VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Hodnocení pracovníků a jeho vliv na ostatní personální činnosti

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Srpen/2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Lucie Maiwaldová KLZ 29

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.
Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.
Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 29.6.2020, Hřebeč

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení v oblasti hodnocení pracovníků ve vazbě na ostatní personální činnosti ve společnosti XY. Dílčím cílem je pak ověřit, zda hodnocení pracovníků je nejčastěji spjato s odměňováním a vzděláváním, seznámit se s tématem hodnocení pracovníků, prověřit stávající systém hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti, nalezení možných nedostatků a následné doporučení pro jeho případné zlepšení.

2. Výzkumné metody:

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na literární rešerši sekundárních zdrojů. V této části jsou pak popsány nejzásadnější poznatky vztahující se k tématu. Praktická část této práce je složena z analýzy interních dokumentů společnosti, provedení kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Dotazníkové šetření proběhlo od 24.2. do 6.3.2020, bylo osloveno celkově 201 zaměstnanců společnosti XY, přičemž samotného šetření se zúčastnilo 129 respondentů. Celková návratnost činila 64 %. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek se zaměřením na hodnocení pracovníků v návaznosti na ostatní personální činnosti, především odměňování a vzdělávání. Na základě výše uvedených kvantitativních a kvalitativních metod bylo možné vytvořit komplexní shrnutí a navržení vhodného řešení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky provedeného výzkumu přinesly zjištění o stávajícím systému v oblasti hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY, kdy většina zaměstnanců je hodnocena spíše neformálním způsobem. Ve společnosti neexistuje žádný metodický pokyn k formálního hodnocení, výjimku tvoří pouze dotazník spokojenosti pacientů, který je aplikován na lékaře, sestry a pracovníky recepce a na celkový dojem ze zdravotnického zařízení. Ve společnosti funguje hierarchický systém, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni výhradně přímým nadřízeným. Hodnocení probíhá průběžně, během výkonu práce, většinou bez písemného výstupu. Doplňujícími rozhovory se zaměstnanci bylo zjištěno, že ve společnosti probíhá interní kontrola kvality. Tato kontrola je založena na dodržování určitých standardů s cílem identifikace slabých míst. Interní kontrola kvality je podložena legislativou a slouží výhradně k účelům dané společnosti. Současně bylo zjištěno, že u pracovníků zdravotnického segmentu dochází jednou za dva roky k revizím kompetencí, které jsou součástí pracovních náplní. U lékařů, všeobecných sester a manažerů dochází k pravidelnému kvartálnímu vyhodnocování splnění cílů, kdy tento výstup je založen čistě na přidělení určité finanční odměny z pohledu výsledku hospodaření jejich svěřeného úseku. Oblast vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti řešena s přímým nadřízeným, kdy bylo současně zjištěno, že jednou z kompetencí vedoucích sester je také předkládat 1x ročně soupis profesního vzdělávání svých podřízených. Totéž platí u vedoucích lékařů a jejich podřízených lékařů. Na základě zjištěných informací je možné konstatovat, že ve společnosti je hodnocení nejčastěji spjato právě s odměňováním a vzděláváním.

4. Závěr/doporučení:

Vzhledem k výše uvedeným zjištěním, kdy ve společnosti není zaveden žádný přesnější metodický pokyn, jakým způsobem zaměstnance formálně hodnotit, bude jako hlavní doporučení společnosti navrženo vytvoření hodnotících formulářů. Formuláře budou primárně vycházet z jednotlivých kompetencí pracovních míst zaměřující se na čtyři oblasti – odborné požadavky a dovednosti, interpersonální vztahy, osobní předpoklady (vlastnosti) a vzdělávání. Tyto oblasti bude možné posoudit pomocí číselných škál v rozmezí 1–5 bodů, celkově bude možné získat až 100 bodů. Tento formulář bude složit jako písemný výstup k ročnímu hodnocení zaměstnance. Pro vytvoření těchto formulářů bylo využito odborné literatury a stránek NSP, kde jsou k dispozici odborné požadavky na jednotlivé pozice a zároveň popsány jednotlivé kompetence. Návrh hodnotících formulářů je uveden v příloze č. 4. Pokud by se společnost rozhodla pro zavedení systematického hodnocení prostřednictvím navržených formulářů, je žádoucí, aby klíčové osoby prošly vstupním školením. Z tohoto důvodu budou společnosti navrženy 2 alternativy, a to formou externího školení (Příloha č. 5) nebo využitím workshopu (Příloha č.6).

KLÍČOVÁ SLOVA

Hodnocení zaměstnanců, hodnotící formuláře, kompetence, odměňování, vzdělávání.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of this bachelor's thesis is to formulate recommendations in the field of employee evaluation in relation to other personnel activities in the company XY. The partial goal is to verify whether employee evaluation is most often associated with remuneration and training, to get acquainted with the topic of employee evaluation, to check the current system of employee evaluation in a selected company, finding possible shortcomings and subsequent recommendations for its possible improvement.

2. Research methods:

The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on the literature search of secondary sources. This section describes the most important findings related to the topic. The practical part of this work consists of the analysis of internal company documents, quantitative research in the form of a questionnaire survey and semi-structured interviews. The questionnaire survey took place from 24 February 2020 to 6 March 2020, completely was addressed 201 employees from company XY, while 129 respondents took part in the survey itself. The total return was 64 %. The questionnaire contained a total of 20 questions focusing on the evaluation of employees in relation to other personnel activities, especially remuneration and training. Based on the above quantitative and qualitative methods, it was possible to create a comprehensive summary and design a suitable solution.

3. Result of research:

The results of the research brought findings about the current system in the field of employee evaluation in the company XY, where most employees are evaluated in a rather informal way. There is no methodological instruction in the company for formal evaluation with the exception of the patient satisfaction questionnaire, which is applied to doctors, nurses and receptionists and to the overall impression of the medical facility. There is a hierarchical system in the company where employees are evaluated exclusively by their line manager. Evaluation takes place continuously during the performance of work, usually without written output. Additional interviews with employees revealed that the company is undergoing internal quality control. This control is based on compliance with certain standards in order to identify weaknesses. Internal quality control is based on legislation and serves exclusively for the purposes of the company. At the same time, it was found that the employees of the healthcare segment undergo revisions of competencies every two years, which are part of their job descriptions. For doctors, general nurses and managers, there is a regular quarterly evaluation of the fulfillment of goals, where this output is based purely on the allocation of a certain financial reward from the point of view of the economic results of their entrusted department. The area of employee education in the company is discussed with a line manager, when it was also found that one of the competencies of head nurses is also to submit once a year a list of professional education of their subordinates. The same applies to chief physicians and their subordinate physicians. Based on the information obtained, it is possible to state that in society, evaluation is most often associated with remuneration and education.

4. Conclusions and recommendation:

In view of the above findings, where the company has not introduced any more precise methodological instructions on how to formally evaluate employees, the main recommendation of the company will be to create evaluation forms. The forms will be primarily based on individual job competencies focusing on four areas - professional requirements and skills, interpersonal relationships, personal prerequisites (characteristics) and education. These areas can be assessed by using numerical scales in the range of 1-5 points, in total it will be possible to obtain up to 100 points. This form will be submitted as a written output for the annual evaluation of the employee. To create these forms, professional literature and NSP pages were used, where professional requirements for individual positions are available and at the same time individual competencies are described. The draft evaluation forms are given in Annex 4. If the company decides to introduce a systematic evaluation through the proposed forms, it is desirable that key persons undergo initial training. For this reason, two alternatives will be proposed to the company, in the form of external training (Appendix No. 5) or the use of a workshop (Appendix No. 6).

KEYWORDS

Employee evaluation, evaluation forms, competencies, remuneration, education.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M50 General M54 Labor Management

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Maiwaldová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 29
Název BP:	Hodnocení pracovníků a jeho vliv na ostatní personální činnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část 2.1. Hodnocení pracovníků 2.2. Hodnocení a ostatní personální činnosti 2.3. Metodika práce 3. Praktická část 3.1. Představení společnosti 3.2. Zhodnocení výzkumu 3.3. Návrhy a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2.vyd. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8. • KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 9788072612888. • ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2.vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1. • ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2020 • Zpracování teoretické části do 29. 2. 2020 • Zpracování výsledků do 15. 4. 2020 • Finální verze do 30. 4. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 23. 1. 2020

Prof. Ing. Milan Žák CSc.
Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Hodnocení pracovníků 3
2.1.1 Hodnocení jako nástroj řízení pracovního výkonu 4
2.1.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců 7
2.1.3 Příprava a vedení hodnotícího pohovoru 10
2.1.4 Proces hodnocení pracovníků 11
2.2 Hodnocení a ostatní personální činnosti 13
2.2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků 15
2.2.2 Odměňování pracovníků 17
2.3 Metodika práce 18
3 Praktická část 20
3.1 Představení společnosti 20
3.2 Zhodnocení výzkumu 25
3.3 Návrhy a doporučení 31
4 Závěr 36
Literatura
Přílohy

Seznam zkratek

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČAS – Česká asociace sester
ČLK – Česká lékařská komora
MZČR – Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NSP – Národní soustava povolání
PO – Požární ochrana

Seznam grafů

Graf 1 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání? 27
Graf 2 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt? 28
Graf 3 Váš pracovní výkon je nejčastěji hodnocen? (možno označit i více možností) X

Seznam tabulek

Tabulka 1 Mzdové rozpětí lékařů specialistů dle informací NSP 23
Tabulka 2 Uvítal/a byste nějaké změny týkající se současného hodnocení? 30
Tabulka 3 Do jaké věkové kategorie patříte? IX
Tabulka 4 Jak dlouho ve společnosti působíte? IX
Tabulka 5 Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti? IX
Tabulka 6 V současnosti je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? IX
Tabulka 7 Jakou formou probíhá hodnocení ve Vaší společnosti? (absolutní četnost) X
Tabulka 8 Jakou formou probíhá hodnocení ve Vaší společnosti? (relativní četnost) X
Tabulka 9 Jak často dochází k hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti? (absolutní četnost) XI
Tabulka 10 Jak často dochází k hodnocení pracovníkp ve Vaší společnosti? (relativní četnost) XI
Tabulka 11 Jste spokojen/á se současnou četností probíhajících hodnocení? (absolutní četnost) XI
Tabulka 12 Jste spokojen se současnou četností hodnocení? (relativní četnost) XII
Tabulka 13 Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření připomínek? (absolutní četnost) XII
Tabulka 14 Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření připomínek? (relativní četnost) XII
Tabulka 15 Z jakého důvodu je pro Vás hodnocení důležité? (absolutní četnost) XIII
Tabulka 16 Z jakého důvodu je pro Vás hodnocení důležité? (relativní četnost) XIII
Tabulka 17 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání? (absolutní četnost) XIII
Tabulka 18 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání? (relativní četnost) XIV
Tabulka 19 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt? (absolutní četnost) XIV
Tabulka 20 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt? (relativní četnost) XIV
Tabulka 21 Která z uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena? (absolutní četnost) XV
Tabulka 22 Která z uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena? (relativní četnost) XV
Tabulka 23 Je Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení? (absolutní četnost) XV
Tabulka 24 Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení? (relativní četnost) XVI

Tabulka 25 Uvedené důvody nepřipravenosti se strany hodnotitele XVI
Tabulka 26 Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany Sumarizujete výsledky své práce před samotným hodnocení? (absolutní četnost) XVI
Tabulka 27 Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany Sumarizujete výsledky své práce před samotným hodnocení? (relativní četnost) XVII
Tabulka 28 Jak je nakládáno s výsledky Vašeho hodnocení přímým nadřízeným? (absolutní četnost) XVII
Tabulka 29 Jak je nakládáno s výsledky Vašeho hodnocení přímým nadřízeným? (relativní četnost) XVII
Tabulka 30 Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti? (absolutní četnost) XVIII
Tabulka 31 Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti? (relativní četnost) XVIII
Tabulka 32 Jste seznámen se současnou nabídkou benefitů? (absolutní četnost) XVIII
Tabulka 33 Jste seznámen se současnou nabídkou benefitů? (relativní četnost) XIX
Tabulka 34 Uvítal/a byste nějaké změny týkající se hodnocení ve Vaší společnosti? XIX
Tabulka 35 Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti? (absolutní četnost) XIX
Tabulka 36 Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti? (relativní četnost) XX
Tabulka 37 Hodnotící formulář zaměstnance XXI
Tabulka 38 Hodnotící formulář všeobecné sestry XXIII
Tabulka 39 Hodnotící formulář vedoucí sestra XXV
Tabulka 40 Hodnotící formulář vedoucí lékař XXVII
Tabulka 41 Hodnotící kritéria k hodnotícímu formuláři XXIX
Tabulka 42 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 1 XXXI
Tabulka 43 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 2 XXXI
Tabulka 44 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 3 XXXI

1 Úvod

Dle Koubka (2015, s. 231) má hodnocení pracovníků významné vazby na ostatní personální činnosti, přičemž o výsledky hodnocení se opírá také personální plánování. Výstupy ze samotného hodnocení pracovníků by měly být brány v úvahu i pří plánování potřeby zaměstnanců, jelikož tyto informace slouží jako významný materiál pro určení množství a kvalitě pracovníků, které bude společnost potřebovat a zároveň slouží k identifikaci potřeby z vnitřních zdrojů, jako je vzdělávání, rozmisťování a odměňování.

Cílem této bakalářské práce je formulovat doporučení v oblasti hodnocení pracovníků ve vazbě na ostatní personální činnosti ve vybrané společnosti XY. Pro dosažení tohoto cíle bylo nutné stanovit dílčí cíle:

- Vytvoření literární rešerše poznatků z dostupné problematiky.
- Představení vybrané společnosti včetně zhodnocení současného systému hodnocení.
- Provedení kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Provedení rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti.
- Podrobná analýza zjištěných výsledků.
- Návrh změn v systému hodnocení a jejich vlivu na ostatní personální činnosti, především se zaměřením na odměňování a vzdělávání zaměstnanců.

Tato bakalářská práce se zabývá hodnocením pracovníků a jeho vlivu na ostatní personální činnosti. V současné době je potřeba, aby si společnosti lépe uvědomovaly významu hodnocení svých zaměstnanců. Pro každou společnost je klíčový lidský kapitál, díky kterému společnost dosahuje svých cílů a díky němuž je schopná obstát v konkurenčním prostředí. K naplnění jednotlivých cílů využívají organizace personální činnosti, mezi které lze zařadit řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, jejich následná vazba na odměňování a vzdělávání pracovníků, péče o zaměstnance a jiné. Tyto personální činnosti jsou poskytovány a naplňovány skrze vedoucí pracovníky spolu s pomocí personalistů. Lze tedy usuzovat, že od vedoucích pracovníků je žádoucí vytvořit ve společnosti takový personální systém, který bude přispívat k získávání, využívání a rozvíjení lidských zdrojů. Hodnocení pracovníků lze definovat jako posouzení odvedených výsledků práce daného pracovníka v závislosti na již předtím odsouhlasených cílech. Pro vedoucí pracovníky představuje hodnocení pracovníků především pozorování při výkonu profese, rozbor výsledků jejich práce a v neposlední řadě představení celkových výsledků z provedeného hodnocení. K tomu, aby mohli vedoucí pracovníci naplňovat tyto činnosti potřebují jednoznačně disponovat odpovídajícími znalostmi v oblasti personalistiky a přispívat tak k zajištění dostatku kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. V hodnocení pracovníků hrají vedoucí pracovníci významnou roli, jelikož jsou to právě ti, kteří rozhodují o tom, zda hodnocení bude mít efektivní dopad či nikoliv. Jejich role zasahuje do přípravy samotného hodnocení, rozhodují o tom, co se bude hodnotit, jakým způsobem dojde k hodnocení a v neposlední řadě také, kdy k samotnému hodnocení dojde. Výstupy samotného hodnocení jsou významným podkladem pro odměňování pracovníků, jejich rozmisťování či vzdělávání.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretickou a praktickou. Teoretická část představuje literární rešerši sekundárních zdrojů, přičemž sekundární zdroje představují použitou literaturu v oblasti hodnocení pracovníků. Teoretická část této práce se snaží podat ucelený přehled o současných možnostech v oblasti hodnocení pracovníků, frekvenci hodnocení, potencionálních hodnotitelích a metodách hodnocení pracovníků, současně poskytuje přehled o vlivu na ostatní personální činnosti především odměňování a vzdělávání. V praktické části této práce je použit kvantitativní průzkum v podobě dotazníkového šetření zaměřující se na hodnocení pracovníků ve vybrané společnosti. Současně byly provedeny

rozhovory s vybranými zaměstnanci společnosti XY. Závěr praktické části se pak věnuje shrnutí výsledků jak z dotazníkového šetření, tak z provedených rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V následujících kapitolách budou představeny základní informace vztahující se k teorii v oblasti hodnocení pracovníků, dále hodnocení pracovníků jako nástroj řízení pracovního výkonu.

2.1 Hodnocení pracovníků

Dvořáková a kol. (2012, s. 257) uvádějí, že k základním principům personálního řízení patří pravidelné hodnocení výkonu a pracovního počínání zaměstnance. V dřívějších dobách bylo na hodnocení pracovního výkonu nahlíženo spíše z kvantitativního hlediska, dnes se společnosti snaží nalézt prostřednictvím hodnocení pracovníků klíč ke zkvalitnění rozvoje lidských zdrojů a rozvoje efektivnosti řízení podnikového systému.

Koubek (2015, s. 207-208) definuje hodnocení pracovníků jako klíčovou činnost v oblasti personalistiky jenž se opírá o tyto body:

- zjišťuje, jakým způsobem pracovník přistupuje k plnění pracovních úkolů, jak je schopen vykonávat samotnou práci, jeho pracovní počínání s vazbou na kolegy či klienty;
- informuje pracovníky o jednotlivých výsledcích hodnocení a diskutuje s nimi;
- snaží se nalézt prostředky ke zvýšení a zlepšení výkonu skrze případná opatření.

Dále Koubek (2015, s. 208) popisuje, že současné hodnocení pracovníků představuje spíše integritu zjišťování, oceňování, snahu o zlepšení a definici úkolů vtahující se k pracovního výkonu zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců představuje nástroj používaný při řízení pracovního výkonu. Dle Šikýře (2016, s. 122) umožňuje vedoucím pracovníkům *„kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance“* během odvádění dohodnuté práce, dosahování kýženého pracovního výkonu a plnění dílčích cílů organizace. Armstrong, Taylor (2015, s. 390) ve své knize uvádí, že při zavedení řízení pracovního výkonu je nutné nejprve pochopit teorie vztahující se k tomuto tématu stejně jako samotné principy, které vyvstaly z předchozích zkušeností odborníků zabývajícím se tímto tématem.

Armstrong, Taylor (2015, s. 390) popisují teorie vztahující se k řízení pracovního výkonu:

Teorie cíle – tuto teorii vymysleli autoři Latham a Locke v roce 1979 (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390), kteří uvádějí základní principy propojení cílů s výsledky výkonu. Teorie se opírá o čtyři základní poznatky, první z nich je zaměřen se na priority, druhý podněcuje k úsilí, třetí má člověka pobízet k používání svých dovedností a vědomostí za účelem úspěchu. Čtvrtý poznatek pak přestavuje informaci, že čím více budou cíle povzbuzující a obtížnější, tím spíše dochází u pracovníků k využití jejich talentu. Teorie klade důraz na určení a ujednání cílů, které je následně porovnávat a vést (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390)

Teorie kontroly – tato teorie upozorňuje především na zpětnou vazbu z pohledu utváření chování. Pokud zaměstnanec získává zpětnou vazbu v oblasti jeho chování je pro něj snadnější identifikovat rozdíl mezí tím co dělá, a tím, co je od něj očekáváno, případně pak učinit taková opatření, která vedou k nápravě.

Teorie sociálně kognitivní – teorie vychází z předpokladu, že člověk a jeho pracovní výkon je do značné míry ovlivněn tím, jak jednotlivec věří ve své vlastní schopnosti a sebedůvěru. Ke klíčovým východiskům řízení pracovního výkonu patří formování a utužování sebedůvěry u zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015, s. 390).

