních%20Službách-Salaries>

⁷⁸ *Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2019: Průměrná mzda vzrostla reálně o 4,3 %* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2019>

mezi průměrnou mzdou v národním hospodářství a průměrným platem pracovníka v sociálních službách představuje kolem 4.302 Kč za měsíc. Na základě uvedených informací proto můžeme konstatovat, že převážná část respondentů svoji pracovní činnost v oblasti sociální péče vykonává s podhodnoceným platovým vyjádřením, neboť výše uvedené mzdy v dotazníkových formulářích jsou v rozporu s průměrnou mzdou v národním hospodářství.

Na základě uvedených skutečností je zcela patrné, že hlavní důvod respondentů pro působení v sociálních službách není měsíční finanční ohodnocení, ale charakteristika profese, neboť nám tuto skutečnost dokazuje obor vystudované školy, typ pracovní smlouvy a délka působení v dané oblasti.

Vyhodnocení druhé výzkumné otázky

Z druhé výzkumné otázky, která byla dotazovaná, zdali jsou pracovníci působící v sociálních službách ve službě DZR spokojeni s pracovním výkonem svého nadřízeného pracovníka je zcela patrné, že respondenti nejsou spokojeni s postupem pracovní činností svého nadřízeného pracovníka. Domníváme se, že spokojenost zaměstnanců na pracovišti ovlivňuje celá řada faktorů a jeden z důležitých faktorů je zmíněný pracovní výkon vedoucího pracovníka. Pro vyhodnocení výzkumné otázky jsme také museli zjistit, že nadpoloviční část respondentů z výzkumného šetření má povinnost alespoň 1x do roka zhodnotit svoji spokojenost ve svém zaměstnání. Domníváme se, že sdílený názor pracovníků je důležitý pro jejich zajištění požadavků ze strany zaměstnavatele. V případě, kdy zaměstnavatel se snaží omezovat negativní vlivy na pracovišti na základě evaluace ze strany zaměstnanců, dochází k naplnění spokojenosti pracovníků, ovšem z výzkumné otázky je patrné, že nadpoloviční většina respondentů se domnívá, že jejich vedoucí pracovník je nedostatečně motivuje k vyšší pracovní produktivitě.

Na základě uvedených skutečností je zřejmé, že ačkoliv respondenti mají možnost se volně vyjádřit ke všem skutečnostem na pracovišti, jsou přesto s pracovním výkonem svého nadřízeného pracovníka nespokojeni a raději by u něho změnilý pracovní styl.

Vyhodnocení třetí výzkumné otázky

Ve třetí výzkumné položce, kde jsme zkoumali, zdali by pracovníci v sociálních službách v DZR změnili metody při procesu hodnocení, jsme zjistili, že převážná respondentů se domnívá, že výstup z hodnocení ze strany jejich přímého vedoucího pracovníka se zakládá na osobních sympatiích k danému zaměstnanci a je tudíž zavádějící. Domníváme se, že osobnostní preference značně ovlivňují průběh evaluace a proto jsme vycházeli z této uvedené položky. Pro posouzení výzkumné otázky bylo třeba zjistit, zdali pozitivní, nebo záporný charakter výstupu z hodnocení dokáže ovlivnit možný budoucí pracovní výkon daného zaměstnance, neboť se domníváme, že uvedená data by mohla posloužit jakýmsi návodem pro správné vyhotovení výstupu z evaluace. Z výzkumného šetření je zcela patrné, že převážná část respondentů na základě kladného hodnocení se snaží svým působením zajistit vyšší pracovní produktivitu, zatímco negativní hodnocení ze strany vedoucího pracovníka směrem k podřízenému pracovníkovi zanechává smíšené pocity a nemusí mnohdy vést uspokojivým pracovním výsledkům ze strany zaměstnance.

Z uvedených dat by bylo třeba zajistit, aby systém evaluace se vyznačoval znaky spravedlnosti a nebylo možné jej jakýmkoliv způsobem napadnout. Dále se domníváme, že při sdělování záporných skutečností při hodnocení ze strany zaměstnavatele k zaměstnanci je třeba zmínit i jeho kladné stránky a poukazovat na ně, pro eliminaci negativních elementů ovlivňující pracovní výkon daného zaměstnance je třeba je sdělovat co nejcitlivěji s ohledem na okolnosti a povahu osobnosti pracovníka a vnášet pozitivní vzhled do budoucnosti.

Vyhodnocení čtvrté výzkumné otázky

Čtvrtá výzkumná otázka se věnovala, zdali zaměstnanci v sociálních službách mají motivaci pro zvýšení kvalifikačního růstu. Z výzkumného šetření jsme zjistili, že převážná část respondentů disponuje se středoškolským vzděláním zakončené maturitní zkouškou. Na základě této uvedené skutečnosti se domníváme, že vedoucí pracovníci nedostatečně motivují své pracovní pro dosažení vyššího kvalifikačního stupně, neboť absolvování maturitní zkoušky se stává v dnešní době zcela běžně vyskytujícím se jevem a počet absolventů vysoké školy je v ČR stále nedostatek.⁷⁹ Proto se domníváme, že větší část zaměstnavatelů nemá zájem na kvalifikačním růstu u svých podřízených pracovníků. Z dotazníkového šetření jsme se také dozvěděli, že převážná část oslovených respondentů má možnost se svým přímým vedoucím pracovníkem příležitostně konzultovat svůj pracovní výkon, na základě této skutečnosti se domníváme, že právě možná konzultace se svým vedoucím pracovníkem by mohla napomocť ke zvýšení kvalifikačního růstu, neboť se zde připouští pravděpodobnost zmínění ze strany vedoucího pracovníka směrem podřízenému pracovníkovi, aby absolvoval vyšší stupeň vzdělání. Pro vyhodnocení uvedené výzkumné otázky jsme vycházeli také ze skutečnosti, že většina respondentů nevnímá ze strany jejich vedoucího pracovníka dostatečnou míru motivace pro zvýšení pracovní produktivity. Domníváme se, že motivace vedoucí k lepší pracovní činnosti zajišťuje i vyšší kvalifikační složku zaměstnance.