Urban (2017, s. 61) vysvětluje, že hodnocení pracovníků či samotná kontrola a zpětná vazba jsou významné nejen při provádění úkolů, ale současně i pro pracovní motivaci zaměstnance. Autor dodává, že při vyváženém poměru mezi provedenou kontrolou, pravidelnou zpětnou vazbou spolu s hodnocením může být motivace zaměstnance posílena. Shodně uvádí i Šikýř (2016, s. 12), že hodnocení pracovníků je spojeno se systematickým získáváním a dáváním hodnocení, dále poskytování zpětné vazby v oblasti odvedeného pracovního výkonu zaměstnance. Šikýř (2016, s. 12) uvádí, že při pohledu na zpětnou vazbu v oblasti řízení a vedení pracovníka přináší jednoznačný pohled o opravdu odvedeném výkonu zaměstnance.

Šikýř (2016, s. 122) a Urban (2017, s. 61) spolu s Koubkem (2015. s. 208) souhlasně uvádějí, že poskytnutí zpětné vazby představuje také prostředek ke změně v oblasti motivace, podmínek, výsledků práce a úrovně schopností, včetně změny chování zaměstnance tak, aby bylo možné dosažení očekávaného pracovního výkonu zaměstnance. Z tohoto důvodu lze zpětnou vazbu, resp. hodnocení pracovníků považovat za „*základní nástroj řízení a vedení zaměstnanců*“.

Jak zmiňují Dvořáková a kol. (2012, s. 257) výsledkem hodnocení výkonu zaměstnance představuje jak identifikaci jeho kladných vlastností, tak i nalezení mezer v samotném výkonu a adaptaci na další rozvoj pracovníka.

Armstrong, Taylor (2015, s. 390) ve své knize označil „*hodnocení pracovního výkonu*“ jako termín, který částečně nahradil „*řízení pracovního výkonu*“, a který by se podle autora neměl vůbec používat, jelikož obsahuje „*prohlášení učiněná shora dolů*“. Tato prohlášení představují hodnocení směrem od nadřízeného k podřízenému, přičemž autor v tomto spatřuje spíše nařizování a kontrolu. Autor uvádí přijatelnější termín „*přezkoumávání pracovního výkonu*“.

2.1.1 Hodnocení jako nástroj řízení pracovního výkonu

Šikýř (2016, s. 118) představuje řízení pracovního výkonu jako *„systematickou činnost manažerů, která směřuje k uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců*.“ Efektivní nástroj pro řízení pracovního výkonu představuje hodnocení zaměstnanců, zjišťování a poskytování informací, podávání zpětné vazby o již odvedeném pracovním výkonu zaměstnance. Šikýř (2016, s. 118) poukazuje na to, že k efektivnímu řízení pracovního výkonu je nutné dbát především na podporu schopností a docílení motivace zaměstnanců současně s poskytnutím optimálních pracovních podmínek.

Armstrong, Taylor (2015, s. 215) vysvětlují, že manažer, který chce naplno využít potenciálů svých podřízených by měl nejprve identifikovat faktory jenž mají vazbu na výkon zaměstnanců, především pak s ohledem na jejich talent, motivaci a předpoklady k výkonu práce. Šikýř (2016, s. 118) podotýká, že současně by mělo u manažerů dojít také k uvědomění, že výkon pracovníků také ovlivňují další faktory, jako například **oddanost** (představuje intenzitu, se kterou se pracovníci ztotožňují se společností a intenzitu se kterou se do společnosti začleňují) a dále **angažovanost** (vysoká míra oddanosti pracovníka při odvádění práce, celková loajalita ke společnosti, motivace pracovníků za účelem odvádění odpovídajícího pracovního výkonu).

Řízení pracovního výkonu se opírá o dohodu, která by měla proběhnout mezi vedoucím pracovníkem (manažerem) a zaměstnancem. Šikýř (2016, s. 119) popisuje, že tato dohoda představuje informaci o požadovaném pracovním výkonu (zahrnující rozvoj schopností, motivaci a poskytování náležitých pracovních podmínek) a odpovědnosti manažerů za vedení a řízení zaměstnanců.

Formy hodnocení pracovníků

V odborné literatuře Šikýř (2016, s. 122), Kociánová (2010, s. 146), Koubek (2015, s. 208), jsou popsány tyto formy hodnocení pracovníků:

Neformální hodnocení (průběžné) – probíhá kontinuálně v rámci ověřování a posuzování výkonu zaměstnance během daného období. Šikýř (2016, s. 122) vedoucí pracovník směřuje své podřízené k podávání dohodnutého pracovního výsledku. Hlavním cílem je odhalení možných nesrovnalostí současně podávaného pracovního výkonu oproti předem dohodnutému. Vedoucí pracovník v tomto případě reaguje poskytnutím adekvátního způsobu nápravy, přičemž může také přispět ke zvýšení samotných výsledků a schopností daného zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 122).

Formální hodnocení (systematické) – dle Šikýře (2016, s. 122) probíhá pravidelně u příležitosti ověření pracovního výkonu zaměstnance za dané období. Vedoucí pracovník poskytne hodnocení v oblasti odvedeného pracovního výkonu, současně projednává se zaměstnancem další možnosti motivace. Autor dále dodává, že ve většině případů se objevuje v podobě hodnotícího rozhovoru. Jak autor také zmiňuje, formální hodnocení obsahuje závěrečnou zprávu, která vedoucímu slouží mimo jiné k rozhodování v navazujících otázkách týkajících se řízení pracovního výkonu, jako je odměňování či vzdělávání a výběr zaměstnanců.

Příležitostné hodnocení – Kociánová (2010, s. 146), vysvětluje, že jde o okamžitou potřebu hodnocení pracovníka, např. při hodnocení pracovníka po ukončení adaptace či jiné formy kariéry zaměstnance. K tomuto hodnocení je přistupováno spíše v případech, kdy došlo u pracovníka k významným změnám v oblasti jeho pracovního výkonu a výstupy z předchozího hodnocení již nereflektují současný stav (Koubek 2015, s. 208).

Koubek (2011, s. 30) uvádí, že formální hodnocení je vnímáno jako spravedlivější, neboť poskytuje hodnocení na základě předem určených hodnot pro všechny pracovníky.

Bělohlávek (2017, s. 14) uvádí, že výsledkem každého hodnotícího pohovoru by měla být změna v jednání pracovníka. S tímto dále souvisí:

- efektivnější komunikace mezi hodnoceným a hodnotitelem, větší porozumění obou stran při řešení problému;
- vedoucí pracovník lépe identifikuje silné a slabé stránky pracovníka;
- zefektivnění samotné práce a jednání s ostatními lidmi;
- zvýšení pracovního výkonu zaměstnance a jeho kvalifikace na základě motivování.

Kociánová (2010, s. 146, 147) popisuje, že vzhledem k různorodosti potřeb hodnocení mohu být hodnotiteli:

Přímý nadřízený – v rámci systematického hodnocení a při dalších příležitostech poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu vztahující se k odvedenému výkonu.

Kolegové – hodnotí své spolupracovníky nejčastěji v rámci využívání 360 º zpětné vazby.

Podřízení – toto hodnocení se provádí anonymně, podřízení hodnotí své nadřízené v rámci systematického hodnocení pracovníků s využitím 360 º zpětné vazby.

Zákazníci – využívá se v situacích, které vyžadují hodnocení výkonu pracovníka z pozice třetích stran. Opět nejčastěji využíváno v rámci systematického hodnocení při vyžití 360º zpětné vazby.

Psychologové – hodnocení nejčastěji probíhá formou rozhovoru, dochází k posuzování způsobilosti pracovníka a zjištění potenciálu pracovníka. Výsledkem hodnocení je závěrečná zpráva.

Jiní hodnotitelé – jedná se především o hodnotitele z řad development a assessment center, kdy se jedná o skupinu hodnotitelů, přičemž platí, že závěry hodnocení musí být provedeny na základě konsenzu.

Sebehodnocení – využití v rámci systematického hodnocení.

Koubek (2015, s. 216) uvádí, že ve většině případů dochází k hodnocení ze strany přímého nadřízeného, který je vnímán jako nejpovolanější osoba, jelikož právě přímý nadřízený uskutečňuje závěrečné vyhodnocení na základě veškerých podkladů obdržených k hodnocení. Dále autor doplňuje, že nadřízený provádí hodnotící rozhovor, na jehož základě s pracovníkem diskutuje o možnostech a opatřeních vyplývajících ze samotného hodnocení.

Základní funkce hodnocení pracovníků

Autoři Martinovičová, Konečný, Vavřina (2014. s. 142) in Duda (2008) uvádějí tyto:

- funkce poznávací – samotné hodnocení pracovníka probíhá na základě kvality spolu s odvedeným množstvím výkonu;
- funkce srovnávací – hodnocení pracovníků na základě sociálního, materiálního či morálního hlediska v rámci společnosti nebo daného oddělení;
- funkce regulační – změny v pracovních pozicích či ukončování pracovního poměru;
- funkce kauzální – zaměření na příčiny změn v pracovním prostředí společnosti;
- funkce stimulační – podpora zaměstnanců pro získání vyššího výkonu a s tím souvisejícího vyššího hodnocení;
- funkce výběrová – možnost povýšení u vybraných zaměstnanců, kteří odvádí trvale vysoký pracovní výkon.

Koubek (2015, s. 209) vysvětluje, že společnost může k hodnocení pracovního výkonu přistupovat z pohledu **měření výsledků jejich práce** či z pohledu **sociálního jednání pracovníka**. Při využívání měřítka v oblasti výsledků práce bude nahlíženo na *„množství, kvalitu, včasnost, náklady“*, tedy bude jasně měřitelná a zjistitelná (Koubek, 2015 s. 209). Při měření chování pracovníka bude posuzována jeho podnětnost, rozvážnost, odbornost, rozhodnost, přístup, ochota se domluvit, vystupování, komunikace s kolegy, vytrvalost, umění rozhodovat a další. V tomto případě může docházet k určité míře subjektivnímu hodnocení vzhledem k obtížnosti je měřit spolehlivě. Autor dále připomíná, že ideální cesta je využít veškeré možnosti při hodnocení práce a patřičně je doplnit právě o hodnocení chování ve vazbě na pracovní požadavky daného pracovníka či skupiny. V obou případech však platí, že toto hodnocení by mělo být ještě podloženo „*formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu*“ (Koubek, 2015, s. 209).

Koubek (2015, s. 210) zároveň uvádí, že výstupy z hodnocení pracovníků jsou u většiny společností využívány primárně k:

- odměňování;
- rozmisťování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoji pracovníků;
- podněcování a motivování zaměstnanců.

Koubek (2015, s. 210) popisuje, že hodnocení pracovníků patří k nejzásadnějším milníkům při uskutečňování veškerých zásadních úloh řízení lidských zdrojů, což představuje dosadit vhodného pracovníka na příslušné místo, náležitě propojovat zaměstnance s pracovními úkoly, co nejlépe využít schopností pracovníka, sestavovat týmy, optimálním a efektivním způsobem podněcovat pracovníky a spoluvytvářet optimální pracovní atmosféru a v neposlední řadě dbát o společenský rozvoj pracovníků. Podobně uvádí i Arthur (2010, s. 153) správně fungující

systém hodnocení by měl být propojen s pracovním místem, přesný, platný, standardizovaný, praktický a funkční. Současně by měl také systém odrážet *„manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu“* (Arthur, 2010, s. 153).

2.1.2 Kritéria a metody hodnocení zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 123) vysvětluje, že k efektivnímu hodnocení zaměstnanců je potřeba využít přiměřených kritérií a metod. Mezi kritéria ovlivňující výkon zaměstnance patří:

- výsledky – představují především kvalitu a množství odvedené práce;
- chování – představuje zejména samotný přístup k práci;
- schopnosti – kompetentnost k práci;
- motivace – snaha při výkonu práce;
- podmínky – představují zejména pracovní dobu a prostředí.

Krpálek a Mužík (2017, s. 139) dále uvádějí, že v odborné literatuře se nejčastěji vyskytují tři základní kritéria hodnocení pracovníků: kvalita práce, množství práce a pracovní jednání spolu s chováním.

Dvořáková a kol. (2012, s. 272) doplňují „*používání kritérií, která neodpovídají požadavkům pracovní činnosti, snižuje autoritu systému hodnocení a znevažuje výsledky celého systému hodnocení*“. Z tohoto důvodu není příliš rozumné vycházet z podstaty téže skladby kritérií pro všechny zaměstnance, přestože některá z kritérií z oblasti pracovního jednání lze praktikovat u většiny profesí. Kociánová (2010, s. 149) definuje základní požadavky, která by kritéria hodnocení měla obsahovat:

- validitu – měřit co, co měřeno má být;
- objektivitu – při využití stejného kritéria u daného pracovníka by měli jednotlivý hodnotitelé docílit téhož výsledku;
- nezávislost – jedno kritérium nemůže vycházet z jiného kritéria;
- relevantnost – kritéria být přizpůsobena charakteristikám práce;
- kritéria musí být přizpůsobena pracovní pozici;
- srozumitelnost a jednoznačnost;
- zvolení optimálního počtu kritérií (není vhodné uvádět mnoho kritérií).

Koubek (2015, s. 214) upozorňuje, že při hodnocení pracovního výkonu nelze opomenout také faktory, na které hodnocený nemůže mít vliv. Současně upozorňuje, že pokud by nedošlo k připuštění si těchto faktorů a jejich vlivu na hodnocení pracovního výkonu mohlo by docházet k chybnému hodnocení. Autor mezi tyto faktory řadí:

- nesprávné využívání časových možností pracovníka, kdy dochází k nesprávnému či nedostatečnému zadání úkolů, dochází k chybné organizaci práce;
- chybějící součinnost spolupracovníků;
- nedostatečné vybavení potřebné pro danou práci;
- nepřesná forma pravidel a metod řízení ve vazbě na práci;
- mezery ve vzdělávání pracovníků;
- neadekvátní uspořádání pracoviště;
- faktory jako hluk, osvětlení či teplota vzduchu;
- soukromý život pracovníka (rodinná situace, bydlení, nemoc, čas strávený na cestě do zaměstnání);
- štěstí.

Jak vysvětluje Koubek (2015, s. 215) „*tyto faktory by neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního pracovního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopnosti a vnímání role.“* Podle Kociánové (2010, s. 149) je tedy potřeba vždy zohlednit fakt, jaká cílová skupina pracovníků je hodnocená a současně tomu přizpůsobit daná kritéria. Dále Kociánová (2010, s. 149) shrnuje, že pokud se společnost zaměřuje spíše na hodnocení pracovního výkonu slouží tento materiál zpravidla pro odměňování, naopak při hodnocení chování a schopností je hodnocení prováděno spíše za účelem rozvoje a motivace pracovníků (Kociánová, 2010, s. 149).

Metody hodnocení pracovníků

Šikýř (2016, s. 123) uvádí, že v závislosti na charakteru, potřebách a podmínkách v oblasti posuzování pracovního výkonu lze identifikovat tyto metody hodnocení zaměstnanců:

Podle dohodnutých cílů – toto hodnocení se nejčastěji využívá při hodnocení vedoucích pracovníků (manažerů), kdy dochází k posuzování dosahování předem dohodnutého cíle (Šikýř, 2016, s. 123). Koubek (2015, s. 220) a Šikýř (2016, s. 123) vysvětlují, že dohodnuté cíle by měli být takzvaně SMART, které představují následující:

S – specifické = srozumitelné, konkrétní a náročné (jasné);

M – měřitelné = lze je vyjádřit v nějakém množství či kvalitě;

A – akceptovatelné = podnětné, dosažitelné;

R – relevantní = musí odpovídat cílům organizace, cíle jednotlivců mají spojitost s cíli organizace tak, aby společně přispívaly k jejich dosažení;

T – termínované = časově ohraničené s ohledem na jejich splnitelnost.

Podle určených norem – využívá se především u dělnických profesí, dochází u něj k posuzování plnění předem stanovených norem. Koubek (2015, s. 220) uvádí postup při jejím použití:

- Určení norem či očekávané úrovně výkonu.
- Obeznámení pracovníků s normami, ideálně prodiskutovat s pracovníky normy a dobrat se shody v oblasti norem.
- Porovnání jednotlivých výkonů pracovníka s normami.

Podle stupnice – přestavuje metodu používanou pro sebehodnocení pracovníka, přičemž u jednotlivých kritérií (kvalita práce, intenzita práce, samotný přístup k práci, dodržování pracovní doby aj.) dochází k hodnocení samostatně, přiřazuje se stupeň pracovního výkonu. Dvořákové a kol. (2012, s. 267) vysvětlují, že se jedná o nejčastěji využívanou metodu. K hodnocení pracovního výkonu dochází zaškrtnutím určitého stupně daného kritéria. Hlavní výhody autoři spatřují v nízkých nákladech na jeho vytvoření, dále vyplnění formuláře nepředstavuje výraznou časovou zátěž, stupnice jsou využitelné pro značný počet pracovníků. Oproti tomu Šikýř (2016, s. 123) upozorňuje na možnost problému v oblasti interpretace uvedených kritérií, kdy může docházet k neobjektivnímu hodnocení ze strany hodnotitele, využívání pouze průměrných stupňů v hodnocení, sklon ke shovívavosti či naopak přísnosti. Koubek (2015, s. 221-222) uvádí typy hodnotící stupnice:

1. Číselná – jednotlivá kritéria práce jsou znázorněna prostřednictvím číselných hodnot, jejich význam lze odlišit prostřednictvím bodových škál, hodnotami či váhami na jejichž základě dochází k výpočtu průměrného bodového hodnocení.

2. Grafická – výsledné hodnocení je zobrazeno prostřednictvím křivky, která spojuje body, jež jsou vyznačeny na jednotlivých úsečkách. Křivka pak představuje silné či slabé stránky výkonu pracovníka.
3. Slovní – u jednotlivých kritérií je vyznačena slovní úroveň výkonu (výborná, dobrá apod.), či je hodnotiteli nabídnut slovní popis charakteristiky výkonu pracovníka. Následně je pak označena právě ta charakteristika, která nejvíce koresponduje s výkonem pracovníka. Koubek (2015, s. 222) současně doplňuje, že při využití této metody nemusí nutně dojít ke správné intepretaci slovního popisu či pochopení. Tato situace může být dána zejména odlišností ve vzdělání či zkušenostmi ze strany hodnotitele. Problém může také nastat již u volby kritérií a popisu úrovní. Autor dále vysvětluje, že pokud bude zvolen vyhovující formulář obsahující vhodná kritéria vztahující se k pracovního výkonu jedná se o jednu z nejvhodnějších metod.

Prostřednictvím volného popisu – tohoto hodnocení se zpravidla využívá u hodnocení vedoucích pracovníků a specializovaných pracovníků, kdy k hodnocení pracovního výkonu hodnotitel využívá předem nadefinovaná kritéria. Koubek (2015, s. 221) vysvětluje, že tato metoda představuje pro hodnotitele písemnou identifikaci pracovního výkonu hodnoceného, kdy na základě seznamu otázek dochází k hodnocení. Nevýhoda této metody je spatřována v hodnocení odlišných hodnotitelů a odlišných hodnocených, které nelze zcela porovnávat. Další nevýhodu také může představovat neschopnost přihlížet adekvátně k pracovního výkonu hodnoceného, kdy se hodnocený soustředí spíše než na současný výkon hodnoceného na výkon z dlouhodobého měřítka (Koubek, 2015, s. 221).

Podle kritických případů – tato metoda je založena na krátkém popisu kritických událostí, které nastaly při výkonu pracovního úkolu danému pracovníkovi ve sledovaném období. Především se vztahuje na výrazně uspokojivé či výrazně neuspokojivé hodnocení pracovního výkonu hodnoceného. Dvořáková a kol. (2012, s. 269) vnímají tuto metodu vhodnou například k hodnotícímu rozhovoru, kdy může sloužit jako písemný materiál k následnému možnému školení. Dále autoři zmiňují, že pro hodnotitele představují častá hodnocení velkou časovou náročnost, kdy může dojít k jejich nechtěnému odkládání, přičemž posudek bude nejvíce ovlivněn událostmi ze současné doby. Koubek (2015, s. 220) doplňuje, že *„pojetí kritického případu je nejasné a může být různě interpretováno.“* Současně může přispět k vytváření možných konfliktů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Pracovník může být vystaven napětí při sepisování poznámek ze strany hodnotitele.

Prostřednictvím assessment centra (AC) a development centra (DC) – tato metoda se využívá nejčastěji při hodnocení pracovního výkonu, zjištění odborné způsobilosti a rozvoje stěžejních zaměstnanců, především se jedná o manažery.

Sebehodnocení – hlavním důvodem zavedení tohoto hodnocení je zapojit hodnoceného tím, že lépe identifikuje požadavky na svůj osobní rozvoj, ve většině případů tak dochází k nastavení vyšších cílů než ze strany nadřízeného.

Checklist – tato metoda patří mezi časově velmi náročné, jelikož pro jednotlivé pracovní skupiny musí být vytvořen specifický formulář obsahující speciální formulace. Koubek (2015, s. 223) jedná se o formu dotazníku, který definuje jednotlivé formulace pracovního chování pracovníka a hodnotitel v něm identifikuje, zda toto chování je přítomno v pracovního výkonu pracovníka. Dotazník může obsahovat velké množství formulací, přičemž vyhodnocení připadá povětšinou na pracovníky personálního oddělení či jiné specialisty. Použitým formulacím lze také přikládat různou váhu (Koubek, 2015, s. 223).

Metoda BARS – (Behaviorally Anchored Rating Scales), také známá jako klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního výkonu. Koubek (2015, s. 223) uvádí, že se jedná o jistou metodu

„checklistu či hodnotící stupnice“. Tato metoda se zaměřuje nejvíce na samotný přístup k práci, kontrole postupu práce, efektivitě výkonu a celkově se tak více zaměřuje na pracovního chování než na výsledky práce. Metoda je založena na tom, že při patřičném chování lze docílit i efektivity v oblasti vykonávání práce. Klasifikační stupnice je vypracována ke každému pracovnímu úkolu, přičemž chování vzniklé při daném úkolu lze označit pomocí několika stupňů, většinou v rozmezí pěti až sedmi stupňů (7 = vynikající, 6 = velmi dobře, 5 = dobře apod.), současně je pro lepší identifikaci doplněno slovním popisem. Hodnotitel následně vybírá nejvhodnější formulaci a označí ji. Koubek (2015, s. 221) popisuje, že na přípravě klasifikační stupnice se podílejí manažeři spolu s pracovníky umístěnými na pracovní místa. Autor dále odkazuje na dodržení tohoto pořadí:

- určují se a specifikují se dané úkoly pracovního místa;
- sepíší se jednotlivé charakteristiky pracovního chování připadajících na daný úkol, přičemž by mělo být nastaveno co nejvíce charakteristik chování;
- pokud proběhla dohoda mezi manažerem a zmíněnými pracovníky, kteří jsou zařazeni na pracovní místa, vytváří se stupnice korespondující s typem pracovního chování, která obsahuje vzorové popisy pracovního chování (Koubek, 2015, s. 221).

Dvořáková a kol. (2012, s. 268) vysvětlují, že i přes poměrně náročnou časovou přípravu je využití této metody přínosné zejména tím, že hodnotitel již není nucen vypisovat slovně charakteristiky plnění kritérií, dochází pouze k přiřazení již předem nadefinovaného vzoru stupnice jednání. Koubek (2015, s. 221) doplňuje, že využitím této metody dochází již v přípravné fázi k zapojení pracovníků a jedná se tak o společnou práci, což představuje velkou výhodu. Tímto krokem se eliminuje možnost, že by hodnocení nemuselo být přijato samotnými pracovníky, jelikož uvedené popisy reflektují skutečný stav a současně vycházejí z praxe jak pracovníků, tak manažerů (Koubek, 2015, s. 221).

2.1.3 Příprava a vedení hodnotícího pohovoru

Arthur (2010, s. 82) uvádí, že je potřeba aby manažer přistupoval k hodnocení s vědomím, že nejdůležitější je nastavit příjemnou atmosféru již na začátku samotného hodnocení. Dále autorka popisuje několik dílčích kroků, které vedou k vytvoření patřičného prostředí:

- soukromí;
- eliminace rušivých elementů;
- přátelská atmosféra;
- časový prostor.

Hodnotící rozhovor probíhá mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, kdy dochází k formálnímu hodnocení skutečně odvedeného pracovního výkonu zaměstnance. Jedná se o hodnocení za již uplynulou dobu jejímž výsledkem by měl být rozvoj schopností, motivace a poskytnutí takových podmínek zaměstnanci, aby bylo možné dosáhnout i v budoucnu opět příznivých pracovních výsledků daného zaměstnance. Zpravidla dochází k hodnocení jedenkrát ročně, ovšem četnost může být upravena na základě požadavků vedení společnosti, např. kvartálně či pololetně. Dle Šikýře (2016, s. 124) v průběhu hodnotícího pohovoru poskytuje vedoucí pracovník zaměstnanci informace o dosažení pracovních výsledků a současně projednává možnosti jeho dalšího rozvoje. Velkou výhodu pro zaměstnance také představuje možnost se vyjádřit k samotným výsledkům hodnocení. Cílem hodnocení je pak dohoda mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem, kdy dochází k odstranění zjištěných nedostatků, případné zlepšení komunikace a chování pracovníka a současně dochází k vytvoření zlepšení podmínek v oblasti rozvoje, motivace a optimálních pracovních podmínek pro požadovaný

výkon zaměstnance. Šikýř (2016, s. 124) dále doplňuje, že součástí hodnocení by měly být také dokumenty reflektující dílčí hodnocení, tyto podklady zároveň slouží k eliminaci případných nejasností mezi hodnocením a hodnotitelem. Manažer během hodnotícího pohovoru využívá jak pozitivních, tak negativních měřítek. Hodnotitel by měl k zaměstnanci přistupovat upřímně a jednoznačně ohodnotit jeho pozitivní pracovní výsledky, přičemž v zaměstnanci upevní pocit sounáležitosti, odpovědnosti a jeho samotného významu při vykonávání práce (Šikýř, 2016, s. 124).

Arthur (2010, s. 90) popisuje, že mezi jedny z nejefektivnějších hodnotících pohovorů patří ty, které se opírají o tyto oblasti:

předcházející výkony zaměstnance – u některých manažerů představuje hodnocení předchozích výkonů prostor pro hodnocení chyb, kterých se zaměstnanci dopustili, což však není zcela správné. Prostor pro hodnocení předchozích výkonů by neměl představovat delší časový úsek, než čas vyhrazený k jednání o cílech a dalšího rozvoje zaměstnance;

předcházející a budoucí pracovní cíle – hodnocený pracovník je již seznámen s předchozím hodnocením dílčích cílů, tudíž by celkové hodnocení pro něj nemělo představovat překvapení a případné bariéry při hodnocení výsledků ze strany hodnotitele. Vytýčení nových cílů nemusí mít nutnou propojenost s plněním náročnějších úkolů, naopak mohou pracovníka vést k jiným cílům, zde je proto na místě, aby manažer poskytoval adekvátní podporu;

plánování karierního rozvoje – vedoucí pracovník diskutuje se zaměstnancem o jeho karierních plánech, současně zvažuje další možnosti vzdělávání či přeškolení.

Dle Arthur (2010, s. 90) dochází při využití všech výše uvedených oblastí ke zkvalitnění vzájemných vtahů.

2.1.4 Proces hodnocení pracovníků

Bělohlávek (2017, s. 77) uvádí, že hodnocení pracovníků je významnou složkou řízení lidských zdrojů, přičemž se hodnocení opírá o jednotlivá kritéria, které jsou v rámci hodnocení propojovány. Jedná se především o ukazatele, která představují plnění cílů (úkolů) a kompetencí. Ukazatele představují objektivní údaje při plnění úkolů zaměstnancem. Výhodou jejich užití je objektivnost, naopak nevýhodu představují odlišné podmínky u jednotlivých pracovníků. Autor uvádí příklad, kdy obchodník plnící plány v bohatším regionu snadněji dosáhne svých cílů než obchodník, který působí v regionu s nižší kupní sílou. Z tohoto důvodu je vhodné ukazatele nastavit jednotlivě, řadí se k nim:

- množství zhotovených výrobků;
- počet nedodělků, chybně zhotovených výrobků;
- počet nehod či havárií;
- objem či počet zakázek;
- podílová hodnota na trhu v dané oblasti;
- zisk či produktivita práce za daný úsek;
- množství stížností či reklamací.

Koubek (2015, s. 215) ve své knize vysvětluje, že proces hodnocení pracovníků lze rozdělit do několika fází, a tyto fáze pak následně rozdělit do tří časových intervalů:

1. Přípravné období obsahuje tyto fáze:
    a) Identifikace a určení předmětů hodnocení, nastavení pravidel a zásad, včetně vytvoření samotného postupu hodnocení spolu s formuláři, které budou sloužit jako podklad pro hodnocení pracovníka.

b) Koubek (2015, s. 215) dále doporučuje provést hloubkovou analýzu pracovních míst, na jejíž základě bude vytvořena představa o možnostech výkonu na jednotlivých pracovních místech v dané společnosti. Tímto krokem bude možné lépe formulovat návrhy na možné zlepšení v oblasti kategorií pracovníků, pracovních míst a požadavků na pracovníka.
c) Stanovení potřebných parametrů výkonu a jeho hodnocení, výběru, formulace norem pracovního výkonu, určení metod hodnocení a stupnic pro samotnou identifikaci úrovně výkonu. Současně je nutné určit období, ve kterém budou zjišťovány informace potřebné k pracovnímu výkonu.
d) Obeznámit pracovníky s účelem připravovaného hodnocení, zvláště pak o kritériích hodnocení spolu s normami pro pracovní výkon (očekávaný výkon).

2. Období získání informací a materiálů obsahuje tyto fáze:

a) Informace vztahující se k pracovnímu výkonu pracovníka získáme nejlépe jeho pozorováním či zkoumáním výsledků jeho práce. Současně je nutné určit kompetentní osobu, která bude tyto informace a hodnocení provádět.
b) Zajišťování materiálů k pracovnímu výkonu patří mezi klíčové fáze, jelikož k těmto materiálům se lze kdykoliv vrátit a na jejich podkladě získat retrospektivní informace. Materiály by měly být pořizovány identickým způsobem a totéž platí pro jejich archivaci. Písemné dokumenty eliminují případné spory, jsou nástrojem zpětné vazby mezi hodnoceným pracovníkem a vedoucím pracovníkem, který hodnocení provádí.

3. Období hodnocení informací o pracovním výkonu obsahuje tyto fáze:

a) Posouzení pracovních výsledků, samotného chování a jiných vlastností pracovníků by měly být prováděny na základě regulérního postupu. Při tomto posuzování dochází ke komparaci výsledků práce s očekávanými výsledky výkonu práce, chování pracovníka či dalších požadavků a pracovní místo. Koubek (2015, s. 216) dále poukazuje na možnost subjektivního hodnocení, vzhledem k tomu, že i ukazatele výkonu je nutné správně interpretovat. Výsledky z této fáze je nutné provést v písemné podobě.
b) Absolvování rozhovoru s hodnoceným pracovníkem zaměřující se na výsledky hodnocení, které mají vést k přijetí určitých rozhodnutí či nastolení pravidel pro řešení případných problémů s pracovním výkonem. Tuto fázi lze označit jako klíčovou pro nastavení pracovního výkonu pracovníka, zejména v oblasti samotné motivace.
c) Poskytnutí podpory pracovníkovi pro odvádění lepšího pracovního výkonu, provádět pozorování výkonu pracovníka a současně analyzovat efektivnost samotného hodnocení (Koubek, 2015, s. 216).

Úkoly vyplývající z hodnotícího pohovoru

Bělohlávek (2017, s. 85) ve své knize upozorňuje, že hlavním výstupem hodnotícího pohovoru je správné nastavení úkolů a cílů pro následující období. Cíle a úkoly motivují pracovníka ke zvýšení pracovního výkonu a současně pomáhají eliminovat případné nedostatky s využitím vzdělávací akce. Možné úkoly v oblasti hodnocení:

- delegovat na pracovníka obtížnější úkoly;
- zvětšit rozsah práce za předpokladu, že pracovník současné úkoly plní a byl nalezen časový fond;

- přeřazení na jinou vhodnější pracovní pozici;
- studium;
- úprava pracovní náplně, nebo v rámci získání zkušeností přeřazení na jiné (Bělohlávek, 2017, s. 85).

Koubek (2015, s. 209-210) identifikoval úlohy a cíle v oblasti hodnocení pracovníků takto:

- stanovit stupeň pracovního výkonu;
- identifikovat u pracovníka silné a slabé stránky;
- průběžně přispívat ke zlepšení výkonu pracovníka;
- na základě dosahování cílů připravit podklad pro odměňování;
- definovat potřebu vzdělávání a rozvoje;
- identifikovat možnosti při rozmisťování pracovníků;
- rozeznat u pracovníka jeho potenciál;
- vytvořit základnu pro hodnocení efektivnosti při výběru zaměstnanců a ověření jeho metod;
- motivovat;
- vypracovat materiály na jejichž základě probíhá ověřování efektivního vzdělávání a vzdělávacích akcí;
- vypracovat materiály, které slouží k plánování pracovníků (zdroje pracovních sil);
- vypracovat materiály ověřující budoucí nastavení pracovních úkolů organizace.

Bělohlávek (2017, s. 85) podotýká, že ačkoli se nastavení úkolů může jevit jako jednoduchá záležitost, často se v praxi lze setkat s chybně nastavenými úkoly, které mají za následek snížení kvality práce. Lze mezi ně zařadit nedostatečně specifikovaný úkol, úkol je obtížně splnitelný či nesplnitelný, nebo naopak je úkol pro zaměstnance splnitelný až příliš lehce, kdy nedochází k rozvíjení talentu pracovníka (mohl by odvádět výrazně složitější úkoly).

2.2 Hodnocení a ostatní personální činnosti

Dvořáková a kol. (2012, s. 257) vnímají systém hodnocení pracovníků jako nástroj, který vychází z personálního řízení a vede tak k dosažení lepšího výkonu zaměstnance a rozvoje jeho schopností. Z tohoto důvodu je žádoucí také „*specifikovat i rozvojový potenciál výkonu pracovníka*“. Jak autoři dále zmiňují, hodnocení by mělo obsahovat závěry vztahující se k následnému rozvoji a závěry pro řízení kariéry. Tyto závěry jsou také základem k samotnému odměňování či povyšování pracovníků. Toto potvrzuje i Kociánová (2010. s. 145), která uvádí že hodnocení by se mělo vztahovat k rozvoji zaměstnance či dalšímu případnému využití ve společnosti. Koubek (2015, s. 231) doplňuje, že hodnocení pracovníků je spjato s dalšími personálními činnostmi a zejména výsledky hodnocení lze vnímat jako stěžejní pro personální plánování. Koubek (2015, s. 231) vysvětluje, že výsledky hodnocení by měly být využívány u plánování personálního rozvoje či plánování potřeby zaměstnanců. Společnost nakládá s informacemi o pracovním výkonu zaměstnanců zejména tehdy, pokud potřebuje zjistit jaké množství pracovníků a v jaké kvalitě bude nutně potřebovat ke splnění svých cílů. Zde využívá možnost pokrytí prostřednictvím vnitřních zdrojů, snaží se nalézt rezervy a využívá plánování personálních činností, mezi které patří zejména rozmisťování, vzdělávání či odměňování (Koubek, 2015, s. 231).

Armstrong, Taylor (2015, s. 392) popisují, že řízení pracovního výkonu může být používáno při klasifikaci výkonu a tím vytváří prostor pro odměňování samotného výkonu.

Armstrong, Taylor (2015, s. 392) in Shields (2007, s. 24) popisují vymezení řízení výkonu v těchto oblastech:

- strategická komunikace – informovat podřízené o přínosu kvalitně odvedené práce;
- vytváření vztahů;
- rozvoj zaměstnanců;
- hodnocení pracovníků.

Dvořáková a kol. (2012, s. 263) uvádějí, že nejčastěji se na realizaci a zavedení systému řízení pracovního výkonu, včetně hodnocení pracovníka, podílí personální oddělení spolu s vedoucími pracovníky.

Role personálního oddělení

Dvořáková a kol. (2012, s. 264) popisují roli personálního oddělení při zavádění hodnotícího systému tak, že představuje především vytvoření samotného systému a jeho následné zavedení v rámci organizace. Personální útvar tedy definuje určitá kritéria pro jednotlivé skupiny pracovníků, specifikuje hodnotící období a kontroluje dodržování postupu a zásad v hodnocení pracovníka. Současně personální oddělení představuje poradní a konzultační orgán. Dále autorka doplňuje, že součástí role je také archivování výsledků týkající se hodnocení pracovníka, a to konktrétně v jeho osobních spisech. Současně je nutné zabezpečit, aby nedošlo k úniku informací týkající se hodnocení pracovníků.

Role vedoucích pracovníků

Dle Šikýře (2016, s. 34) se významná část odpovědnosti za řízení a vedení lidí přesunula v současné době více na vedoucí pracovníky, a to na většině stupních personalistiky. Manažeři „*naplňují úkol personalistiky*“, skrze své zaměstnance, které se snaží vést k odvádění kvalitního pracovního výkonu a dosahování sjednané práce. Autor dále upozorňuje na povinnosti vedoucích pracovníků vyplývající z (§ 302 zákoníku práce):

- provádět kontrolu práce svých podřízených;
- řídit a hodnotit jejich pracovní výkon;
- zajišťovat odměňování pracovníků v souladu s pracovněprávními předpisy;
- poskytovat zajištění bezpečnosti při práci a ochraně zdraví;
- zabezpečovat předpoklad pro zvýšení odborné úrovně pracovníků;
- zabezpečit dodržování vnitřních předpisů.

Šikýř (2016, s. 34 a 35) definuje nejvýznamnější personální činnosti, které jsou plněny právě manažery:

- tvorba a analýza pracovních pozic;
- plánování lidských zdrojů – manažeři předkládají informaci o cílech organizační jednotky, rozhodují o celkové potřebě zaměstnanců jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů, a především rozhodují o personálním rozvoji zaměstnanců;
- obsazení volných míst – vedoucí pracovníci určují jakým způsobem obsadí volnou pozici, podílí se na sestavení popisu pro volné pracovní místo;
- řízení výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování;
- vzdělávání;
- péče o zaměstnance;
- personální informační systém.

Šikýř (2016, s. 35) popisuje, že vedoucí pracovníci „*odpovídají za dosahování očekávaného výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného výkonu podřízených zaměstnanců*“.

Dvořáková a kol. (2012, s. 264) podotýkají, že stále v některých společnostech přetrvává problém se zavedením či nastavením systému hodnocení. Mezi hlavní problémy patří podcenění významu hodnocení či neochota samotné přípravy při zavedení, a to jak z pohledu vedoucích pracovníků, tak ze strany pracovníků. Jako další problém autoři popisují nízký zájem o zavedení hodnocení jako systému v personální práci nebo odpovědní pracovníci nedisponují potřebnými znalostmi postupů a metod hodnocení.

2.2.1 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Výstupy z hodnocení pracovníků představují klíčový prvek pro zjištění potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je také významný pro pracovní výkon a také pro zvyšování pracovního výkonu (Koubek, 2015, s. 232). Vzdělávání poskytované organizací přispívá k odvádění pracovních výsledků, současně také hodnocení pracovníků přispívá k určení jeho aktérů.

Šikýř (2016, s. 138) vysvětluje, že *„účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců“* při výkonu práce s dosažením požadovaného výkonu. Mužík a Krpálek (2017, s. 145) vysvětlují, že účelem podnikového vzdělávání je zabezpečení pracovní způsobilosti zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní výkon a práci na kterou byli přiřazeni.

Koubek (2015, s. 279, 280) podotýká, že vzdělávání pracovníků patří v současné době ke klíčovým personálním činnostem a mnoho autorů jej spatřuje jako nejvýznamnější personální činnost vůbec. Dále dodává, že vzdělávání pracovníků má bezpochyby další klíčové vazby na ostatní personální činnosti, mezi které patří především tyto:

- vytváření a analýza pracovních míst (rolí);
- personální plánování;
- získávání pracovníků;
- výběr pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- rozmisťování pracovníků;
- odměňování pracovníků.