Z uvedených informací je zcela patrné, že vedoucí zaměstnanci se v malé míře svým působením podílí na kvalifikačním růstu u zaměstnanců a v malé míře své podřízené pracovníky motivují, i přestože mohou se svým vedoucím pracovníkem téměř kdykoliv zhodnotit svůj pracovní stav. Domníváme se, že faktor odbornosti a kvalifikace také se významně podílí na vztahu, výkonu a systému pracovníka k dané profesi, proto je třeba neustále podněcovat pracovníka ke kvalifikačnímu růstu a spravedlivě ho hodnotit.

⁷⁹ ČSÚ: *ČR má nedostatek vysokoškoláků a velký rozdíl v zaměstnanosti mužů a žen* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/obchod-a-export/news/csu-cr-ma-nedostatek-vysokoskolaku-a-velky-rozdil-v-zamestnanosti-muzu-a-zen-010139/>

Vyhodnocení páté výzkumné otázky

Pátá výzkumná otázka se věnovala oblasti, zdali zaměstnanci v sociálních službách uvažují o změně své pracovní pozice. Na základě uvedené skutečnosti, kdy jsme se dozvěděli, že větší část oslovených respondentů má absolvováno středoškolské vzdělání v oboru sociální péče, je zřejmé, že respondenti v nejbližší době nemají zájem měnit profesní sféru, neboť podle absolvovaného oboru je možné předpokládat, že mají zájem působit v dané oblasti. Při dotazníkovém šetření jsme shledali, že největší část respondentů působí v sociálních službách ve službě DZR na základě pracovní smlouvy se znaky hlavního pracovního poměru. Z této skutečnosti lze odvodit, že respondenti mají zájem působit v sociální oblasti, neboť v případě, kdy by zde působili na základě jiného typu pracovní smlouvy (například dohoda o pracovní činnosti atd.) lze předpokládat, že se věnují dalším činnostem a zaměstnání v sociálních službách využívají pouze dočasně. Při dotazníkovém šetření nám bylo sděleno, že převážná část oslovených respondentů nejsou zcela spokojeni se způsobem vedení organizace jejich přímým vedoucím pracovníkem. Z této skutečnosti vyplývá, že je zde riziko možného ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, vedoucí pracovník vystupuje jako jeden z důležitých faktorů, který ovlivňuje spokojenost zaměstnance na pracovišti.

Z uvedených dat je patrné, že ačkoliv respondenti jsou nespokojeni s pracovním výkonem jejich přímého nadřízeného pracovníka, neuvažují o změně působení v profesní oblasti, ovšem je riziko možného opuštění daného pracoviště na straně zaměstnanců nikoliv z důvodu obsahu náplně práce v sociální oblasti, ale z důvodu nespokojenosti s pracovní činností u svého vedoucího pracovníka.

8.1 DISKUSE

V uvedené kapitole nastíníme možné návrhy, kterými se budeme snažit eliminovat negativní faktory mající dopad na hodnotící činnosti v sociálních službách. Uvedené návrhy pro zlepšení situace týkající se evaluace zaměstnanců vychází z dat výzkumné činnosti a analýzy výzkumných otázek. Na základě zhodnocených dat z výzkumné činnosti ustanovujeme doporučení v níže uvedených člancích.

Práce pracovníka v sociálních službách věnující se péči o seniory vyžaduje značnou fyzickou a psychickou odolnost pracovníka.⁸⁰ V předchozích kapitolách jsme ovšem měli možnost se seznámit se skutečností slabšího mzdového ohodnocení u pracovníků působících v sociálních službách. Na základě zmíněné informace bychom proto navrhovali zvýšení peněžních příjmů u jednotlivých pracovníků v sociálních službách. Domníváme se, že vyšší mzdové ohodnocení by motivovalo nejen pro lepší pracovní výkony u jednotlivých zaměstnanců, ale také by zajišťovalo vysokou míru uchazečů o zaměstnání v sociálních službách.