Kociánová (2010, s. 169) vysvětluje, že firmy jsou v dnešní době vystaveny okolním vlivům, díky kterým musí přizpůsobovat i kompetence svých zaměstnanců a jejich schopností. Na základě měnících se požadavků na pracovní místo je nutné zaměstnance motivovat při rozvoji jeho schopností způsobem, který je současně žádoucí pro danou společnost. Nově získané schopnosti, které zaměstnanci získávají během jejich práce současně posiluje jejich postavení na pracovním trhu (Kociánová, 2010, s. 169).

Vzdělávání je procesem, díky kterému si zaměstnanec osvojuje a rozvíjí nabité znalosti, dovednosti a postoje (Kociánová, 2010, s. 169).

Kociánová (2010, s. 169) in Harrisonová (2005) rozděluje čtyři typy vzdělávání:

- instrumentální – usnadňuje vykonávání práce;
- poznávací – zaměřuje se na zdokonalení znalostí a pochopení věcí;
- citové – usiluje o nastylizování postojů a pocitů;

- sebereflektující – na základě získaných znalostí dochází k nastolování nových vzorců myšlení či chování.

Dle Hroníka (2007, s. 14) je výkonnost zaměstnanců spjatá jak s hodnocením zaměstnanců, tak s odměňováním a jejich rozvojem. Hroník (2007, s. 176) vysvětluje, že každá vzdělávací akce si v prvotní fázi určuje za cíl zvýšit pracovní výkon zaměstnance.

Kociánová (2010, s. 169) vnímá vzdělávání a rozvoj pracovníků jako prvek celkové strategie společnosti, přičemž náklady vložené do vzdělávání by měly být brány jako návratné. Tyto investice jsou vynakládány pro získání nutných schopností zaměstnanců a představují tak výhodu poskytovanou společností jejich zaměstnancům.

Koubek (2015, s. 252) vysvětluje, že vzhledem k rychle se měnícímu prostředí jsou kladeny větší požadavky na dovednosti a znalosti pracovníků, což znamená, že pracovník by měl své znalosti a dovednosti soustavně zdokonalovat a rozvíjet. Autor dále poznamenává, že klíč k úspěchu každé společnosti představuje pružnost a připravenost na změny. Pružnost organizace je závislá především na lidech uvnitř organizace, kteří s případnou změnou nebojují, ale naopak jsou s ní schopni pracovat.

Šikýř (2016, s. 138) dále uvádí, že vzdělávání má také vazbu na personální rozvoj zaměstnanců, tedy na možnost kariérního postupu. Zaměstnavatel v této souvislosti sumarizuje vložené investice do svých zaměstnanců, současně poskytuje příležitost nadaným pracovníkům ve společnosti. V tomto případě je vzdělávání složkou procesu řízení talentů, což představuje získání, udržení, využívání a rozvoje loajálních, schopných, odhodlaných a motivovaných pracovníků, jenž představují tu správnou cestu pro naplnění potřeb podniku (Šikýř, 2016, s. 138).

Koubek (2015, s. 252) popisuje několik aspektů, kterými by se měla řídit společnost v oblasti vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců za předpokladu, že chce být společností konkurenceschopnou:

- zabezpečit rozvoj znalostí a dovedností v souvislosti s nástupem nových technologií;
- reagovat na změnu lidských potřeb, dochází k proměnlivosti trhu výrobků a služeb, která si vyžaduje i změnu v reakci organizace a pružnosti pracovníků;
- reagovat na organizační změny (lidí jsou nucení je častěji akceptovat);
- zaměřovat se na jakost výrobků a služeb a služby zákazníkovi;
- reagovat na měnící se podnikatelské prostředí;
- zaměřovat se především na povahu práce a její organizaci, způsoby řízení (delegování, pravomoci, prohlubování a organizační strukturu);
- zaměřit se na vývoj informačních technologií a využívat je ve společnosti;
- snižovat náklady a lépe využívat technologií a technických zařízení;
- zaměřovat se na hodnotu pracovní existence, která má za následek zvýšení potřeby pracovníků se nadále vzdělávat;
- pečovat o vzdělávání a rozvoj pracovníků s cílem vytvořit stabilní společnost s dobrou pověstí a usnadňovat tak získávání a stabilizaci pracovníků.

Plevová (2012, s. 220) vysvětluje, že ve zdravotnictví je vzdělávání rozděleno podle toho, zda je jedná o pracovníky, kteří disponují způsobilostí k výkonu zdravotnického povolaní či naopak nedisponují. Vzdělání, které je založeno na této způsobilosti musí být akreditováno Ministerstvem zdravotnictví ČR. Autorka dále doplňuje, že vzdělávací proces u zdravotníků obsahuje tři fáze, přičemž první představuje pregraduální (zde absolventi získají způsobilost k výkonu zdravotnického povolání. Další fází je postgraduální vzdělávání, označováno také

jako specializační či kvalifikační (jedná se o získání zdravotnické specializace). Třetí fázi představuje vzdělávání kontinuální, které je časově nejdelší a současně s ohledem na vliv v oblasti poskytované péče patří k těm nejzásadnějším (Plévová, 2012, s. 220) in (Gladkij a kol., 2003).

Vzdělávání pracovníků je propojeno s odměňováním pracovníků, v současné době je pokládáno za součást celkové odměny zaměstnance (Koubek, 2015, s. 280). Pracovník může skrze zvýšení kvalifikace a vzdělávání dosáhnout vyššího příjmu, tento vyšší příjem může pro pracovníka představovat motivaci v oblasti vzdělávání a rozvoje.

2.2.2 Odměňování pracovníků

Autoři Martinovičová, Konečný, Vavřina (2014. s. 142) uvádějí, že hodnocení pracovníka je nejčastěji možné použít jako materiál pro odměňování a dále při plánování podnikového vzdělávání.

Kociánová (2010, s. 160) odměňování tvoří jeden z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, kterými firma disponuje. Odměňování je důležitou personální oblastí jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Každá společnost přestavuje specifický soubor činností a předpokladů. Struktura odměňování by měla korespondovat s potřebami organizace a potřebami zaměstnanců, struktura odměňování by měla být především objektivní a zároveň zaměstnance motivovat. (Kociánová, 2010, s. 160).

Koubek (2015, s. 232) uvádí, že výstupy z hodnocení pracovníků jsou neméně důležité pro oblast odměňování, jelikož vymezují tarifní zařazení pracovníka, úroveň platu či mzdy a také možných odměn (v případech, kde dochází k odměňování na základě pracovního výkonu).

Dle Šikýře (2016, s. 128) je hlavním úkolem odměňování objektivně ocenit skutečný výkon pracovníků a účinně podněcovat pracovníky k výkonu sjednané práce a dosažení kýženého výkonu. Autor dále vysvětluje, že strategie odměňování by měla zajistit objektivní a podněcující odměňování *„v souladu s pracovněprávními předpisy i s ohledem na hospodářské výsledky organizace.“* Odměňování v tomto duchu poskytuje:

- upevnění a motivaci zaměstnanců;
- nastolení zákonných a konkurenceschopných rozdílů v odměnách pracovníků;
- nastavení efektivního řízení nákladů práce a financování systému odměňování.

Šubrt (2018, s. 18) popisuje odměňování jako součást personálního řízení, kdy odměnou za práci zaměstnance provádějící závislou práci představuje forma mzdy či platu, případně odměnu z dohody o pracích konaných mimo hlavní pracovní poměr. Dále autor uvádí, že z hospodářského pohledu představuje odměna za práci hodnotu práce a řadí se tak k nejvýznamnějším příčinám, proč pracovník poskytuje svou pracovní energii k užití zaměstnavateli (svou práci prodává). Šubrt (2018, s. 18) vysvětluje, že odměna za práci je z právního hlediska základním pracovněprávním nárokem, přičemž poskytování odměny je současně hlavní povinností zaměstnavatele a je součástí pracovního závazku. Autor dále popisuje, že na odměňování je nutné nahlížet ve více rozměrech, jelikož se jedná o komplex zahrnující různorodé plnění ze strany zaměstnavatele, součástí jsou také zaměstnanecké benefity, pracovní podmínky a jiných, na základě, kterých dochází k uspokojování potřeb zaměstnance.

Šubrt (2018, s. 18) rozděluje odměňování zaměstnanců takto:

Peněžní formy – představují zejména mzdu nebo plat a další peněžitá plnění, zde se jedná o náhradu mzdy a odměny z pracovní pohotovosti, přispívání na stravování, přispívání na penzijní či životní pojištění, dále příspěvek na jízdné a další.

Nepeněžní formy – které je možné rozdělit na:

- **Hmotné** – možnost prodloužení dovolené nad rámec státem nařízené, užívání služebního automobilu také pro soukromé účely, poskytnutí mimořádného placeného pracovního volna, poskytnutí příspěvku na vzdělávání, poskytování nadstandardní lékařské péče, poskytování příspěvku na ošacení (mimo osobních ochranných pracovních prostředků), příspěvek na kulturu či sport, příspěvek na dovolenou a další. Šubrt (2018, s. 18) uvádí, že hmotné formy představují *„naturální požitky, které lze vyjádřit finanční ekvivalentem.“*
- **Nehmotné** – Šubrt (2018, s. 18) vysvětluje, že se nedají vyjádřit peněžně, lze zde zařadit například vnímání statusu v souvislosti s vykonávanou pozicí, vnímání prestiže z pohledu zaměstnance na základě dobrého jména zaměstnavatele, firemní kultury a podobně.

Urban (2017, s. 119), ve své knize uvádí, že do hmotného odměňování se řadí zejména základní mzda, odměny opírající se o osobní schopnosti pracovníka, výkonové odměny a zaměstnanecké benefity. Samotný význam podoby odměňování přitom záleží na práci, jež pracovník provádí a cílech dané společnosti. Autor dále podotýká, že v současné době nabývá významu odměňování na základě znalostí a schopností, nabývání důležitosti výkonového odměňování či diferencovaného podílu a odlišné frekvence vyplácení výkonové složky.

Armstrong, Taylor (2015, s. 407) vysvětlují, že pokud řízení pracovního výkonu probíhá tím správným směrem, dovoluje pracovníky ocenit pomocí zpětné vazby, nalezení možností v růstu či rozvoji dovedností, čímž nalézá příležitosti pro docílení úspěchu pracovníka. Autoři dále podotýkají, že přestože se jedná o nepeněžní odměny, tyto odměny mohou mít daleko větší, podstatnější a z časového hlediska významnější vliv na pracovníkovu iniciativu než odměny zaměřující se na finance. Hodnocení pracovníků je propojeno se samotným odměňováním zejména z důvodu získání materiálů, které jsou klíčové pro určování odměn či bonusů v návaznosti na pracovní výkon. Zejména v určitých společnostech je tento cíl primární, ovšem z pohledu řízení pracovního výkonu by se mělo jednat především o rozvoj pracovníků a „*odměňování v tom nejširším možném pojetí“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 407).

2.3 Metodika práce

V teoretické části této práce byl popsán přehled o současných možnostech v oblasti hodnocení pracovníků, frekvenci hodnocení, potencionálních hodnotitelích a metodách hodnocení pracovníků, současně teoretická část poskytuje přehled o vlivu na ostatní personální činnosti především odměňování a vzdělávání. Podklady pro vypracování teoretické části byly získány z odborné literatury.

Výzkumné metody

Za účelem zjištění současného stavu hodnocení zaměstnanců a jeho vlivu na ostatní personální činností bylo jako hlavní výzkumné metody využito kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření. Výzkumný soubor pak představovali všichni zaměstnanci společnosti XY, vyjma vedení společnosti, které bylo z dotazníkového šetření vyčleněno. Jako další výzkumné techniky bylo využito polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci,

konktrétně se jednalo o vedoucího pracovníka personálního oddělení, dále rozhovory s vybranými lékaři a sestrami.

Sběr dat

Veškeré potřebné informace byly autorce práce poskytnuty prostřednictvím vedoucího pracovníka personálního oddělení. Jednalo se především o poskytnutí dokumentace v podobě směrnic, metodických pokynů, dokumentace týkající se odměňování a vzdělávání. Společnost dokumenty tohoto charakteru spravuje prostřednictvím svého intranetu, z tohoto důvodu bylo nutné zřízení přístupu. Následně byla potřeba dokumenty vztahující se k výzkumné problematice hloubkově prozkoumat a analyzovat je. Studium dokumentů probíhalo primárně prostřednictvím intranetu společnosti, doplňující informace byly poskytnuty prostřednictvím rozhovoru s vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Před zahájením výzkumného šetření bylo nutné sestavit samotný dotazník a formulaci otázek. K tomuto kroku bylo využito odborné literatury a následné projednání struktury samotného dotazníku s vedoucím pracovníkem personálního oddělení. Vzhledem k anonymizaci byly společností poskytnuty ucelené kategorie zaměstnanců. Samotný dotazník obsahoval celkem 20 výzkumných otázek (příloha č. 1), z čehož bylo 12 uzavřených a 8 otevřených otázek s možností vyplnění vlastní odpovědi. Otázky se v první části dotazníku zaměřovaly na demografické znaky (věk, délka pracovního poměru, pracovní pozice a nejvyšší dosažené vzdělání). Další okruh otázek (otázky pět až deset) zjišťoval, jakým způsobem dochází k hodnocení, kým jsou zaměstnanci hodnoceni, jak často k hodnocení dochází, zda jsou spokojeni s četností hodnocení, zda dostávají prostor pro vyjádření připomínek a v neposlední řadě, z jakého důvodu je pro ně hodnocení klíčové. Další otázky se zaměřovaly na zjištění výstupů ze samotného hodnocení se zaměřením na vzdělávání, motivační efekt, nejčastěji hodnocených kritérií. Následný soubor otázek zjišťoval, zda respondenti vnímají připravenost ze strany hodnotitele, zda dochází k přípravě také ze strany hodnocených. Celý dotazník byl vytvořen pomocí programu Microsoft Word, vytištěn a rozdán v papírové podobě prostřednictvím podatelny společnosti, toto místo bylo vybráno záměrně z důvodu nejlepší možné distribuce v rámci společnosti. Před samotným rozdáním dotazníku byly formulace a srozumitelnost otázek konzultovány s vedoucím pracovníkem personálního oddělení a následně také došlo k ověření srozumitelnosti s 5 náhodně vybranými zaměstnanci společnosti. Zaměstnanci společnosti XY byli o plánovaném dotazníkovém šetření také obeznámeni prostřednictvím krátké informační zprávy umístěné na intranetu společnosti. Průzkum byl proveden ve dnech od 24.2. do 6.3.2020. Vyplněné dotazníky bylo možné odezvat opět na podatelně společnosti, kde byla pro tento účel zřízená uzamykatelná schránka. Po skončení dotazníkového šetření došlo k předání vyplněných dotazníků prostřednictvím vedoucího pracovníka personálního oddělení. Celkově bylo osloveno 201 zaměstnanců společnosti XY, přičemž dotazník vyplnilo celkově 129 respondentů. Návratnost dotazníků tedy činila 64 % z celkové počtu oslovených respondentů. V rámci vyhodnocení výsledků z jednotlivých dotazníků byla použita metoda výpočtu absolutní a relativní četnosti s ohledem na jednotlivé kategorie pracovníků. U vybraných otázek bylo využito znázornění pomocí grafu, u některých pak pro přehlednost bylo využito tabulky. Po vyhodnocení samotného dotazníku byla provedena další výzkumná metoda v podobě polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti XY. Jako první se uskutečnil rozhovor s hlavním personalistou, který přinesl důležité informace týkající se jednotlivých činností v oblasti hodnocení pracovníků. Následně byly provedeny rozhovory se dvěma lékaři a dvěma sestrami. Celkově bylo provedeno 5 polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti XY, se kterými byly tyto rozhovory provedeny seznam otázek nutný k doplnění informací k provedenému výzkumnému šetření. Seznam těchto otázek a přepisy jednotlivých rozhovorů tvoří přílohu č. 2.

3 Praktická část

V následující kapitole bude přestavena společnost XY, součástí této kapitoly je také vyhodnocení dotazníkové šetření, které přinese samotné doporučení v oblasti hodnocení pracovníků a jeho vlivů na ostatní personální činnosti.

3.1 Představení společnosti

Pro účely vypracování této bakalářské práce byla vybrána společnost XY, poskytující zdravotnické služby. Společnost XY si vyhradila právo na anonymizaci, pouze s tímto souhlasem bylo možné poskytnou informace potřebné pro vypracování této bakalářské práce. Společnost XY (Interní web, 2020) je předním poskytovatelem zdravotních služeb na území hlavního města Prahy. Společnost XY spravuje nestátní zdravotnické zařízení, které ročně ošetří na 300 tisíc pacientů (Interní web, 2020). Společnost XY (Interní web, 2020) vznikla v roce 2008 a právní formou je akciová společnost. Toto zdravotnické zařízení poskytuje široké spektrum zdravotních služeb napříč jednotlivými obory, jedná se především o ambulantně poskytovanou péči. Od této doby se stala vyhledávaným poskytovatelem zdravotních služeb, a to nejen z řad obyvatel hlavního města (Informační leták společnosti XY, 2020).

Umístění společnosti

Sídlo společnosti je situováno na místě s dobrou dopravní obslužností s možností využití metra či jiných prostředků městské hromadné dopravy. Pro zaměstnance společnosti je možné využít parkovací stání v přilehlé parkovací budově, v současné době je ale parkovací budova v částečné rekonstrukci s ohledem na navýšení počtu parkovacích stání. Zaměstnanci společnosti XY tento krok velmi vítají, jelikož se zavedením parkovacích zón v dané oblasti je nyní parkování osobních vozidel velmi náročnou záležitostí.

Vize společnosti

Hlavní vizí společností XY (Interní web, 2020) je stát se vyhledávaným zdravotnickým zařízením nabízející především moderní přístupy v medicíně spolu s proklientským přístupem.

Hierarchie společnosti

Zkoumaná společnost XY (2020) je právní formou akciová společnost. Za společnost jedná představenstvo společnosti, přičemž představenstvo tvoří předseda představenstva a člen představenstva. Top management společnosti tvoří v čele generální ředitel spolu se zdravotnickým ředitelem a finanční ředitelkou. Střední management tvoří ředitel pro vykazování se zdravotními pojišťovnami, obchodní a marketingový ředitel. Management tým je podporován právním oddělením, controllingovým oddělením, personálním útvarem, oddělením nákupu a administrativním aparátem. V současné době společnost tvoří celkově 204 zaměstnanců, přičemž většinu z nich tvoří vzhledem k předmětu podnikání zdravotnický aparát (zdravotní sestry a lékaři). Zkoumaná společnost XY poskytuje svým klientům široké spektrum ambulantních odborností, jedná se například o praktické lékařství, alergologii, diabetologii, dermatologické ambulance, oční ambulance, gynekologii, kardiologii, interní ambulance, foniatrii a další. Ve zkoumané společnosti je vypracován hierarchický systém, kdy jsou lékaři jednotlivých odborností přiřazeni k danému vedoucímu lékaři. Vedoucí lékař je osobou, která schvaluje čerpání dovolené, předkládá podklady pro pohyblivou část mzdy, případně navrhuje navýšení mzdy, současně také dohlíží na své podřízené při plnění povinností v oblasti BOZP a PO, informuje své podřízené o probíhajících školeních či vzdělávacích akcích, případně podává návrh na ukončení pracovního poměru. Přímý nadřízený pro vedoucí lékaře je ředitel pro zdravotní péči. Tato hierarchie je podobně navázána také na všeobecné sestry, kde opět pod jednotlivé vedoucí sestry spadají sestry z přidělených odborností. Vedoucí sestry jsou přímo

podřízené hlavní sestře. Hlavní sestra má stejné pravomoci jako vedoucí lékař. U nelékařských profesí (jedná se o administrativní aparát) jsou pracovníci přímo podřízení danému vedoucímu z jejich úseku. Vedoucí těchto pracovníků je vždy manažer. Střední management spadá přímo pod vedení společnosti, tedy pod generálního ředitele a finanční ředitelku společnosti XY.

V rámci společnosti XY (Interní web, 2020) jsou některé služby využívány prostřednictvím externích společností, jedná se především o využívání služeb IT, účetnictví a pracovníků úklidové společnosti spolu se službami prádelny a svozu nebezpečného odpadu a další. Dle interních zdrojů společnosti XY bylo zjištěno, že pro danou společnost je tato varianta finančně a personálně méně náročnou formou.

U vybrané společnosti XY (Interní dokument, 2020) bylo v loňském roce přistoupeno ke změně v odměňovacím systému, kdy napříč společností dochází k pravidelnému kvartálnímu vyhodnocení dle splnitelnosti oproti plánu. Toto vyhodnocování zpracovává oddělení controllingu, kdy výsledné reporty současně poskytují potřebné informace pro management společnosti a následně pro personální oddělení.

Hodnocení pracovníků

V současné době dochází ve společnosti XY k pravidelnému hodnocení spokojenosti pacientů s poskytovanou péči. Sledování spokojenosti pacientů je jedním z klíčových ukazatelů kvality a bezpečí zdravotních služeb ve společnosti XY (Metodický pokyn, 2019). Pro sledování spokojenosti je používán formulář s názvem „*Dotazník spokojenosti pacientů*“ (Interní web, 2019). Dotazníky jsou pacientům předkládány všeobecnou sestrou před samotným vyšetřením, kdy je sestrou podáno vysvětlení o anonymitě dotazníků a současně sestra také sdělí možnosti vhození již vyplněného dotazníku do příslušné uzamykatelné schránky (Metodický pokyn, 2019). Tyto schránky jsou většinou umístěny na každém patře společnosti XY, nebo je možné vhození vyplněného dotazníku do schránky umístěné na recepci společnosti. Průzkum spokojenosti je ve společnosti prováděn kontinuálně, přičemž výsledky hodnocení spokojenosti jsou prováděny 2x ročně. Zpracování výsledků z dotazníkového šetření provádí manažer kvality, který má jako jediný přístup k uzamčeným schránkám. Výsledky z hodnocení pacientů se předkládají vedení společnosti, s případnými připomínkami pacientů společnost dále pracuje a snaží se o jejich eliminaci. Samotný dotazník spokojenosti pacientů obsahuje hodnocení pomocí škály, kdy pacient hodnotí pomocí číselné stupnice 1–5, kdy 1 – představuje nejlepší možné hodnocení, hodnota 5 – pak představuje nejhorší možné hodnocení. (Metodický pokyn, 2019). Otázky v dotazníků spokojenosti jsou zaměřovány především na zjištění spokojenosti v oblasti poskytnutých zdravotních služeb směrem k pacientovi, dále se dotazník zaměřuje na zjištění případné čekací doby strávené pacientem v čekárně před samotným vyšetřením. Současně se dotazník zaměřuje na zjištění, zda byl pacient řádně informován lékařem o svém zdravotním stavu, zda poskytnuté informace byly pro pacienta srozumitelné. Další otázky jsou zaměřované na spokojenost s vyšetřením daným lékařem a spokojenost s přístupem všeobecné sestry. Dále se dotazník zaměřuje na zjištění, zda je pacient ošetřován ve zdravotnickém středisku poprvé či již opakovaně, dále zda byl na vyšetření předem objednán či se k vyšetření dostavil bez objednání. V neposlední řadě je pacient dotazován na celkový dojem zdravotního zařízení s doplňující otázkou, zda by toto zdravotnické zařízení dále doporučil, například rodině či svým známým. Respondent je také požádán o vyplnění pohlaví, tedy zda je jedná o muže či ženu. Vyhodnocení dotazníků za druhou polovinu roku 2019 přineslo společnosti XY velmi pozitivní výsledky (Interní web, 2020). Pacienti označili celkové hodnocení zařízení známkou 1.20, současně byly také spokojeni s poskytovanou péčí u svého lékaře, velmi dobře byl také hodnocen přístup všeobecných sester, pacienti by také doporučili návštěvu zařízení svým známým či rodinným příslušníkům. Dotazník spokojenosti pacientů byl častěji vyplněn ženami.

Výsledky výzkumu ukázaly, že by pacienti uvítali větší množství parkovacích míst, spolu s lepším orientačním plánem budovy. Velmi příznivým zjištěním bylo jmenovité poděkování jednotlivým lékařům za jejich poskytnutou zdravotní péči (Interní web, 2020).

Dle informace vedoucího pracovníka personálního oddělení slouží k hodnocení zdravotnických pracovníků právě výše uvedený dotazník spokojenosti, se kterým společnost dále nakládá dle zjištěných výsledků. Současně je ve společnosti uplatňován interní systém hodnocení kvality a bezpečí, který vychází ze zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. MZČR stanovilo na základě výše uvedeného zákonu minimální požadavky pro zavedení interního systému hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb (web MZČR, 2020). V tomto případě se jedná o standardy, které poskytovatel ambulantní péče průběžně sleduje a vyhodnocuje, kdy samotné vyhodnocení těchto standardů slouží pouze k interním účelům zdravotnického zařízení. Hlavním cílem těchto standardů je sebekritické zhodnocení všech oblastí poskytované péče spolu s identifikací případných slabých míst. (web MZČR, 2020). Například se zde jedná o standard – „*Bezpečnost při používání léčivých přípravků s vyšší mírou rizikovosti*“, dále o „*Zavedení optimálních postupů hygieny rukou při poskytování zdravotní péče*“ nebo „*Zajištění bezpečnosti skladovaných léčivých přípravků“ (web MZČR, 2020).*

Ve společnosti je zaveden systém kvartálního vyhodnocení výsledků dle splnitelnosti oproti plánu, v tomto reportu je obsaženo číselné vyjádření, které je zároveň podkladem pro výkonové ohodnocení jednotlivých zaměstnanců (lékaři a sestry rozděleni dle odborností) a u nezdravotnických pracovníků se jedná o manažery. (Interní dokument, 2019).

Na základě informací získaných vedoucím pracovníkem personálního oddělení je naopak u nezdravotnických pracovníků využíváno hodnocení neformálního charakteru, a to dle aktuální potřeby, které se většinou odehrává na poradách s vedoucím pracovníkem (manažer daného oddělení).

Na konci roku dochází ze strany vedoucích pracovníků k setkávání se svými podřízenými pracovníky za účelem zhodnocení výsledků v uplynulém roce. Podřízený pracovník zde získává prostor pro možné návrhy na zlepšení, probrání mzdového ohodnocení či vzdělávacích akcí apod. Vedoucí pracovník hodnotí podřízeného pouze ústně, účastníci nevyplňují žádný z předem připravených formulářů. U zdravotních pracovníků se zohledňuje především hodnocení na základě splnitelnosti oproti plánu a dále výsledky z hodnocení pacientů. Návrh na případnou změnu předkládá vedoucí pracovník vedení společnosti. Po odsouhlasení vedením společnosti je předána informace personálnímu oddělení. Tyto ifnoramce byly získány na základě rozhovoru s personálním pracovníkem (2020).

Odměňování

V současné době tvoří odměňování zaměstnanců mzda (pevná složka), pohyblivá složka mzdy, která ale není nároková, tudíž za současného stavu ji může, ale také nemusí zaměstnanec získat. Zjednodušeně se dá říci, že tato složka závisí čistě na vedoucím pracovníkovi, který ji zaměstnanci schvaluje v rámci každého měsíce. Tato složka většinou tvoří okolo 15 % mzdy.

U manažerských pozic, lékařů a všeobecných sester je vyplácena také měsíční mzda spolu s příplatkovou složkou mzdy, kterou opět schvaluje přímý nadřízený. Dále u těchto pozic společnost odměňuje proplácením odměn, které vycházejí z kvartálního vyhodnocení, dle splnitelnosti plánu.

Dále společnost XY (Interní směrnice o poskytování příspěvku na stravování, 2019) poskytuje každému zaměstnanci příspěvek na stravování ve formě stravenek, v nominální hodnotě 90 Kč, se zákonným příspěvkem ze strany zaměstnavatele.

Vítaným bonusem je také týdenní dovolená navíc, která připadá na každého zaměstnance pracujícího na plný úvazek, celkově tedy 25 dní (Interní směrnice o poskytování příspěvku na dovolenou, 2017).

Společnost XY (Interní směrnice o poskytování příspěvku na životní/penzijní pojištění, 2017) poskytuje svým zaměstnancům příspěvek v rámci životního pojištění nebo penzijního pojištění ve výši 1000 Kč (dle preferencí každého zaměstnance), a to za každý odpracovaný měsíc. Tento příspěvek je poskytován každému zaměstnanci, který pracuje na hlavní pracovní poměr a kterému již uplynula zkušební doba.

Společnost XY (Interní web, 2020) nabízí současně svým zaměstnancům využití nadstandardní zdravotní péče či poskytnutí slevy na vybrané balíčky služeb poskytované zdravotnickým zařízení, jedná se například o poskytnutí slevy na vybraná očkování apod.

V letošním roce také společnost XY (Interní web, 2020) přistoupila k poskytování zdravotního volna, tzv. sick day, v počtu 2 pracovní dny.

Následující tabulka znázorňuje mzdové a platové rozpětí u lékařů specialistů v rámci krajů České republiky. (NSP, 2020b).

Tabulka 1 Mzdové rozpětí lékařů specialistů dle informací NSP

Lékaři specialisté	**Mzdová sféra**			**Platová sféra**		
Kraj	**Od**	**Medián**	**Do**	**Od**	**Medián**	**Do**
Hlavní město Praha				48 011 Kč	78 510 Kč	123 624 Kč
Středočeský kraj	33 847 Kč	60 027 Kč	95 821 Kč	50 523 Kč	84 617 Kč	123 569 Kč
Jihočeský kraj	13 287 Kč	60 382 Kč	111 141 Kč	61 031 Kč	86 850 Kč	116 132 Kč
Plzeňský kraj	37 065 Kč	55 899 Kč	95 791 Kč	64 142 Kč	101 755 Kč	142 368 Kč
Karlovarský kraj				61 740 Kč	95 406 Kč	119 433 Kč
Ústecký kraj	40 948 Kč	74 821 Kč	132 635 Kč	60 937 Kč	96 893 Kč	143 297 Kč
Liberecký kraj				34 434 Kč	61 006 Kč	112 021 Kč
Královéhradecký kraj	40 635 Kč	64 181 Kč	100 739 Kč	51 661 Kč	89 622 Kč	133 943 Kč
Pardubický kraj				57 469 Kč	90 334 Kč	126 888 Kč
Kraj Vysočina				43 477 Kč	74 049 Kč	111 469 Kč
Jihomoravský kraj				37 721 Kč	69 770 Kč	120 587 Kč
Olomoucký kraj				53 178 Kč	90 409 Kč	135 850 Kč
Zlínský kraj	14 749 Kč	54 004 Kč	103 199 Kč	49 474 Kč	75 759 Kč	118 697 Kč
Moravskoslezský kraj				46 166 Kč	76 337 Kč	122 602 Kč

Zdroj: NSP (2020b) – vlastní zpracování

Vzdělávání

Společnost XY (interní web, 2020) poskytuje svým zaměstnancům odborné vzdělávací kurzy, a to ve spolupráci s příslušnými odbornými institucemi. Společnost XY také pořádá odborné diskuse a vzdělávání formou seminářů zaměřených jednak na klíčová a současně zajímavá témata napříč odbornostmi.

Společnost XY se také zaměřuje na přípravu seminářů pro střední zdravotnický personál se snahou akreditace u ČLK, případně ČAS a dalšími profesními sdruženími.

Vzdělávání sester zajišťuje a kontroluje hlavní sestra. Vzdělávání probíhá v souladu s ustanovením zákona č. 96/2004 o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání s cílem zvyšovat kvalifikaci zdravotních sester. (Metodický pokyn, 2020).

Podle zákona č. 95/2004 Sb., se lékaři vykonávající zdravotnické povolání celoživotně vzdělávají, tj. průběžně obnovují vědomosti, dovednosti a způsobilosti odpovídající získané odbornosti v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými poznatky. Vzdělávací akce musí být v přímém vztahu k odbornosti/odbornostem, které jsou předmětem vykazované zdravotní péče lékaře (Metodický pokyn, 2020).

Současně vedení společnosti XY klade velký důraz na poskytování pravidelných školení v oblasti informačních systémů používaných ve společnosti. Jedná se především o obsluhu informačního systému s výstupem na preskripci a v nedávné době také v souvislosti s platností GDPR. Informovanost zdravotnického personálu je v této oblasti absolutní prioritou a současně nezbytností, jelikož informační systém také poskytuje výstup pro zdravotní pojišťovny.

Zaměstnanci také procházejí pravidelně školením BOZP a PO, které je zákonnou povinností (Interní směrnice, 2019).

Zaměstnanci společnosti a legislativní aspekty

Společnost XY je tvořena téměř z 80 % zdravotnickým personálem, z tohoto důvodu je nutné se zaměřit také na legislativu, která blíže specifikuje jednotlivé požadavky na tyto pozice.

Lékařům je dána povinnost celoživotního vzdělávání dle zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Pro lékaře je také povinné členství v České lékařské komoře opravňující k výkonu lékařského povolání na území ČR dle zákona č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře. Funkční licence k výkonu odborných diagnostických a léčebných metod dle stavovského předpisu č. 12 České lékařské komory (MZČR, 2020b)

Dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, poskytuje lékař se zvláštní specializovanou způsobilostí samostatně preventivní, diagnostickou, léčebnou, léčebně rehabilitační, dispenzární a paliativní péči v oboru získané specializace a dále vykonává revizní, metodickou, koncepční, výzkumnou a vzdělávací činnost v oblasti zdravotnictví a vzdělávací, posudkovou a řídící činnost u poskytovatele zdravotních služeb. Zvláštní specializovanou způsobilost upravuje § 21e zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (NSP, 2020).

Dle Zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, poskytuje lékař se specializovanou způsobilostí samostatně preventivní, diagnostickou, léčebnou, léčebně rehabilitační, dispenzární a paliativní péči v oboru získané specializace a dále vykonává revizní, metodickou, koncepční, výzkumnou a vzdělávací činnost v oblasti zdravotnictví a vzdělávací, posudkovou a řídící činnost u poskytovatele zdravotních služeb. Legislativní rámec k získání specializované způsobilosti upravuje § 5 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (NSP, 2020b).

Dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, lékař s odbornou způsobilostí po absolvování základního kmene poskytuje pod odborným dohledem lékaře se specializovanou způsobilostí preventivní, diagnostickou, léčebnou, léčebně rehabilitační, dispenzární a paliativní péči. Bez odborného dohledu lze dále vykonávat činnosti, které odpovídají rozsahu

znalostí a dovedností získaných vzděláváním v základním kmeni, dále revizní činnosti pod odborným dozorem lékaře se specializovanou způsobilostí a další činnosti, které mu písemně stanoví školitel. Odborná způsobilost je dána § 4 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (NSP, 2020c).

Podle informací získaných na NSP (NSP, 2020d), pozice všeobecná sestra poskytuje ošetřovatelskou péči, jejímž cílem je udržení, podpora a navrácení zdraví a uspokojování biologických, psychických a sociálních potřeb změněných nebo vzniklých v souvislosti s poruchou zdravotního stavu jednotlivců nebo skupin. Dále se ve spolupráci s lékařem nebo zubním lékařem podílí na preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní a neodkladné nebo dispenzární péči. Uplatnění všeobecné sestry je v mnoha specializovaných oborech nemocniční i primární péče, dále v domácí a hospicové péči.

Současně je zákonem č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních upravena povinnost celoživotního vzdělávání nelékařských zdravotnických pracovníků.

Současně je doporučeno uznávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče získané v jiném členském státě EU než v České republice nebo jiném smluvním státě Dohody o Evropském hospodářském prostoru nebo Švýcarské konfederaci se řídí především hlavou VII zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, zákonem č. 18/2004 Sb., o uznávání odborné kvalifikace, a dalšími souvisejícími předpisy. Doporučeno je také uznávání způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče získané mimo členském státy Evropské unie se řídí především hlavou VIII zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, a dalšími souvisejícími předpisy (NSP, 2020d).

Dále MZČR dle § 47 odst. 3 písm. b) zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (MZČR, 2020), uveřejnilo minimální požadavky pro zavedení interního systému hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných zdravotních služeb. Tento systém se týká zavedení minimálního spektra standardů pro ambulantní péči.

3.2 Zhodnocení výzkumu

Na základě prováděného výzkumu bylo osloveno celkově 201 zaměstnanců společnosti XY, přičemž dotazníkového šetření se zúčastnilo 129 respondentů. Respondentům byly v první části dotazníku položeny demografické otázky zaměřující se na věk respondentů, dále na zjištění pracovní pozice spolu s délku pracovního poměru a nejvyššího dosaženého vzdělání. Výzkumné otázky se zaměřovaly především na zjištění současně prováděného hodnocení pracovníků ve zkoumané společnosti, dále na četnosti hodnocení, nejčastěji hodnocená kritéria a v neposlední řadě na připravenost aktérů hodnocení. Následný okruh otázek byl zaměřen na propojení hodnocení s ostatními personálními činnostmi, především odměňování a vzdělávání. Poslední okruh otázek byl zaměřen na zjištění motivace vyplývající z hodnocení pracovníků a případné doporučení změn, které by zaměstnanci uvítali.

Otázka č. 1 – Do jaké věkové kategorie patříte?

Z výsledků provedeného šetření vyplývá, že společnost je tvořena nejčastěji zaměstnanci ve věkové skupině od 36 do 50 let, kteří jsou ve společnosti zastoupeni 40 %. Dále je společnost tvořena zaměstnanci ve věku nad 50 let, celkově 32 %. Pracovníci ve věkové kategorii od 26 do 35 let jsou ve společnosti zastoupeni z 22 %, nejmladší věková kategorie od 18 do 25 let je ve společnosti zastoupena 7 %. Z této otázky vyplývá, že společnost je tvořena nejčastěji zaměstnanci ve středním věku.

Otázka č. 2 – Jak dlouho u společnosti působíte?

Nejčastěji ve společnosti působí pracovníci 2 až 5 let, celkově jsou zastoupeni 33 %. Dále ve společnosti pracují lidé v rozmezí 6 až 10 let, celkově 31 %, za nimi se umístili pracovníci s délkou pracovního poměru 10 let a více, celkově 19 %. Nejméně zastoupenou skupinou ve společnosti tvoří zaměstnanci s délkou pracovního poměru menší než 1 rok, celkově 17 %.

Otázka č. 3 – Jaká je Vaše pracovní pozice?

Respondenti odpovídali na zařazení jejich pracovní pozice ve vybrané organizaci, nejvíce je společnost tvořena všeobecnými sestrami, celkově 36 %, dále se umístili lékaři, kteří tvoří 26 %. Pro účely výzkumu byly vedoucí sestry a vedoucí lékaři vyčleněni do zvláštní kategorie, vedoucí sestry tvoří celkově 6 % společnosti a vedoucí lékaři pak 5 %. Z 5 % je také tvořena společnost manažery a 5 % pracovníky marketingu a obchodu. 3 % společnosti pak představují pracovníci personálního oddělení. Administrativní aparát ve společnosti je tvořen 13 %. Zde nebyly odpovědi respondentů překvapující, jelikož se jedná o společnost poskytují zdravotnické služby, největší procento pracovníků pak přestavují lékaři a sestry (při zohlednění vedoucích pozic se jedná o 73 % zaměstnanců společnosti).

Otázka č. 4 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

U této otázky měli respondenti na výběr z několika možností, základní vzdělání, středoškolské vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Výsledky přinesly zjištění, že největší podíl tvoří pracovníci s vysokoškolským vzděláním, kteří tvoří 49 %. Jako další se umístili pracovnici se středoškolským vzděláním, celkově tvoří 29 % společnosti. Dále je společnosti tvořena z 22 % pracovníky s vyšším odborným vzděláním. U této otázky byla ověřena struktura vzdělanosti pracovníků vybrané společnosti, nejvíce je společnosti tvořena vysokoškolskými pracovníky.

Otázka č. 5 – Jakou formou probíhá hodnocení?

U této otázky měli respondenti na výběr z možností formálního hodnocení (s použitím formuláře), neformálního hodnocení (ústní formou) a použitím obou variant. Respondenti označili nejvíce možnost použití obou variant v počtu 54 %, tedy formálního i neformálního hodnocení. Zbývající část respondentů označilo neformální hodnocení v počtu 46 %.