Jako možná příčina pro neodpovídající platové ohodnocení podle našeho úsudku pramení přímo z nízkých požadavků pro výkon profese pracovníka v sociálních službách, kde je dostačující pouze absolvování akreditovaného vzdělávacího kurzu pracovníka v sociálních službách, přičemž pro přihlášení do kurzu stačí pouze dosažené základní vzdělání. Ačkoliv v dotazníkovém sběru dat převážná část respondentů měla nejvyšší dosažené středoškolské vzdělání s maturitou, v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb. je uvedeno, že pro výkon pracovníka působícího v sociálních službách je dostačující pouze základní vzdělání.⁸¹ Navrhovali bychom proto, aby pracovníci v sociální péči měli jako povinnost mít ukončené minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, přičemž by zaměstnanci dále byli zatíženi povinností absolvovat příslušný obor na fakultě. Z výzkumné otázky je zcela patrné, že mnozí zaměstnavatelé svým

⁸⁰ *Městský ústav sociálních služeb hledá pečovatele a sestry. Zájemců je mnoho, ale jen málokdo to zvládne!* [online]. Plzeň: Plzeňsko na dlani, 2017 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <http://www.plzenskonadlani.mzf.cz/mestsky-ustav-socialnich-sluzeb-hleda-pecovatele-a-zdravotni-sestry-zajemcu-je-mnoho-ale-jen-malokdo-to-zvladne/>

⁸¹ *Zákon č.108/2006 Sb.* [online]. Praha: AION CS, 2006 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

působením nemotivují své přímé podřízené pracovníky pro studium terciárního stupně. Proto navrhuje, aby případné studium zaměstnance bylo povinně podporováno ze strany zaměstnavatele. Toto opatření by mohlo vést ke zvýšení mzdového ohodnocení, jelikož by pracovníci měli disponovat ze zákona minimálně středoškolským vzděláním s tím, že by nadále pokračovali ve vyšším stupni studia.

Ačkoliv níže uvedený zdroj nám poskytuje návod pro zvýšení počtu pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků na trhu práce, domníváme se, že toto možné opatření by bylo možné využít také pro řešení situace s nízkým platovým ohodnocením. Jedna nejmenovaná politická strana navrhuje opatření, kdy pracovník v sociálních službách vykonává zmíněnou profesi po dobu 5 let, by měl nárok na možnost absolvování odborné zkoušky pro výkon sociálního pracovníka.⁸² Na základě dosažené odborné kvalifikace by bylo možné daného pracovníka přeargovat do vyššího platového tarifu.

Podle našeho úsudku by pracovníci v sociálních službách vzhledem k náročnosti svého povolání měli být více finančně ohodnoceni. Z výzkumné činnosti jsme zjistili neodpovídající mzdové ohodnocení u pracovníků v sociálních službách. Náš návrh se zakládá na myšlence, že finanční náklady bychom získali tím, že bychom ekonomické zdroje ze státního rozpočtu vhodněji přerozdělovali. Profese, které se vyznačují vysokými mzdovými tarify, nadále bychom jej nezvyšovali, nebo jen s menším procentuálním vyjádřením. Vyzískané ekonomické zdroje bychom využili raději na pokrytí zvýšených mzdových tarifů u pracovníků v sociálních službách. Na základě zmíněného finančního opatření se domníváme, že práce v sociálních službách by byla mezi širokou veřejností vnímána pozitivněji.

⁸² *Nedostatek sociálních pracovníků* [online]. Praha: Pirátská strana, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://socialnisystem.pirati.cz/nase-reseni/nedostatek-socialnich-pracovniku/>

Z výzkumné činnosti jsme zjistili skutečnost, že posuzování kvality pracovního výkonu ze strany zaměstnavatele směrem k jeho přímému zaměstnanci je ve značné míře zakládáno na osobních preferencích, evaluační proces nepřihlíží k pracovním výkonům u pracovníků. Z výzkumných otázek je zcela patrné, že zaměstnanci v sociálních službách by raději změnili pracovní styl u svého přímého nadřízeného pracovníka a požadují, aby systém evaluace se vyznačoval principy spravedlnosti a objektivitu. Náš plán pro zajištění objektivního hodnocení je takový, ve kterém by se hodnotilo bodově. Každý pracovní úkon by byl ohodnocen určitým počtem bodů. Samozřejmostí pro udělení bodů je kvalitní splnění daného pracovního úkolu. Každý splněný úkol by na konci pracovní směny zaměstnanec zaznamenával do svého archu, který by následně předal svému nadřízenému a ten by měl možnost ověření, zdali skutečně došlo k naplnění uvedené činnosti. Na základě sečtení bodů by se odvíjela charakteristika výstupu hodnocení. Vedoucí pracovník a podřízený zaměstnanec by tak nemohli znevažovat výstup z hodnocení. Charakteristika výstupu z hodnocení by zakládala výši stanovených odměn. Domníváme se, že by bodové hodnocení vedlo k vyšší aktivitě pracovníků a snažili by se konat úkoly nad rámec svých pracovních povinností.

Kolouchová ve své diplomové práci uvádí, že organizace by měla nejprve vysledovat motivační aspekty na straně svých zaměstnanců a vyhodnotit jejich potřeby. Podle autorky je třeba jasně vymezit zaměstnance, který působí v dané organizaci na základě pracovní smlouvy zakládající hlavní pracovní poměr, nebo je jejich pracovně právní vztah založen na dohodě o provedení práce. Typ pracovní smlouvy naznačuje věkové složení, zájmy, potřeby a smýšlení zaměstnanců. Výsledky z analýzy by instituce mohla využít pro vhodné nastavení systému odměňování. Autorka z dotazníkového šetření ve své práci dále uvádí nízké finanční ohodnocení u pracovníků, proto také navrhuje zvýšení finanční složky. Dále se autorka zmiňuje, že nezastupitelnou úlohu pro pracovníky hraje především pochvala a uznání.⁸³

⁸³ KOLOUCHOVÁ, Pavlína. *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Dagmar Špálková, Ph.D.