Otázka č. 6 – Váš pracovní výkon je nejčastěji hodnocen?

Z provedeného výzkumu bylo zjištěno, že u zdravotnických profesí dochází k hodnocení na základě bezprostředního nadřízeného a současně k hodnocení ze strany klientů (pacientů). U nezdravotnických profesí dochází k hodnocení výhradně přímým nadřízeným. Překvapující u této otázky je fakt, že nikdo z respondentů neoznačil jako hodnotitele personalisty. Současně tato otázka ověřila, že lékaři a sestry nahlíží na hodnocení ze strany pacientů jako na klíčové, jelikož také vypovídá o jejich odvedené práci a spokojenosti v oblasti poskytnuté péče. Respondenti u této otázky měli na výběr označit současně více možností, také bylo nabídnuto doplnění případného jiného hodnotitele, kterou nikdo z respondentů nevyužil.

Otázka č. 7 – Jak často dochází k hodnocení pracovníků?

Respondentům bylo nabídnuto několik možností s tím, že hodnocení probíhá v intervalu 1x ročně, 2x ročně, 4x ročně, 1x za měsíc či k hodnocení dochází nepravidelně. Zaměstnancům byla současně nabídnuta varianta pro vyplnění jiného intervalu, této možnosti nikdo z respondentů nevyužil. Celkem 43 % respondentů uvedlo, že k hodnocení dochází nepravidelně, dále 33 % respondentů uvedlo, že k hodnocení dochází 4x ročně a 24 % respondentů uvedlo, že je hodnoceno 1 x ročně.

Otázka č. 8 – Jste spokojen se současnou četností probíhajících hodnocení?

Výsledky ukázaly, že respondenti jsou převážně s četností jejich hodnocení spokojeni, jelikož nejvíce byla označena možnost spíše ano v počtu 57 %, odpověď ano s počtem 16 %. Možnost spíše ne byla označena u 28 % respondentů. Při zohlednění jednotlivých pracovních pozic bylo zjištěno, že nejvíce jsou s četností hodnocení spokojeni vedoucí lékaři v počtu 86 %, 85 % lékařů a 83 % manažerů a vedoucích pracovníků. Naopak 59 % pracovníků administrativy a 50 % pracovníků marketingu a obchodu s četností hodnocení spokojeni nejsou.

Otázka č. 9 – Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření připomínek?

U této otázky respondenti vybírali z možností vždy, často, velmi málo a nikdy. Celkový počet respondentů označil odpověď vždy pouze 12 %, odpověď často byla respondenty označena 42 %, celkově se tedy dostává prostoru pro vyjádření připomínek 54 % zaměstnanců. Naopak 46 % respondentů označilo, že prostor pro vyjádření mají jen velmi málo. Při zohlednění jednotlivých skupin pracovníků lze konstatovat, že nejméně prostoru pro vyjádření vnímají všeobecné sestry, které označily odpověď velmi málo v počtu 64 %, dále 50 % pracovníci marketingu a obchodu a 47 % lékařů. Odpověď nikdy nebyla žádným respondentem označena. Tato otázka ověřila možnosti zpětné vazby při hodnocení, nejméně prostoru pro vyjádření vnímají všeobecné sestry.

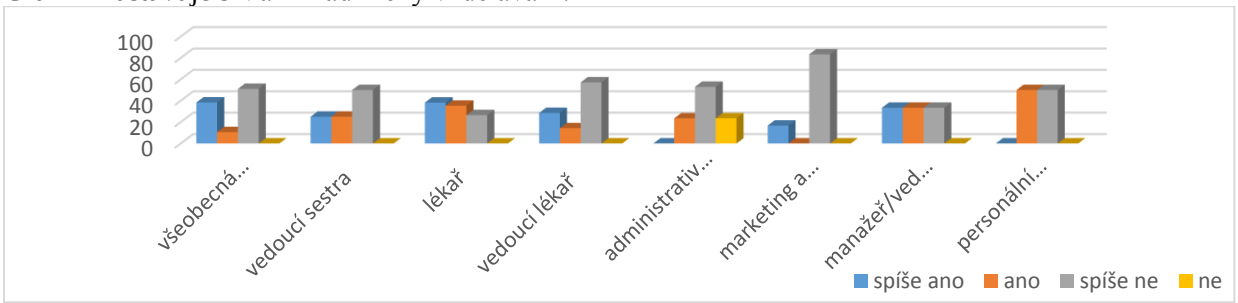
Otázka č. 10–Z jakého důvodu je pro Vás důležité hodnocení Vaší práce?

Tato otázka měla za cíl zjistit, který z uvedených důvodů je pro respondenta zásadní při hodnocení. Respondenti vybírali z několika možností, výsledky výzkumu ukázaly, že pro 42 % respondentů je nejdůležitější návaznost na finanční hodnocení, 18 % respondentů spatřuje jako klíčový důvod vazbu na zvýšení kvalifikace či vzdělávání. Dalších 15 % zaměstnanců uvedlo vazbu na kariérní růst, 9 % respondentů uvedlo motivaci k výkonu práce, 9 % byla respondenty označena možnost vazby na vymezení kompetencí a 8 % respondentů vnímá hodnocení jako eliminaci chybových faktorů. Výsledky ukázaly, že nejzásadnější při hodnocení je pro zaměstnance právě návaznost na finanční hodnocení.

Otázka č. 11 – Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání?

Jak je patrné z níže uvedeného grafu, odpovědi týkající se projednávání vzdělávání se velmi různily. Nejvíce je probíráno vzdělávání u lékařů, celkově 74 %, dále u manažerských pozic z 66 %, 50 % vedoucích sester a 50 % personalistů. Naopak k téměř žádnému nastavování vzdělávání nedochází u skupin pracovníků marketingu a obchodu, celkově z 83 %, dále u 57 % vedoucích lékařů, 53 % administrativních pracovníků, 51 % všeobecných sester a 50 % vedoucích sester. K žádnému nastavování vzdělávání pak nedochází z 24 % u pracovníků administrativy. Z této otázky také vyplývá, že téměř s polovinou zaměstnanců není ze strany vedoucího pracovníka diskutována otázka následného vzdělávání ve společnosti.

Graf 1 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání?

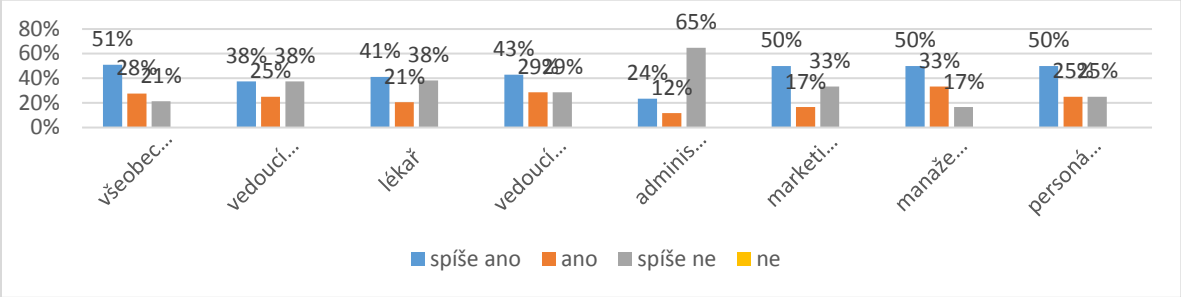


Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 12 – Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt?

Cílem uvedené otázky bylo zjistit, zda současné hodnocení vnímají zaměstnanci jako motivační prvek pro jejich další práci. Respondenti vybírali z možností spíše ano, která byla označena celkově 43 %, dále možností ano, která byla označena celkově 23 % respondentů. Celkově je tedy spokojeno s motivací v oblasti hodnocení 66 % respondentů. Dále byla nabídnuta možnost spíše ne, kterou označilo celkově 33 % respondentů. Možnost ne nebyla označena vůbec, což je velmi pozitivní zjištění. Výzkum také ukázal, že při zohlednění odpovědí spíše ano a ano, se nejvíce motivační efekt projevuje na manažerech, celkově 83 %, všeobecných sestrách 79 %, personálním oddělení 75 %, vedoucích lékařích 71 %, dále vedoucích sestrách 63 % a lékařích 62 %. Naproti tomu nejméně motivačně hodnocení působí na pracovníky administrativy, celkově 65 %.

Graf 2 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt?



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 13 – Která z uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena?

Tato otázka se zabývala nejčastěji hodnocenými kritérii při hodnocení. Respondenti vybírali ze čtyř možností, přičemž nejvíce se hodnocení zaměřuje na pracovní výsledky, které respondenti označili v celkovém počtu 33 %. Dále respondenti označili v počtu 29 % plnění norem. Současně výzkum také ukázal, že ve velké míře je hodnocení zaměřeno na spolupráci a komunikaci, která byla označena 24 %. Jako poslední se umístilo s počtem 14 % hodnocení vlastností zaměstnance. Zajímavé výsledky také přineslo porovnání mezi pracovními skupinami zaměstnanců, kdy kritérium pracovních výsledků označili nejčastěji lékaři v počtu 43 %. Kritérium plnění norem bylo nejčastěji označeno ze strany manažerů v počtu 50 %, kritérium vlastnosti zaměstnance byly nejvíce označeny personálním oddělením v počtu 25 %. Poslední kritérium spolupráce a komunikace bylo nejčastěji označeno v počtu 53 % administrativními pracovníky. Z této otázky lze usuzovat, že lékaři jsou hodnoceni na základě odvedených výsledků, přičemž manažeři jsou do jisté míry zodpovědní za plnění těchto výsledků. Naopak personální oddělení je více zaměřováno na vlastnosti zaměstnanců a společně s administrativním aparátem je do jisté míry více zaměřeno na spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

Otázka č. 14 – Je Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení?

Respondenti u této otázky měli na výběr z možností spíše ano, ano, spíše ne a ne. Celkově respondenti označili spíše ano v počtu 41 %, dále možnost ano v počtu 25 %. Naopak nespokojenost vnímá 22 % respondentů, kteří označili možnost spíše ne. Při označení odpovědi ne, byli respondenti požádáni o uvedení důvodu, proč si myslí, že jejich nadřízený není adekvátně připraven. Tato možnost byla respondenty označena celkově 12 % (celkem 15 respondentů). Odpovědi se různily, proto byla pro větší přehlednost byla zpracována tabulka, která je součástí příloh. 5 respondentů uvedlo, jako nejčastější důvod nepřipravenost hodnotitele, 3 respondenti označili nevhodné načasování ze strany hodnotitele, 3 respondenti také uvedli jako důvod nedostatečné informace. Další 2 respondenti označili jako důvod

nedostatečnou odbornost ze strany hodnotitele, 1 respondent označil rušení a 1 respondent označil jako důvod neověřené informace.

Otázka č. 15 – Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany? Sumarizujete výsledky své práce?

Respondenti vybírali u této otázky z možností spíše ano, ano, spíše ne a ne. Nejčastěji bylo respondenty označena možnost spíše ano, celkově 45 %. Možnost ano byla označena v počtu 19 %, celkově se tedy na formální hodnocení připravuje 64 % zaměstnanců společnosti XY. Naopak téměř žádná příprava neprobíhá u 35 % zaměstnanců. Žádná příprava pak neprobíhá u 2 % respondentů, konkrétně u pracovníků administrativy. Při zohlednění přepočtu na jednotlivé skupiny zaměstnanců pak nejvíce dochází k přípravě na formální hodnocení u manažerů v počtu 100 %, vedoucích sester v počtu 88 %, vedoucích lékařů v celkovém počtu 86 % a 75 % u personálních pracovníků. Nejméně dochází k přípravě na hodnocení u pracovníků marketingu a obchodu, celkově 67 %, dále u lékařů v počtu 44 % a všeobecných sester v počtu 36 %. Při uvedení odpovědi ne byli respondenti požádání o uvedení důvodu. Zde bylo uvedena odpověď, že nevidí důvod a nemají potřebu svou práci sumarizovat.

Otázka č. 16 – Jakým způsobem je nakládáno s výsledky hodnocení Vaším nadřízeným?

Tato otázka měla za cíl zjistit, jakým způsobem je nakládáno s výsledky hodnocení u jednotlivých pracovníků. Respondenti vybírali za čtyř možností, kdy nejčastěji byla označena možnost uplatnění pouze při odměňování, celkově označena v počtu 39 % respondentů. Dále respondenti uvedli, že výsledky se uplatňují na vzdělávání, rozvoj a odměňování, celkově 34 %, 16 % respondentů označilo možnost podklad pro realizaci pracovních cílů a celkem 11 % respondentů označilo možnost, že se s výsledky dále nepracuje. Zároveň bylo touto otázkou zjištěno, že největší návaznost má hodnocení na odměňování u zdravotnických profesí, konkrétně u lékařů celkově 50 % a 40 % všeobecných sester. Možnost uplatnění výsledků na vzdělávání, rozvoj a odměňování byla nejčastěji označena 49 % všeobecných sester, 43 % vedoucích lékařů, a 38 % lékařů a 38 % vedoucích sester. U manažerských pozic byla označena z 50 % návaznost na realizaci pracovních cílů. Současně bylo zjištěno, že s výsledky hodnocení není dále nijak nakládáno u 67 % pracovníků marketingu a obchodu, dále u 50 % personálního oddělení, 47 % administrativních pracovníků a 26 % všeobecných sester. Společnost by se měla více zaměřovat na výstupy z hodnocení, nejvíce na vzdělávání a rozvoj.

Otázka č. 17 – Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti?

U této otázky byla prověřena informovanost zaměstnanců o současném systému odměňování. Odpověď spíše ano byla respondenty označena ze 40 %, odpověď ano byla označena 21 %, odpověď spíše ne byla označena celkově 29 % respondentů a odpověď ne označilo 10 % zaměstnanců. Nejlépe informovanou skupinou pracovníků jsou pracovníci personálního oddělení, manažeři, vedoucí lékaři a vedoucí sestry. Oproti tomu bylo zjištěno, že 41 % administrativních pracovníků, 36 % všeobecných sester, 33 % pracovníků marketingu a obchodu spolu s 32 % lékařů spíše neznají systém hodnocení. Současně bylo zjištěno, že u 13 respondentů, což představuje 13 % všeobecných sester, 12 % lékařů, 12 % administrativních pracovníků a 17 % pracovníků marketingu a obchodu nejsou se systémem odměňování seznámeni vůbec. Z této otázky tedy vyplývá, že by společnost měla své zaměstnance lépe seznámit se současným systémem odměňování, jelikož některým skupinám zaměstnanců není zcela znám.

U respondentů odpovídající možnosti ano 27 respondentů (21 %), bylo požádáno o doplňující informaci, zda se jim tento systém zdá být spravedlivý. Odměňovací systém je spravedlivě vnímán 11 respondenty (41 %), zbývající část 16 respondentů (59 %) jej vnímá jako nespravedlivý.

Otázka č. 18 – Jste seznámen se současnou nabídkou firemních benefitů?

Otázka byla respondentům položena s cílem zjistit provázanost hodnocení s odměňováním, kdy odměňování také představuje návaznost na firemními benefity. Respondenti opět vybírali z možností spíše ano, které bylo označeno celkově z 49 %, dále odpověď ano, uvedlo 19 % respondentů, ve společnosti je s firemními benefity obeznámeno celkově 68 % zaměstnanců. S nabídkou firemních benefitů spíše není obeznámeno celkově 26 % respondentů a vůbec nabídku firemních benefitů nezná 5 % zaměstnanců. V rámci porovnání jednotlivých skupin zaměstnanců pak není o nabídce firemních benefitů informováno 50 % lékařů, 34 % sester, 33 % manažerů a 33 % pracovníků marketingu a obchodu. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí se na tyto skupiny pracovníků zaměřit a opětovně je seznámit se současnou nabídkou.

Otázka č. 19 – Uvítal/a byste nějaké změny týkající se současného hodnocení?

Otevřená otázka představovala pro respondenty prostor pro vyjádření se k možným změnám týkající se současného hodnocení, využilo ji však pouze 47 respondentů z celkových 129. Odpovědi byly rozmanité napříč jednotlivými kategoriemi zaměstnanců, z tohoto důvodu byla pro lepší přehlednost vypracována níže uvedená tabulka. Jak je z tabulky patrné, celkem 7 respondentů nenavrhuje žádnou změnu v hodnocení, stávající systém zaměstnancům vyhovuje. Dalších 5 respondentů uvedlo, že uvítalo změnu hodnotitele. 5 respondentů uvádí, že by bylo vhodné zavedení společných setkání vedoucích lékařů a vedoucích sester. 3 respondenti uvedli, že sestry by měly hodnotit přístup lékaře a současně 4 respondenti uvedli, že by si přálo hodnotit také sestru. Toto hodnocení bude patrně dáno ambulantním provozem, tedy tím, že sestra sdílí s lékařem jednu ordinaci a bylo by tak vhodné hodnotit i přístup a spokojenost sestry a lékaře jako týmu (mezi sebou). Tímto krokem by pravděpodobně došlo k lepšímu a přesnějšímu přesunu informací. 16 respondentů navrhuje přípravu formuláře, 3 respondenti navrhují hodnocení přístupu nezdravotnických profesí, pravděpodobně myšleno také hodnocení administrativních pracovníků, personalistů a dalších. 3 respondenti si přejí větší provázanost hodnocení s následným vzdělávání a 1 respondent by si přál možnost vyjádření k hodnocení klientů.

Tabulka 2 Uvítal/a byste nějaké změny týkající se současného hodnocení?

Návrh změn v oblasti hodnocení	Absolutní četnost
Žádnou změnu nenavrhuji	7
Změna hodnotitele	5
Provádět porady vedoucích lékařů a vedoucích sester	5
Možnost se vyjádřit k hodnocení klientů	1
Sestry by také měly hodnotit přístup lékaře	3
Možnost hodnotit sestru lékařem	4
Vytvoření formuláře pro hodnocení jednotlivých pozic	16
Hodnotit také přístup nezdravotnických profesí	3
Propojení hodnocení se vzděláváním	3

Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 20 –Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti?

Poslední otázka se zaměřovala na zjištění, zda respondenti spatřují hodnocení jako prostředek úspěšné společnosti. Z odpovědí respondentů napříč úseky vyplývá, že jednoznačně ano, jelikož odpověď spíše ano a ano byla celkově označena 88 %. Odpověď spíše ne byla celkově označena 12 %, což představuje 16 respondentů (9 všeobecných sester, 5 lékařů a 2 administrativní pracovníci). Potěšujícím zjištěním bylo, že žádný z respondentů neoznačil možnost ne. Poslední otázka byla respondentům položena s cílem ověřit, zda i u zaměstnanců zdravotnického zařízení je hodnocení vnímáno pozitivně a zda jej zaměstnanci spatřují jako určitý klíč k úspěchu celé společnosti.

3.3 Návrhy a doporučení

V následující části bude provedeno vyhodnocení kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu. Vyhodnocení provedeného dotazníkového šetření bude podpořeno výsledky z polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci společnosti XY. Přepisy jednotlivých rozhovorů tvoří přílohu č. 2 této bakalářské práce.

Hodnocení zaměstnanců

Provedeným výzkumem byla zodpovězena řada otázek týkajícího se současně aplikovaného hodnocení ve společnosti XY. Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá, že zaměstnanci napříč úseky jsou hodnoceni **spíše neformálním způsobem**, tedy bez vyplnění jakéhokoliv formuláře či písemného výstupu. Výjimku tvoří interní hodnocení kvality, které slouží společnosti k identifikaci všech oblastí poskytované péče spolu se zjištěním případných slabých míst. V tomto případě se však nejedná o přímé hodnocení zaměstnanců, ale o průběžné sledování a vyhodnocování řady legislativních standardů. Jediným formulářem, který odráží hodnocení zaměstnanců je tak v podstatě dotazník spokojenosti pacientů. Současně používaný dotazník je zaměřen na zjištění spokojenosti ze strany klientů s poskytovanými službami (péčí) a současně se tak snaží společnosti poskytnout cennou zpětnou vazbu o celkovém dojmu zdravotního zařízení. Samotný dotazník je také zaměřen na služby recepce, zde je jediná poskytovaná zpětná vazba zaměřující se na nezdravotnické profese. Ve zdravotnictví je obtížné měřit pracovní výkon zaměstnanců z kvantitativního hlediska, jelikož výsledným produktem práce není žádný výrobek, ale služba. Vzhledem k tomu, že poskytování služeb představuje nehmotný produkt, jenž nelze měřit, pracovní výkon je posuzován ze subjektivního hlediska, kdy klíčového hodnotitele v tomto případě hraje právě pacient. Jak uvádí Koubek (2015, s. 209) při měření chování pracovníka bude posuzována jeho podnětnost, rozvážnost, odbornost, rozhodnost, přístup, ochota se domluvit, vystupování, komunikace s kolegy, vytrvalost, umění rozhodovat a další. Současně doplňují autoři Mužík a Krpálek (2017, s. 139) „*v řadě případů exponovaných profesí (například ve zdravotnictví či sociálních službách) se hodnotitelé, manažeři a personalisté snaží proniknout i do hlubších vrstev lidské osobnosti.*“

Výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnanci společnosti XY jsou nejčastěji hodnoceni jejich **přímým nadřízeným**. Pouze u lékařů a sester spolu s pracovníky recepce dochází také k hodnocení prostřednictvím klientů (pacientů). U lékařů a sester dochází k častějšímu hodnocení prostřednictvím přímého nadřízeného (4 x ročně). V tomto případě je ale nutné říci, že se jedná pouze o sumarizaci výsledků založených na možnosti získání určité finanční odměny v návaznosti na hospodářský výsledek jejich oddělení. Tento výstup zpracovává oddělení controllingu, autorka práce byla s tímto systémem seznámena, bohužel s ohledem na obchodní tajemství jej nebylo dovoleno dále zveřejňovat. Část sester současně uvedla, že

k hodnocení dochází také nepravidelně, což potvrdily i rozhovory, ze kterých vyplynulo, že ve zdravotnictví probíhá kontinuální hodnocení během výkonu práce, kdy je bezpodmínečně nutná spolupráce s ostatními členy ošetřovatelského týmu. U nezdravotnických profesí dochází k hodnocení nepravidelně a výhradně přímým nadřízeným, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni povětšinou na provozních poradách. U těchto nezdravotnických profesí (administrativa, pracovníci obchodu a marketingu, personální oddělení) se ukázalo, že nejsou s četností hodnocení příliš spokojeni.

V oblasti **poskytování prostoru pro připomínky** je spokojeno 54 % respondentů, zbývající část se vyjádřila negativně, nejvíce pak právě všeobecné sestry, pracovníci marketingu a obchodu spolu s lékaři. Zde je vidět zásadní problém, který je potřeba ve společnosti řešit. Toto potvrzuje i Urban (2017, s. 70) *„Aktivní účast hodnoceného se vztahuje i k jeho možnosti podílet se na stanovení svých dalších pracovních a rozvojových cílů, vyjádření námětů a připomínek ke své práci a její organizaci či k fungování útvaru, ve kterém působí“*.

Provázanost s ostatními personálními činnostmi

Zaměstnanci společnosti XY také odpověděli v otázkách týkající se **provázanosti hodnocení s ostatními personálními činnostmi**, především s vazbou na odměňování a vzdělávání, které je pro zaměstnance jednoznačným výstupem. Respondenti odpověděli na otázku č. 10 (příloha č. 3), z jakého důvodu je pro ně hodnocení důležité, nejčastěji byla respondenty označena návaznost na finanční ohodnocení, celkově 42 %, dále 18 % bylo označena návaznost na zvyšování kvalifikace vzdělávání a kariérní růst. Tyto závěry jsou v souladu s Dvořákovou (2012, s. 257), která vysvětluje, že *„výsledky hodnocení jsou základem pro odměňování i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci (interní mobilitě a povyšování)*. Dále Dvořáková a kol. (2012, s. 257) doplňují, že hodnocení by mělo také obsahovat výstupy pro rozvoj a řízení kariéry. V otázce č. 13, která kritéria jsou zaměstnanci vnímána jsou stěžejní se ukázalo, že nejvýrazněji jsou hodnoceny **pracovní výsledky** a **plnění norem**. Pokud dojde ke splnění těchto kritérií, odrazí se výsledek na jejich finanční odměně, což pro zaměstnance představuje motivační prvek. Zajímavé výsledky také přineslo porovnání mezi pracovními skupinami zaměstnanců, kdy kritérium pracovních výsledků označili nejčastěji lékaři v počtu 43 %. Kritérium plnění norem bylo nejčastěji označeno ze strany manažerů v počtu 50 %, kritérium vlastnosti zaměstnance byly nejvíce označeny personálním oddělením v počtu 25 %. Poslední kritérium spolupráce a komunikace bylo nejčastěji označeno v počtu 53 % administrativními pracovníky. Zároveň bylo otázkou č. 16 zjištěno, že největší návaznost má hodnocení **na odměňování** u zdravotnických profesí, konkrétně u lékařů celkově 47 % a 40 % všeobecných sester. Možnost uplatnění výsledků na **vzdělávání, rozvoj a odměňování** byla nejčastěji označena 43 % vedoucích lékařů, 41 % lékařů, 38 % vedoucích sester a 34 % všeobecných sester. U manažerských pozic byla označena z 50 % **návaznost na realizaci pracovních cílů**. Současně bylo zjištěno, že **s výsledky hodnocení není dále nijak nakládáno** u 67 % pracovníků marketingu a obchodu, dále u 50 % personálního oddělení, 47 % administrativních pracovníků a 26 % všeobecných sester. Tento fakt popisují Dvořáková a kol. (2012, s. 265), kdy ve společnosti nedochází k *„propojení systému hodnocení se systémem řízení výkonu a dalšími oblastmi personální práce (řízení kariéry, vzdělávací aktivity, změny v organizaci práce, odměňování)*.

Odměňování

Otázka č. 17 (příloha č. 3) se zaměřovala na zjištění, zda jsou zaměstnanci společnosti XY seznámeni s odměňovacím systémem, odpovědi byly napříč společností spíše pozitivního charakteru, jelikož 61 % odpovědělo, že systém odměňování je jim znám. V této kategorii opět dominovaly spíše vedoucí pozice, manažeři, vedoucí lékaři a vedoucí sestry, včetně personalistů. 29 % respondentů uvádí, že jim systém odměňování spíše není znám, a 10 % (13

respondentů) uvedlo, že se systémem není obeznámeno vůbec. Konkrétně se jedná o lékaře a sestry, administrativní pracovníky a pracovníky marketingu a obchodu. Respondenti, kteří vyplnili odpověď ano, byli požádání o vyplnění podotázky, zda se jim systém odměňování zdá spravedlivý. Celkově se jednalo o 27 respondentů, z nich 11 vnímá systém jako spravedlivý, 16 respondentů se vyjádřilo negativně a systém vnímají spíše nespravedlivě. Poskytnuté odpovědi na tyto otázky přinesly zjištění, že ve společnosti jsou informováni více vedoucí pozice než řadoví zaměstnanci, z tohoto důvodu by bylo vhodné společnosti doporučit, aby se vedoucí pracovníci spolu s personalisty více zaměřovali na pravidelné poskytování informací v této oblasti. Současně je možné konstatovat, že někteří zaměstnanci (nejvíce všeobecné sestry) spíše vnímají systém odměňování jako nespravedlivý. Zajímavé výsledky přinesla také otázka č. 18 (příloha č. 3), která se zaměřovala na zjištění informovanosti ohledně poskytovaných benefitů ve zkoumané společnosti. Benefity či zaměstnanecké výhody ve společnosti jsou známy 68 % respondentů. V rámci porovnání jednotlivých skupin zaměstnanců pak není o nabídce firemních benefitů informováno 50 % lékařů, 34 % sester, 33 % manažerů a 33 % pracovníků marketingu a obchodu. Z tohoto důvodu by bylo žádoucí se na tyto skupiny pracovníků zaměřit a opětovně je seznámit se současnou nabídkou.

Vzdělávání

Dle provedeného výzkumu také ve společnosti dochází k **plánování vzdělávání** ze strany přímého nadřízeného. Zde je ovšem nutné přihlédnout k jednotlivým skupinám zaměstnanců, jelikož výrazně dochází k nastavování u lékařů a manažerů. U všeobecných sester, vedoucích sester, administrativních pracovníků a personalistů dochází k nastavování vzdělávání pouze u poloviny respondentů. Výrazně naopak nedochází u pracovníků marketingu a obchodu, s částí administrativních pracovníků pak není vzdělávání nastavováno vůbec. Dle výzkumu je možné konstatovat, že společnost je více orientována na podporu vzdělávání zdravotníků a manažerských pozic. Vzhledem k tomu, že v současné době neexistuje jakákoliv směrnice, která by určovala, jakým způsobem dochází k hodnocení a neexistuje ani výstupní formulář pro hodnocení, budou navrženy hodnotící formuláře s využitím kritérií. Jak vysvětluje Koubek (2015, s. 221-222) jednotlivá kritéria práce budou znázorněna prostřednictvím číselných hodnot, jejich význam lze odlišit prostřednictvím bodových škál, hodnotami či váhami na jejichž základě dochází k výpočtu průměrného bodového hodnocení. Janišová a Křivánek (2013, s. 215) vysvětlují, že společnost získá nejlepší přehled o jednotlivých potřebách v oblasti rozvoje při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Jednotlivé požadavky by mělo zpracovávat personální oddělení a spoluvytvářet návrh vzdělávacích akcí, včetně zajištění vzdělávacích institucí, na jichž základě se mohou zaměstnanci přihlašovat. V případě zdravotnictví je ale situace mírně odlišná, jelikož vzdělávací akce patří do gesce hlavní sestry v kooperaci s vedoucími sestrami a podobně je to u lékařů a vedoucích lékařů, tento systém je tedy hlídán a zastřešován vedoucími pracovníky.

Respondenti také odpověděli na otázku, zda jejich hodnotitel je dostatečně připraven na samotné hodnocení, nejlépe hodnotí připravenost hodnotitelů pracovníci personálního oddělení spolu s vedoucími pracovníky. Zde je nutno uvést, že tito pracovníci jsou hodnoceni přímo top managementem společnosti, tedy finanční ředitelkou a generálním ředitelem společnosti. Dále se pozitivně vyjádřili vedoucí lékaři a vedoucí sestry, jejich hodnotitelem je ředitel pro zdravotní péči a hlavní sestra. Méně spokojeni jsou s přípravou hodnotitele lékaři a všeobecné sestry, jejich hodnotitelem je vedoucí lékař a vedoucí sestra. Nejméně spokojenou skupinou jsou pracovníci administrativy a pracovníci obchodu a marketingu. Zde je hodnotitelem vždy manažer. Z výsledků lze usuzovat, že střední management nejeví známky adekvátní připravenosti, která může být dána jednak neexistencí interního předpisu o provádění hodnocení jednotlivých zaměstnanců a zároveň chybějícími odbornými znalostmi v oblasti hodnocení zaměstnanců. Nespokojenost s přípravou svého hodnotitele vnímá 15 respondentů,

kteří byli požádání o vyplnění důvodu. Nejčastěji se objevovaly důvody jako nepřipravenost, nevhodné načasování, nedostatečné informace, nedostatečná odbornost. Toto vysvětlují Dvořáková a kol. (2012, s. 256), *„způsob kontroly pracovníků jako součást stylu vedení je také závislý na kvalitě a pracovní zkušenosti vedeného pracovníka.“*

Respondenti také zodpověděli otázku, zda dochází k přípravě i z jejich strany na samotné hodnocení, zda sumarizují také výsledky své práce. Zde se opět ukázalo, že nejvýrazněji se na přípravě podílí vedoucí zaměstnanci, konkrétně 100 % manažerů, 88 % vedoucích sester, 86 % vedoucích lékařů a 75 % personalistů. Nejméně dochází k přípravě na hodnocení u pracovníků marketingu a obchodu, celkově 67 %, dále u lékařů v počtu 44 % a všeobecných sester v počtu 36 %. U dvou pracovníků administrativy nedochází k přípravě vůbec, jelikož nevidí důvod, proč sumarizovat jejich výsledky práce.

Předposlední otevřená otázka se zaměřovala na zjištění, zda by zaměstnanci společnosti XY přivítali nějakou změnu v oblasti hodnocení. Na otevřenou otázku reagovalo pouze 47 respondentů. 7 respondentů nenavrhuje žádnou změnu v hodnocení, stávající systém zaměstnancům vyhovuje. Dalších 5 respondentů uvedlo, že uvítalo změnu hodnotitele. 5 respondentů uvádí, že by bylo vhodné zavedení společných setkání vedoucích lékařů a vedoucích sester. 3 respondenti uvedli, že sestry by měly hodnotit přístup lékaře a současně 4 respondenti uvedli, že by si přálo hodnotit také sestru. Toto hodnocení bude patrně dáno ambulantním provozem, tedy tím, že sestra sdílí s lékařem jednu ordinaci a bylo by tak vhodné hodnotit i přístup a spokojenost sestry a lékaře jako týmu (mezi sebou). Tímto krokem by pravděpodobně došlo k lepšímu a přesnějšímu přesunu informací. 16 respondentů navrhuje přípravu formuláře, 3 respondenti navrhují hodnocení přístupu nezdravotnických profesí, pravděpodobně myšleno také hodnocení administrativních pracovníků, personalistů a dalších. 3 respondenti si přejí větší provázanost hodnocení s následným vzdělávání a 1 respondent by si přál možnost vyjádření k hodnocení klientů.

Respondenti také zodpověděli klíčovou otázku, která byla položena za účelem zjištění, zda i zaměstnanci zdravotnického zařízení vnímají hodnocení jako součást úspěšné společnosti jako celku. Vzhledem k tomu, že 88 % respondentů odpovědělo kladně, tato odpověď dokládá, že hodnocení jako takové je pro zaměstnance velmi důležité, že chtějí být hodnocení a mít zpětnou vazbu, a to jak z pohledu jejich klientů, tak z řad kolegů a vedoucích pracovníků. Pokud člověk odvádí svou práce dobře, jistě by za ni měl být i dobře ohodnocen, a to nejen z finančního hlediska, ale také z pohledu pochvaly, uznání a ocenění.

V praktické části této práce došlo k porovnání výsledků z kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu, které byly současně podpořeny rozborem interních dokumentů týkajících se hodnocení zaměstnanců v návaznosti na ostatní personální činnosti. Na základě výše uvedených zjištění, kdy se ukázalo, že ve společnosti není zavedeno formální hodnocení s využitím hodnotících formulářů bylo jako hlavní doporučení společnosti navrženo zavedení těchto formulářů. Formuláře budou primárně vycházet z jednotlivých kompetencí pracovních míst zaměřující se na čtyři oblasti – odborné požadavky a dovednosti, interpersonální vztahy, osobní předpoklady (vlastnosti) a vzdělávání. Tyto oblasti bude možné posoudit pomocí číselných škál v rozmezí 1–5 bodů, celkově bude možné získat až 100 bodů. Tento formulář bude složit jako písemný výstup k ročnímu hodnocení zaměstnance. Pro vytvoření těchto formulářů bylo využito odborné literatury a stránek NSP, kde jsou k dispozici odborné požadavky na jednotlivé pozice a zároveň popsány jednotlivé kompetence. Návrh hodnotících formulářů je uveden v příloze č. 4.

V případě zavedení systematického hodnocení s využitím formulářů (příloha č. 4) je společnosti doporučeno vytvoření interní směrnice či jakéhokoliv vnitropodnikového

dokumentu. Tento dokument by měl obsahovat informace týkající se nejenom samotného hodnocení, ale také určení zodpovědnosti klíčových osob, termínů a v neposlední řadě také informaci o vazbě k ostatním HR systémům.

Dalším doporučením společnosti XY je proškolení personálu v oblasti zavádění systematického hodnocení, jedná se především o proškolení v oblasti *„vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.“* (Pilařová, 2008, s. 51). V rámci proškolení personálu jsou navrženy varianty ve formě interního workshopu nebo využití externí společnosti (kurzu) v oblasti hodnocení pracovníků. Obě tyto varianty tvoří přílohu č. 5 a přílohu č. 6.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo formulovat doporučení v oblasti hodnocení pracovníků ve vazbě na ostatní personální činnosti ve společnosti XY. Dílčími cíli pak bylo ověřit, zda hodnocení pracovníků je nejčastěji spjato s odměňováním a vzděláváním. Teoretická část se snaží podat ucelený přehled o možnostech hodnocení pracovníků v návaznosti na další personální činnosti prostřednictvím literární rešerše dostupných autorů zabývající se touto tématikou. V úvodu praktické části došlo k představení vybrané společnosti a následnému prověření stávajícího systému hodnocení pracovníků prostřednictvím kvantitativního výzkumu v podobě dotazníkového šetření spolu s polostrukturovanými rozhovory s vybranými zaměstnanci. Na základě provedených kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti dochází k hodnocení prostřednictvím přímého nadřízeného napříč celou společností. Hodnocení probíhá spíše neformálně, výjimku tvoří pouze dotazník spokojenosti, který je aplikován na lékaře, všeobecné sestry a pracovníky recepce společnosti XY. V současné době ve společnosti neexistuje žádný metodický pokyn či směrnice, která by jasně specifikovala, jakým způsobem mají být zaměstnanci formálně hodnoceni. Ve společnosti funguje hierarchický systém, kdy jsou zaměstnanci hodnoceni výhradně přímým nadřízeným. Hodnocení probíhá průběžně, během výkonu práce, většinou bez písemného výstupu. Doplňujícími rozhovory se zaměstnanci bylo zjištěno, že ve společnosti probíhá interní kontrola kvality, tato kontrola je založena na dodržování určitých standardů s cílem identifikace slabých míst. Interní kontrola kvality je podložena legislativou a slouží výhradně k účelům dané společnosti. Současně bylo zjištěno, že u pracovníků zdravotnického segmentu dochází jednou za dva roky k revizím kompetencí, které jsou součástí pracovních náplní. U lékařů, všeobecných sester a manažerů dochází k pravidelnému kvartálnímu vyhodnocování splnění cílů, kdy tento výstup je založen čistě na přidělení určité finanční odměny z pohledu výsledku hospodaření jejich svěřeného úseku. S ohledem na obchodní tajemství si společnost nepřála tento systém zveřejňovat. Oblast vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti řešena s přímým nadřízeným, kdy bylo současně zjištěno, že jednou z kompetencí vedoucích sester je také předkládat 1x ročně soupis profesního vzdělávání svých podřízených. Totéž platí u vedoucích lékařů a jejich podřízených lékařů. Na základě zjištěných informací je možné konstatovat, že ve společnosti je hodnocení nejčastěji spjato právě s odměňováním a vzděláváním. Vzhledem ke zjištění, že v současné době ve společnosti neexistuje žádný metodický pokyn, který by jasně popisoval, jakým způsobem mají být zaměstnanci hodnocení, budou společnosti navrženy hodnotící formuláře. Tyto formuláře budou primárně vycházet z jednotlivých kompetencí pracovních míst zaměřující se na čtyři oblasti – odborné požadavky a dovednosti, interpersonální vztahy, osobní předpoklady (vlastnosti) a vzdělávání. Tyto oblasti bude možné posoudit pomocí číselných škál v rozmezí 1–5 bodů, celkově bude možné získat až 100 bodů. Navržené formuláře budou složit jako písemný výstup k ročnímu hodnocení zaměstnance (Příloha č. 4). Pokud by se vedení společnosti XY rozhodlo zavést systematické hodnocení zaměstnanců s využitím navržených formulářů je žádoucí, aby postup hodnocení byl zanesen ve vnitropodnikovém dokumentu. Toto doporučení popisuje Pilařová (2008, s. 51) „*Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interní směrnici nebo interních postupech, včetně stanovení zodpovědnosti, termínů a vztahů k ostatním HR systémům“*. Neméně důležitou oblastí při zavádění hodnocení představuje proškolení personálu, a to jak z pohledu hodnotitelů, tak hodnocených, jedná se především o proškolení v oblasti „*vedení hodnotícího rozhovoru, poskytování a přijímání zpětné vazby apod.“* (Pilařová, 2008, s. 51). V rámci proškolení personálu jsou navrženy varianty ve formě interního workshopu nebo využití externí společnosti (kurzu) v oblasti hodnocení pracovníků (Příloha č. 5, příloha č. 6).