Škorpíková ve své diplomové práci navrhuje, aby organizace si vytvořila strategii. Ustanovená vize by napomáhala v personální činnosti vytvořit hodnotící kritéria, která by byla spolu provázaná. Evaluace by tak sledovala, zdali dochází k naplňování strategických požadavků. Na základě opatření by řízení organizace bylo flexibilnější a pomocí systému evaluace zaměstnanců by bylo umožněno aktivně reagovat na danou situaci. Autorka dále navrhuje, aby personální a mzdové oddělení bylo ve své úloze posíleno, neboť se domnívá, že změnou myšlenky přístupu k lidskému kapitálu by vedlo k jeho rozvoji. Autorka by nadále navrhovala, aby se posílil vztah mezi edukační a evaluační činností. V současné době potřeby na vzdělávání u zaměstnanců vychází z normativních úprav, nikoliv z vlastních iniciativ. Proto autorka navrhuje, aby pracovníci měli zájem na kvalifikačním růstu, který by bylo možný využít při měření v evaluačních činnostech. U vysoce erudovaného pracovníka lze předpokládat splnění všech stanovených strategických cílů a také lze predikovat, že bude připravený na nové prvky, proto také autorka navrhuje, aby zaměstnanci měli povinnost se neustále vzdělávat. Autorka dále navrhuje, aby v procesu hodnocení působila složka zaměstnavatele a zaměstnance, neboť se domnívá, že při sebehodnocení zaměstnancem je výstup hodnocení zkreslený subjektivním pohledem, na zaměstnavatele pohlíží jako na odborníka a nezaujatou osobnost. Výsledky z evaluačního procesu pro zajištění objektivit by měly podléhat schválení příslušného vedoucího oddělení.⁸⁴

Duřpektová ve své diplomové práci uvádí, že pro lepší funkci hodnocení by doporučila systém založený na základě formalizovaných principů. Mezi zásadní přínosy formalizace autorka uvádí efektivnější zpětnou vazbu o pracovní produktivitě a představách na straně zaměstnanců, odpovědnou alokaci finančních zdrojů, řešení deficitů na pracovišti, zajišťování edukačních potřeb, zvyšování motivační složky zaměstnanců atd. Pro efektivní zavedení formálního systému hodnocení do praxe je vhodné, aby daný systém byl co nejjednodušší pro požívání. Při zajišťování hodnocení je třeba, aby se respektovaly zvláštnosti daného pracovního místa. Toho je možné docílit pouze pečlivou fází metodické přípravy, při které je třeba stanovit dostatečné

⁸⁴ ŠKORPÍKOVÁ, Kristýna. *Návrh systému hodnocení pracovníku ve vybrané organizaci veřejného sektoru*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

časové hledisko. Přípravu by zajišťoval nejen vrcholový management (shora-dolů), ale spolupodílel by se i jeden ze zaměstnanců z personálního oddělení. Tento systém pro správné fungování se doporučuje nejprve otestovat v pilotním ověření na vybraných pracovních úsecích organizace. Pro účely zjednodušení procesu evaluace a minimalizace byrokratické zátěže je doporučována tvorba elektronické aplikace, ve které by výstupy z evaluací byly zaznamenávány. Finanční prostředky lze využít z evropských fondů.⁸⁵

⁸⁵ DUŘPEKTOVÁ, Eva. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců na magistrátu města Brna*. Brno, 2019. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Prof. Ing. Juraj Nemeč, CSc.

Doporučení pro praxi

Aplikace navrhovaných prvků v systému evaluace zaměstnanců představuje značné změny. Pro implementaci navrhovaných změn je třeba, aby zaměstnavatelé a vedoucí odbory postupovali podle stanoveného plánu zajišťující strategický rozvoj organizace.

V procesu hodnocení hrají klíčovou roli nejen zaměstnanci, ale také i zaměstnavatelé, proto je důležité, aby k systému evaluace přistupovali objektivně a spravedlivým měřítkem. Z analýzy výzkumných otázek je patrné, že velký počet zaměstnavatelů při procesu hodnocení přistupuje k osobnostní složce oproti výkonové. Proto je nutné, aby zaměstnavatel si nevytvářel osobní pojmítka k jednotlivým zaměstnancům a hodnotil skutečně odvedené výsledky pracovní činnosti na pracovišti. Domníváme se, že ne každý vedoucí pracovník hodnotí své zaměstnance podle osobních kritérií, určitě existuje část vedoucích pracovníků, kteří hodnotí své podřízené pracovníky na základě okolností spojených s pracovní činností, proto bychom neradi neprávem označili za zaujaté poctivé vedoucí pracovníky.

Z výzkumných otázek bylo uvedeno, že velká část zaměstnanců by u svého přímého nadřízeného pracovníka změnila jeho pracovní styl a pracovní výkon. Výstup z výzkumné otázky není zcela překvapující, neboť je možné předpokládat, že se mnozí pracovníci se neztotožní s názory a postoji svého přímého nadřízeného pracovníka z principu pracovní hierarchie a povahou pracovní pozice. Přesto by bylo vhodné, aby si zmíněná část vedoucích pracovníků uvědomila své jednání a přehodnotila své priority při hodnocení svých podřízených pracovníků.

Z výzkumné činnosti je zcela patrné, že pracovníci působící v sociálních službách jsou finančně podhodnoceni. Námí uvedený návrh apeluje na zvýšení platové úrovně jednotlivým pracovníkům.

Po výzkumném bádání vyšlo najevo, že mnozí zaměstnanci v sociálních službách jsou na současné poměry průměrně, nebo podprůměrně erudováni, což představuje klíčový důvod pro nedostatečné finanční ohodnocení. Náš návrh proto apeluje, aby výstup z evaluačního procesu se zakládal nejen na vyhodnocení pracovní produktivity, ale také zhodnocoval růst kvalifikační složky objektu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce je vyzkoumat, zdali pracovníci působící v sociálních službách v DZR jsou adekvátně vzhledem ke své pracovní náplni finančně hodnoceni. Na základě analýzy dotazníkové šetření jsme popsali konkrétní subjektivní hodnocení pracovníka v sociálních službách na jeho odměňování a dále jsme se zaměřili na konkrétní reakce zaměstnanců na výstup hodnocení.

Výzkumným dílčím cílem diplomové práce bylo zjistit, jak vysoce jsou pracovníci v sociálních službách odměňováni a zda u pracovníků v sociálních službách převládají pozitivní názory na jejich odměňování nad negativními názory.

V teoretické části této práce byly kapitoly zaměřeny na tematiku spojenou s evaluací zaměstnanců. Tato část se věnovala klíčovým subjektům v procesu hodnocení, hlavním principům při hodnocení, postupu evaluace a kritériím při vyhodnocování pracovního výkonu. Jelikož v této práci jsou respondenti označeni jako pracovníci působící v sociálních službách v ZDR, je zde kapitola zaměřena deskripci domova se zvláštním režimem a popis pracovníka v sociálních službách. Teoretická část vycházela ze studia odborných literatur vztahujících se na vybrané téma.

Na teoretickou část této práce úzce navazuje praktická část. V praktické části jsme nejprve stanovili výzkumný cíl a dílčí výzkumné cíle. Poté jsme se věnovali vymezení výzkumného vzorku, metodologickému sběru dat a jeho analýzy. Na závěr této části jsme se věnovali interpretaci zjištěných dat. Z analýzy a interpretací dat jsme nastínili možné návrhy vedoucí ke zlepšení problematiky evaluace.

Klíčový závěr této práce je, že vzhledem k náročnosti povolání a ke komparaci platových podmínek u ostatních oborů není mzdové vyjádření v souladu. Ovšem z analýzy výzkumného šetření je zcela patrné, že převážná část zúčastněných respondentů působí v sociálních službách nikoli kvůli mzdě, ale motivuje ji charakteristika povolání a s ní spojené aspekty.

Jako dílčí závěr lze uvést, že platové ohodnocení pracovníků v sociálních službách ve službě DZR se pohybuje v rozmezí mezi 16.000 – 20.000 Kč za měsíc. Ovšem z analýzy zjištěných dat je patrné, že převážná část zaměstnavatelů svým podřízeným pracovníkům kromě pevně stanovené mzdy vyplácí navíc nenárokovou složku v podobě různých odměn a benefitů v peněžní a nepeněžní formě.

Z výzkumného šetření vyšlo najevo, že převážná část vedoucích pracovníků hodnotí své pracovníky podle osobnostních sympatií. Pracovníci při dotazníkovém šetření sdělili, že mají možnost se volně vyjádřit ke všem skutečnostem uvedeným ve výstupu hodnocení.

Pro efektivní pracovní výkon ze strany pracovníků v sociálních službách v DZR lze doporučit, aby politická reprezentace vhodněji ohodnotila mzdovým vyjádřením pracovníky v sociálních službách, zmíněná část vedoucích pracovníků postupovala při procesu evaluace svých podřízených zaměstnanců spravedlivějším měřítkem. Domníváme se, že existují vedoucí pracovníci, kteří hodnotí své podřízené pracovníky objektivně, proto se jich toto doporučení nedotýká. Pracovníky pro dosažení odpovídajícího pracovního výkonu bychom doporučovali zavést pravidelné nadstandardní finanční ohodnocení úzce spojené s charakteristikou výstupu hodnocení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 9788024728902.

BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 9788086723280.

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-7261-066-2.

DUŘPEKTOVÁ, Eva. *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců na magistrátu města Brna*. Brno, 2019. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Prof. Ing. Juraj Nemeč, CSc.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. V Plzni: Západočeská univerzita, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

FEJFAROVÁ, Martina a Marie HORALÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2018. ISBN 978-80-213-2842-6.

GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní hodnocení*. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HINKE, Jana. *IAS/IFRS a hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Alfa, 2013. ISBN 978-80-87197-64-6.

JEDINÁK, Petr. *Hodnocení pracovního výkonu II: hodnocení, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve státních organizacích: koncepce řízení výkonu služby příslušníků Policie České republiky: výzkumy k dané problematice*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. 96 s. ISBN 978-80-7251-459-5.

JEŽKOVÁ, Renáta. *Základy řízení lidských zdrojů*. Brno: Sting, spol. s r.o. - nakladatelství, 2018. ISBN 978-80-87482-53-7.

KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KNAUSOVÁ, Ivana. *Kapitoly z historie sociální politiky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-80-244-2865-9.

KOHOUTEK, Zdeněk a Rudolf NOVOTNÝ. *Odměňování a vedení osobní agendy zaměstnanců*. 6. přeprac. vyd. Ostrava: Mirago, 2001. ISBN 80-85922-86-X.

KOLOUCHOVÁ, Pavlína. *Motivace zaměstnanců a zaměstnanecké benefity*. Brno, 2019. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Dagmar Špálková, Ph.D.

LENNON, Frank Scott. *Hodnocení - Management do kapsy 12*. Praha: Portál, 2007. 88 s. ISBN 80-7367-216-2.

MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2220-2.

MATOUŠEK, Oldřich. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN isbn978-80-7367-502-8.

MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016. 69 s. ISBN 978-80-262-1154-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociální práce: vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta, 2019. ISBN 978-80-7394-732-3.

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

OCHRANA, František. *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2019. ISBN 978-80-246-4200-0.

PORADA, Viktor. *Bezpečnostní vědy: úvod do teorie, metodologie a bezpečnostní terminologie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019. ISBN 978-80-7380-758-0.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.

ŠKORPÍKOVÁ, Kristýna. *Návrh systému hodnocení pracovníku ve vybrané organizaci veřejného sektoru*. Brno, 2018. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0.

VAVREČKOVÁ, Markéta. *Týrání a zanedbávání seniorů*. Brno, 2008. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Alice Onderková.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. 75 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BANKS, Sarah. *Ethics and values in social work*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan, 2006. xx, 218. ISBN 140399420X

ROSSI, Peter H., Mark W. LIPSEY a Howard E. FREEMAN. *Evaluation: a systematic approach*. 7th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, c2004. ISBN 9780761908944.

STEINER, George Albert, Edmund R. GRAY a John B. MINER. *Management policy and strategy: text, readings, and cases*. 3rd ed. New York: Macmillan Publishing Company, 1986. Business & economics. ISBN 0-02-946460-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

Aktuální výsledky šetření [online]. Praha: Informační systém o průměrném výdělku, 2019 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

ČSÚ: ČR má nedostatek vysokoškoláků a velký rozdíl v zaměstnanosti mužů a žen [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012 [cit. 2020-01-11]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/obchod-a-export/news/csu-cr-ma-nedostatek-vysokoskolaku-a-velky-rozdil-v-zamestnanosti-muzu-a-zen-010139/>

Jaké jsou platy pracovníků v sociálních službách? [online]. Praha: IPSV, MPSV, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://socialnipolitika.eu/2017/06/jake-jsou-platy-pracovniku-v-socialnich-sluzbach/>

Moody's varuje před stárnutím populace ve střední Evropě, nejvíc hrozí Česku. Moody's varuje před stárnutím populace ve střední Evropě, nejvíc hrozí Česku [online]. Praha: ČTK, 2009, 2009 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/socialni-pracovnici-balancuji-nad-pulkou-prumerne-mzdy-20180316.html

Městský ústav sociálních služeb hledá pečovatele a sestry. Zájemců je mnoho, ale jen málokdo to zvládne! [online]. Plzeň: Plzeňsko na dlani, 2017 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <http://www.plzenskonadlani.mzf.cz/mestsky-ustav-socialnich-sluzeb-hleda-pecovatele-a-zdravotni-sestry-zajemcu-je-mnoho-ale-jen-malokdo-to-zvladne/>

Nedostatek sociálních pracovníků [online]. Praha: Pirátská strana, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://socialnisystem.pirati.cz/nase-reseni/nedostatek-socialnich-pracovniku/>

ODS: Platy pracovníků v sociálních službách jsou ostudné [online]. Praha: Občanská demokratiká strana, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.ods.cz/clanek/1366>

O značce kvality. *O značce kvality* [online]. Tábor: APSSČR, 2020, 2011-2020 [cit. 2020-01-18]. Dostupné z: <http://www.znackakvality.info/>

Platové tabulky 2019 [online]. Praha: VímVíc, 2018 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/platove-tabulky-2019>

Platové třídy v soc. službách [online]. Praha: Osetrovatelstvi.info, 2018 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <https://www.osetrovatelstvi.info/knowledge-base/platove-tridy-v-socialnich-sluzbach-2018/>

Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2019 [online]. Praha: Pracomat, 2019 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html#plat_tab_1_2019

Pracovník V Sociálních Službách platy v lokalitě Česká republika [online]. Praha: Indeed, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/salaries/Pracovník%20V%20Sociálních%20Službách-Salaries>

Průměrné mzdy - 2. čtvrtletí 2019: Průměrná mzda vzrostla reálně o 4,3 % [online]. Praha: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/prumerne-mzdy-2-ctvrtleti-2019>

Registr poskytovatelů sociálních službe [online]. Praha: MPSV, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1576580262009_1

Sociální pracovníci balancují nad půlčkou průměrné mzdy. *Sociální pracovníci balancují nad půlčkou průměrné mzdy* [online]. Praha: Vltava Labe Media, 2018, 2018 [cit. 2020-01-22]. Dostupné z: https://plzensky.denik.cz/zpravy_region/socialni-pracovnici-balancuji-nad-pulkou-prumerne-mzdy-20180316.html

The Research Assistant: Formulating a Research Question (online). Danya International, Inc., 2002, Last updated: August 12, 2003 (cit. 2007-12-27). Text v angličtině. Dostupný z WWW: <<http://www.theresearchassistant.com/tutorial/2.asp>>.

Zákon č.108/2006 Sb. [online]. Praha: AION CS, 2006 [cit. 2019-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Zákon o sociálních službách [online]. Praha: Poslanecká sněmovna České republiky, 2006 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=108&r=2006>

Znáte iRegistr? [online]. Praha: Péče bez překážek, 2019 [cit. 2019-12-17]. Dostupné z: <https://www.pece-bez-prekazek.cz/znate-iregistr/>

Zvýšení platů v sociálních službách jen zmírnilo odliv pracovníků [online]. Plzeň: iDnes.cz, 2017 [cit. 2019-10-31]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/plzen/zpravy/socialni-sluzby-plat-mzda-penize-zamestnanost.A170718_114800_plzen-zpravy_pp

SEZNAM ZKRATEK

DZR - Domov se zvláštním režimem

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Komparace platů sociálních pracovníků podle oblasti působení

Tabulka č. 2: Peněžní vyjádření v jednotlivých stupních

Seznam grafů

Graf č. 1: Zastoupení pracovníků podle pohlaví

Graf č. 2: Věkové složení respondentů

Graf č. 3: Edukace respondentů

Graf č. 4: Vzdělání podle oboru

Graf č. 5: Doba působení v DZR

Graf č. 6: Typ pracovního poměru

Graf č. 7: Druh vykonané činnosti

Graf č. 8: Platový příjem

Graf č. 9: Nadstandartní příjem ve finanční podobě

Graf č. 10: Nadstandartní příjem v nefinanční podobě

Graf č. 11: Obdržují respondenti benefity?

Graf č. 12: Pocit respondentů z měsíčního mzdového ohodnocení

Graf č. 13: Spokojenost respondentů s jejich vedoucím pracovníkem

Graf č. 14: Četnost evaluačních schůzek

Graf č. 15: Povinnost respondentů vypracování hodnocení

Graf č. 16: Příležitost konzultace vlastního pracovního výkonu

Graf č. 17: Pocit respondentů motivace ze strany vedoucího pracovníka

Graf č. 18: Kritéria vedoucího pracovníka při hodnocení

Graf č. 19: Dopad pozitivního hodnocení na respondenty

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	107
-----------------------------------	------------

DOTAZNÍK

Vážená respondentko, Vážený respondente,

v rámci diplomové práce, která se zaměřuje na odborné téma „Hodnocení pracovníků v sociálních službách působících ve službě domov se zvláštním režimem“ Vás prosím o několik minut Vašeho času v rámci vyplnění dotazníku.

Dotazník, který držíte v rukou, je určen pro studentské využití v diplomové práci s cílem zjištění míry spokojenosti zaměstnanců a možným návrhům na zlepšení motivačního systému. Výstupy z ankety budou následně popsány a použity v diplomové práci.

Dotazníkové šetření je anonymní. Dotazovaný vyplňuje pouze jednu odpověď, se kterou v co nejvyšší míře souhlasí. Časové ohraničení vyplnění dotazníku je libovolné.

Vyplňte prosím všechny otázky.

V případě Vašeho zájmu Vám rád poskytnu informace ohledně výsledků dotazníkového šetření na níže uvedeném emailu.

Děkuji Vám za Váš strávený čas.

Bc. Michal Tomašík

Toma.mi@seznam.cz

1. Jste?

a) Žena

b) Muž

2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

a) 18 – 30 let

b) 31 – 40 let

c) 41 – 50 let

d) 51 – více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) Základní vzdělání

b) Střední vzdělání s vyučením

c) Střední vzdělání s maturitou

d) Vyšší odborné vzdělání

e) Vysokoškolské (bakalářské, magisterské, doktorské)

4. Odpovídá Vaše kvalifikace požadavkům, které vyplývají ze zákona č.108/2006 o sociálních službách?

- a) Ano, mám vystudovanou střední školu v oblasti sociální práce
- b) Ano, mám vystudovanou střední školu v oblasti zdravotní
- c) Ano, absolvoval jsem kurz pracovníka v sociálních službách
- d) Ne, nemám vystudovanou žádnou školu související s pečovatelstvím, ani jsem neabsolvoval/a kurz pracovníka v sociálních službách

5. Jak dlouho působíte na pozici pracovníka v sociálních službách v domově se zvláštním režimem (dále jen DZR)?

- a) 0 roků – 1 rok
- b) 2 roky – 4 roky
- c) 5 roků – 7 roků
- d) 8 roků – více roků

6. Jste zaměstnancem na hlavní pracovní poměr ve službě DZR?

- a) Ano, pracuji na hlavní pracovní poměr ve službě DZR
- b) Ne, nepracuji na hlavní pracovní poměr ve službě DZR

7. Jakou pracovní pozici přesně vykonáváte?

- a) Pracovník v sociálních službách – pracovník v přímé péči
- b) Pracovník v sociálních službách – aktivizační pracovník
- c) Sociální pracovník

8. V jakém platovém rozmezí se nachází Váš měsíční čistý příjem ze služby na DZR?

- a) 10.000 Kč – 15.000 Kč
- b) 16.000 Kč – 20.000 Kč
- c) 21.000 Kč – 25.000 Kč
- d) 26.000 Kč – více Kč

9. Vyplácí Vám zaměstnavatel kromě platu také finanční odměny?

- a) Ano, pravidelně
- b) Ano, příležitostně (minimálně alespoň jednou za čtvrtletí)
- c) Pouze v mimořádných příležitostech (1x až max. 2x do roka)
- d) Ne, žádné neobdržuji

10. Poskytuje Vám zaměstnavatel kromě platu také nepeněžní odměny?

- a) Ano, zaměstnavatel poskytuje nepeněžní odměny
- b) Ano, ovšem příležitostně zaměstnavatel poskytuje nepeněžní odměny (minimálně alespoň jednou za čtvrtletí)
- c) Pouze v mimořádných příležitostech zaměstnavatel poskytuje nepeněžní odměny (1x až max. 2x do roka)
- d) Ne, žádné zaměstnavatel neposkytuje nepeněžní odměny

11. Poskytuje Vám Vaše/Váš vedoucí benefity?

- a) Ano, poskytuje benefity
- b) Ne, neposkytuje benefity

12. Pokud Vám zaměstnavatel poskytuje benefity, vypište jaké, prosím.

.....

.....

.....

.....

.....

13. Jaký máte pocit z Vašeho měsíčního finančního ohodnocení?

- a) Rozhodně pozitivně
- b) Částka by mohla být vyšší, ale nestěžuji si
- c) Mám neutrální pocit
- d) Rozhodně negativní, příjem mě neuspokojuje

14. Jste spokojený/á se způsobem vedení Vaší/Vašeho nadřízené/ho pracovníka?

- a) Ano jsem spokojen/a
- b) Jsem spíše spokojen/a
- c) Mám neutrální pocit
- d) Jsem spíše nespokojen/a
- e) Ne, nejsem spokojen/a

15. Realizuje Váš/Vaše vedoucí pracovník/pracovnice alespoň jednou do roka schůzku týkající se Vašeho pracovního výkonu?

- a) Ano, hodnotící schůzka bývá realizována více než jednou krát do roka
- b) Ano, hodnotící schůzka bývá realizována pouze jednou krát do roka
- c) Ano, ovšem hodnotící schůzka bývá realizována pouze v mimořádných situacích, například po uplynutí zkušební doby...
- d) Ne, hodnotící schůzka nebývá realizována ani jednou krát v roce uskutečněné

16. Máte povinnost alespoň 1x ročně vypracovat hodnocení Vaší spokojenosti v práci v podobě ankety?

- a) Ano, hodnotit spokojenost v zaměstnání musím vícekrát ročně
- b) Ano, hodnotit spokojenost v zaměstnání musím pouze 1x ročně
- c) Ne, hodnotit spokojenost v zaměstnání během roku nemusím

17. Máte příležitost prokonzultovat s Vaší/Vaším vedoucí/m svůj pracovní výkon?
- a) Ano, mám příležitost konzultovat s moji vedoucí/mým vedoucím můj pracovní výkon
 - b) Ano, ovšem příležitostně mám příležitost konzultovat s moji vedoucí/mým vedoucím můj pracovní výkon
 - c) Ne, nemám příležitost konzultovat s moji vedoucí/mým vedoucím můj pracovní výkon
18. Domníváte se, že Vaše/Váš vedoucí Vás dostatečně motivuje k dosažení vyššího pracovního výkonu?
- a) Ano, moje/můj vedoucí mě dostatečně motivuje k dosažení vyššího pracovního výkonu
 - b) Mám neutrální pocit
 - d) Ne, moje/můj vedoucí mě nedostatečně motivuje k dosažení vyššího pracovního výkonu
19. Domníváte se, že u Vaší vedoucí/Vašeho vedoucího převládá způsob hodnocení podle pracovního výkonu nad osobním vztahem a oblibou zaměstnance?
- a) Ano, domnívám se, že hlavní prioritou mé vedoucí/mého vedoucího je pracovní výkon
 - b) Domnívám se, že má nadřízená/můj nadřízený hodnotí dle pracovního výkonu, ale nevyklučuji, že hodnocení se nezakládá i na osobnostních preferencích
 - c) Mám neutrální pocit
 - d) Ne, domnívám se, že má vedoucí/můj vedoucí hodnotí zaměstnance výlučně na základě osobnostních preferencí

20. Domníváte se, že pozitivní hodnocení Vás vede k lepší motivaci a k vyšší produktivitě práce?

a) Ano, pozitivní hodnocení mě motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu

b) Pozitivní hodnocení má na mě neutrální vliv

c) Ne, pozitivní hodnocení mě nemotivuje k vyššímu pracovnímu výkonu

21. V případě, že zaměstnavatel Vás negativně ohodnotí, jaká je Vaše reakce?

.....
.....
.....
.....

22. Zde máte možnost se vyjádřit ke všem uvedeným okolnostem

.....
.....
.....
.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Michal Tomašík

Obor: Andragogika – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

**Název práce: Hodnocení pracovníků v sociálních službách působících ve službě
domov se zvláštním režimem**

Rok: 2020

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů: 29

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 20

Vedoucí práce: Mgr. Lukáš Stárek, Ph.D.