Závěrem je možné konstatovat, že byl naplněn hlavní cíl této práce, který měl přinést doporučení společnosti XY v oblasti hodnocení pracovníků ve vazbě na ostatní personální

činnosti. Na základě zpracovaného tématu došlo ve zkoumané společnosti XY k potvrzení Šikýře (2016, s. 34) který uvádí, že v současné době se významná část odpovědnosti za řízení a vedení lidí přesunula více na vedoucí pracovníky, a to na většině stupních personalistiky. Manažeři „*naplňují úkol personalistiky*“, skrze své zaměstnance, které se snaží vést k odvádění kvalitního pracovního výkonu a dosahování sjednané práce.

Literatura

Primární zdroje

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vyd*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GLADKIJ, I. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví : kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování*. Brno: Computer Press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

HARRISON, D. *Personal Financial Planning: Theory and Practice*. 1st ed. England: Pearson Education, 2005. 391 s. ISBN 9780273681014.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MARTINOVIČOVÁ, D, KONEČNÝ, M. a VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

MUŽÍK, J. a KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

PLEVOVÁ, I. *Management v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

SHIELDS, J. *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies*. New York: Cambridge University Press, 2007. 538 s. ISBN 0521820464.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

MZČR: *Hodnocení kvality a bezpečí zdravotních služeb* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2010 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <http://www.mzcr.cz/KvalitaABezpeci/obsah/hodnoceni-kvality-a-bezpeci-zdravotnich-sluzeb_3293_29.html>.

MZČR: *Vzdělávací programy 2019 - LÉKAŘI*. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 2010b [cit. 23.03.2020]. Dostupné z WWW:< http://www.mzcr.cz/Odbornik/dokumenty/vzdelavaci-programy-2019-lekari_16799_3992_3.html>.

NSP: *Lékař se zvláštní specializovanou způsobilostí* [online]. Praha: NSP, 2020 [online]. Dostupné z WWW: https://www.nsp.cz/jednotka-prace/lekar-se-zvlastni-special

NSP: *Lékař se specializovanou způsobilostí*. Praha: NSP, 2020b [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: < https://www.nsp.cz/jednotka-prace/lekar-se-specializovanou->.

NSP: *Lékař s odbornou způsobilostí*. Praha: NSP, 2020c [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: <https://nsp.cz/jednotka-prace/lekar-s-odbornou-zpusobil>.

NSP: *Odborné kompetence obecné - popis obsahu a úrovní* [online]. Praha: NSP, 2020. [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: < https://www.nsp.cz/downloads/Priloha_c10_manualu.pdf>.

NSP: *Měkké kompetence - popis obsahu a úrovní* [online]. Praha: NSP, 2020 [cit. 20.06.2020]. Dostupné z WWW: < https://nsp.cz/downloads/Priloha_c9_manualu.pdf>.

NSP: *Všeobecná sestra – povolání* [online]. Praha: NSP, 2020d [cit. 20.06.2020]. Dostupné z: WWW: <https://nsp.cz/jednotka-prace/vseobecna-sestra-0359>.

Interní dokumenty

Společnost. Interní web. Praha, 2020.

Společnost. Informační leták společnosti. Praha, 2020.

Společnost. Interní směrnice o poskytování příspěvku na stravování. Praha, 2019.

Společnost. Interní směrnice o poskytování příspěvku na životní/penzijní pojištění. Praha, 2017.

Společnost. Interní směrnice o poskytování příspěvku na dovolené. Praha, 2017.

Společnost. Interní směrnice. Praha, 2019.

Společnost. Interní dokument. Praha, 2019.

Společnost. Metodický pokyn 3/2019.Praha, 2020.

Společnost. Metodický pokyn 2/2020. Praha, 2020.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník I
Příloha 2 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti XY III
Příloha 3 Vyhodnocení výzkumu IX
Příloha 4 Návrh hodnotících formulář XXI
Příloha 5 Návrh na školení zaměstnanců – náklady XXXI
Příloha 6 Návrh worshopu XXXII

Přílohy

Příloha 1 Dotazník

Jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu a v současné době provádím průzkum se zaměřením na hodnocením pracovníků. Tento průzkum bude součástí mé bakalářské práce. Chtěla bych Vás tímto požádat o laskavé vyplnění tohoto dotazníku. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co nejupřímněji. Pokud nebudete některé otázce rozumět, tak ji prosím přeskočte. Předem Vám děkuji za Váš čas a spolupráci.

1. Do jaké věkové kategorie patříte?

   ☐ 18-25 let ☐ 26-35 let ☐ 36-50 let ☐ 50 let a více

2. Jak dlouho ve společnosti působíte?

   ☐ 0-1 rok ☐ 2-5 let ☐ 6-10 let ☐ 10 let a déle

3. Jaká je Vaše pozice ve společnosti?

   ☐ všeobecná sestra ☐ vedoucí sestra ☐ lékař

   ☐ vedoucí lékař ☐ administrativní pracovník ☐ marketing a obchod

   ☐ manažer/ vedoucí pozice ☐ personální oddělení ☐ jiná pozice_____uveďte.

4. V současnosti je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

   ☐ základní vzdělání ☐ středoškolské vzdělání s maturitou

   ☐ vyšší odborné vzdělání ☐ vysokoškolské vzdělání

5. Jakou formou probíhá hodnocení ve Vaší společnosti?

   ☐ neformálně (ústně) ☐ formálně (s použitím formuláře) ☐ použitím obou metod

6. Váš pracovní výkon je nejčastěji hodnocen? (možno označit i více možností)

   ☐ bezprostředním nadřízeným ☐ spolupracovníky ☐ personalisty ☐ klienty
   ☐ jiným hodnotitelem _____uveďte prosím.

7. Jak často dochází k hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti?

   ☐ 1x za rok ☐ 2x za rok (pololetní hodnocení) ☐ 4x za rok (čtvrtletní hodnocení)

   ☐ 1x za měsíc ☐ k hodnocení dochází nepravidelně ☐ jiný interval _____uveďte.

8. Jste spokojen/á se současnou četností probíhajících hodnocení?

   ☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

   Pokud odpovíte ne, uveďte důvody proč: _____

9. Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření Vašich názorů či připomínek?

   ☐ vždy ☐ často ☐ velmi málo ☐ nikdy

10. Z jakého důvodu je pro Vás důležité hodnocení Vaší práce?

    ☐ vazba na finanční ohodnocení ☐ kariérní růst ☐ zvýšení kvalifikace/vzdělávání

    ☐ motivace k výkonu práce ☐ eliminace chybných postupů práce ☐ vymezení kompetencí

11. Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání?

    ☐ spíše ano ☐ ano ☐spíše ne ☐ ne

Pokud odpovíte ne, uveďte důvody proč: _____

12. Myslíte si, že má na Vás hodnocení motivační efekt?

☐ spíše ano ☐ ano ☐spíše ne ☐ ne

13. Které z níže uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena?

☐ pracovní výsledky ☐ plnění norem ☐ vlastnosti zaměstnance ☐ spolupráce a komunikace

14. Je Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

Pokud jste uvedli odpověď ne, uveďte proč:

_____

15. Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany? Sumarizujete výsledky své práce před samotným hodnocení?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

Pokud jste uvedli odpověď ne, uveďte proč: _____

16. Jakým způsobem je nakládáno s výsledky Vašeho hodnocení přímým nadřízeným?

☐uplatňují se pouze při odměňování ☐ uplatňují se na vzdělávání, rozvoj, odměňování

☐ slouží jako podklad pro realizaci pracovních cílů ☐ nepracuje se s nimi

17. Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

Pokud uvedete ano, myslíte si, že je tento systém spravedlivý? _____

18. Jste seznámen/a se současnou nabídkou firemních benefitů?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

19. Uvítal/a byste nějaké změny týkající se hodnocení ve Vaší společnosti? Uveďte prosím jaké:

_____

20. Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti?

☐ spíše ano ☐ ano ☐ spíše ne ☐ ne

Příloha 2 Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti XY

Přepis rozhovoru 1
Tazatel: Lucie Maiwaldová
Respondent 1: Lékař specialista XY
Věk: 48
Datum provedení rozhovoru: 31.3.2020
Úvod
T: Dobrý den, cílem tohoto rozhovoru je identifikace hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY a jejich následné zhodnocení.

T: Jak hodnotíte zdravotní zařízení, ve kterém pracujete?
R1: Naše zařízení je založeno na poskytnutí širokého spektra ambulantních specialistů, současně také poskytujeme diagnostická vyšetření s použitím nejmodernějších zobrazovacích metod. Pro nás i pacienta to tedy znamená, že můžeme poskytnout jednotlivá vyšetření pod jednou střechou bez nutnosti dalšího přemísťování. Klienti mají také možnost využít individuální zdravotní péče, která se v posledních letech stala velmi žádanou. Budova také prošla rekonstrukcí a vedení se snaží inovovat vybavení jednotlivých pracovišť. Osobně jsem přesvědčen, že vedení společnosti se snaží nalézt optimální způsob nejen k uspokojení klienta, ale také personálu.

T: Jste spokojen se současným systémem hodnocení Vaší práce?
R1: Jako lékař jsem primárně zodpovědný za to, abych každému pacientovi stanovil správnou diagnózu, poskytl mu adekvátní léčbu či případně pacienta odesílal na potřebná vyšetření. Naše práce je o poskytnutí správné péče pacientovi, což je u lékaře vlastně tím zásadní posláním. Hodnotit práci lékaře jistě lze, ale musíme si v první řadě uvědomit, že výsledek naší práce je zdraví pacienta, správná diagnóza a následná léčba.

T: Jakým způsobem dochází k hodnocení?
R1: K hodnocení dochází ze strany vedoucího lékaře. S vedoucím lékařem se scházíme jednou za tři měsíce, kde probíráme možnosti, jakým způsobem „zefektivnit" přístup ke klientům, dejme tomu probíráme výsledky naší práce. Výsledek je pak vidět i na prémiích, pokud se podaří docílit plánu.

T: Jak vnímáte hodnocení prováděné pacientem ve Vaší společnosti?
R1: Popravdě toto hodnocení já osobně beru s rezervou.

T: Z jakého důvodu?
R1: Osobně se setkávám s řadou pacientů, kteří již přicházejí v podstatě s hotovou diagnózou. Na internetu si „načtou" na základě svých symptomů onu diagnózu a po lékaři se pak domáhají buď příslušných vyšetření nebo medikamentů. V podstatě, pokud Vám přijde takový pacient do ordinace a následně se „jeho" diagnóza vyvrátí bývá to mnohdy s pacienty těžké a domáhají se následných odborných vyšetření i přes vyloučení „jejich" diagnózy. Pokud dojde k hodnocení ze strany takové pacienta nebude asi příliš valné i přesto, že jsem jako lékař nepochybil.

T: Ve Vaší společnosti ale dochází k hodnocení pacientem, dle výsledků je zařízení hodnoceno velmi pozitivně. Byl jste také seznámen s výsledky tohoto hodnocení?
R1: Ano, toto hodnocení je k nahlédnutí na intranetu. I přesto, že dochází k tomuto hodnocení nejsem přesvědčen o tom, že poskytují informaci o všech našich odděleních. Pokud se zaměříme na množství ošetřených pacientů našeho zařízení jedná se o pouhý zlomek z nich.

T: Navrhl byste nějaké změny v současném hodnocení?

R1: Možná bych se více zaměřoval na lepší komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Řekl bych, že celkově hodně záleží na lidech, kteří zde pracují, jelikož ve zdravotnickém zařízení více než kde jinde záleží na komunikaci a týmové práci. V ordinaci musíme se sestrou fungovat jako tým, bez toho to nelze. Sestra je pro pacienta jakousi vstupní branou, kdy prvotní kontakt s pacientem probíhá právě s ní. Já osobně jsem řadu let pracoval v nemocničním provozu a práce v ambulanci je zcela odlišnou záležitostí. Osobně jsem se současným přístupem zdravotnického zařízení, ve kterém pracuji spokojen.

Přepis rozhovoru 2
Tazatel: Lucie Maiwaldová
Respondent 2: Lékař specialista XY
Věk: 55
Datum provedení rozhovoru: 31.3.2020

T: Jak hodnotíte zdravotní zařízení, ve kterém pracujete?

R2: Mě osobně vyhovuje to, že se nachází na místě s dobrou dostupností, myslím si, že i to je jeden z důvodů proč je mezi pacienty vyhledávaným zařízení. Také je zde vidět snaha o revitalizaci prostor. U některých odborností došlo ke zřízení recepce, kde se může pacient jednoduše objednat či získat potřebné informace k vyšetření apod. Co bych jako lékařka vyzdvihla je odbavení pacienta v rámci jednotlivých odborných vyšetření, které je možné ve většině případů absolvovat v našem zařízení.

T: Jste spokojená se současným systémem hodnocení Vaší práce?

R2: Pokud se ptáte na finanční stránku spojenou s hodnocením, tak tam je vždy velký prostor pro nespokojenost. Určitě si umím představit, že bychom jako lékaři mohli být hodnocení lépe, což je ale obecně problém v našem zdravotnictví.

T: Jakým způsobem dochází k hodnocení?

Oficiálnější hodnocení probíhá jednou za rok, kde s vedoucím proberu, co by se mi třeba líbilo, co by bylo potřeba udělat, on mě zas řekne svůj názor na věc. Co se týče výkonů, tak ty nám předkládá vedoucí jednou za tři měsíce. Také se zde řeší vzdělávání a případné mzdové ohodnocení.

T: Je součástí tohoto setkání také vyplnění hodnotícího formuláře?

R2: Nevybavuji si, že bychom nějaký formulář vyplňovali, jde spíše o takové setkání za účelem souhrnu zhodnocení uplynulého roku, na základě kvartálních hodnocení oddělení.

T: Jak vnímáte hodnocení prováděné pacientem ve Vaší společnosti?

R2: Ten formulář je určitě fajn, vždycky člověka potěší, když jsou pacienti s přístupem spokojeni. Samozřejmě, že jsou i případy, kdy prostě spokojeni nejsou. U naší profese musí člověk být i dobrým psychologem a lidem naslouchat, to je důležité pro nastavení důvěry. Musíte poslouchat i detaily, které mnohdy člověka přivedou ke správné diagnóze.

T: Jste seznámen s výsledky výzkumu prováděného výzkumu?

R2: Ano, seznamují nás s nimi, některé náměty jsou pak probírány a slouží jako impuls ke změnám.

T: Navrhla byste nějaké změny v současné hodnocení?

R2: Když člověk plní, tak to celkem jde, že by ale přišla nějaká extra pochvala, to se říct nedá. Uměla bych si představit, že by nás třeba víc motivovali (finančně) a občas třeba ocenili před kolegy. Ty mladší jsou někteří hodně ambiciózní a já bych ocenila i ty zkušenosti, co máme.

Přepis rozhovoru 3
Tazatel: Lucie Maiwaldová
Respondent 3: Vedoucí personálního oddělení
Věk: 36
Datum provedení rozhovoru: 23.3.2020

T: Jak dlouho ve společnosti pracujete?

R3: Ve společnosti pracuji téměř půl roku, v loňském roce došlo ke kompletní výměně personálního oddělení. Dvě kolegyně daly výpověď a jedna odešla na mateřskou dovolenou.

T: Máte ve společnosti nastavený systém hodnocení pracovníků?

R3: Vzhledem k tomu, že je společnost tvořena ve velké míře zdravotními pracovníky spadá hodnocení pod jednotlivé vedoucí. Ovšem pokud se ptáte na jednotný dokument, který by oficiálně určoval, jakým způsobem k hodnocení dochází, to v současné době ve společnosti nastaveno není. Hodnocení je prováděno průběžně, během výkonu práce. Ověřování spokojenosti s přístupem zdravotnického personálu a celkově naše zdravotnického zařízení probíhá skrze dotazník, který je nabízen každému klientovi (pacientovi).

T: Jste poměrně velkou společností, nemyslíte si, že by bylo vhodné zavedení oficiálního formuláře pro hodnocení pracovníků?

R3: Vzhledem k množství odborností, které zaštiťujeme by to jistě vhodné bylo, taková práce ale představuje součinnost vedoucích pracovníků a samotného vedení společnosti. V minulosti tady určité hodnotící formuláře k dispozici byly, ale vzhledem k jejich obecnosti se o nich nakonec ustoupilo a nahradili je formuláře spokojenosti zvenčí, které reflektují i hodnocení našeho personálu. Dále je sledována kvalita péče skrze sledování standardů, které se průběžně vyhodnocují.

T: Jakým způsobem dochází k nastavování vzdělávání u pracovníků?

R3: Nastavování vzdělávání je v řadě případů povinné (celoživotní vzdělávání), z tohoto důvodu společnost poskytuje svým zaměstnancům vzdělávání prostřednictvím odborných diskuzí, odborných seminářů nebo konferencí.

T: Jakým způsobem dochází v současné době k odměňování pracovníků?

R3: Zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr jsou odměňování pevnou mzdou spolu s příplatkovou mzdou, která se pohybuje okolo 15 % mzdy. Pohyblivou částku mzdy je možné získat na základě přidělení vedoucího pracovníka, a to za každý odpracovaný měsíc. Vedoucí pracovníci, lékaři a sestry jsou motivování ještě získáním bonusů, které vycházejí z kvartálního vyhodnocení. Současně je možné také získat mimořádné odměny například za splnění nadstandardního úkolu, které opět přiděluje vedoucí pracovník.

T: Poskytuje společnost zaměstnanecké benefity?

R3: Ano, poskytujeme příspěvek na stravování ve formě stravenek v částce 90 Kč se zákonným příspěvek zaměstnavatele. Stravenky jsou poskytovány všem zaměstnanců na HPP. Současně je poskytován příspěvek na soukromé penzijní připojištění nebo životní pojištění s příspěvek

ve výši 1000 Kč. Společnost také poskytuje týdenní dovolenou nad rámec zákonem stanovené, celkem 25 dní. Každý zaměstnanec může také během roku čerpat 2 dny zdravotního volna (sick day). Vybraní zaměstnanci mají také k dispozici mobilní telefon či notebook. Společnost se také zaměřuje na vzdělávání pracovníků ve formě školení, seminářů, kongresů apod.

T: Jakým způsobem jsou zaměstnanci seznamování s odměňováním a systémem zaměstnaneckých výhod?

R3: Systém odměňování je zakotven ve vnitropodnikové směrnici o odměňování pracovníků. Každý zaměstnanec je při nástupu do pracovního poměru seznámen jak s odměňováním, tak se systémem zaměstnaneckých výhod. Součástí pracovní smlouvy je také mzdový výměr.

T: Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou s formou odměňování příliš seznámeni. Jednalo se o lékaře, sestry a pracovníky administrativy. Proč si myslíte, že tomu tak je?

R3: Veškeré informace jsou dostupné na našem intranetu, včetně směrnic obsahující tyto údaje. V případě nejasností je také možné se obrátit na personální oddělení či na svého vedoucího pracovníka.

T: V provedeném dotazníku se několikrát objevil návrh na změnu hodnotitele, co si o tom myslíte?

R3: Osobně si myslím, že je to dáno samotnými hodnotiteli, kteří mnohdy nedisponují potřebnými manažerskými technikami. Jistě by nebylo od věci provést proškolení.

T: Máte představu, jak optimálně hodnotit zdravotnické profese?

R3: Zdravotnictví je specifickou oblastí, protože nevyrábíme žádné výrobky, je tedy nutné se spíše zaměřit na lidskou hodnotu práce, kompetence lékařů a sester a v neposlední řadě na dodržování legislativních standardů.

Přepis rozhovoru 4
Tazatel: Lucie Maiwaldová
Respondent 3: Všeobecná sestra
Věk: 38
Datum provedení rozhovoru: 15.4.2020

T: Jak hodnotíte zdravotní zařízení, ve kterém pracujete?

R4: Troufám si říct, že co se týká kvality našeho personálu jsme na velmi dobré úrovni.

T: Jakým způsobem probíhá hodnocení Vaší práce?

R4: Hodnocení naší práce je v kompetenci vrchní sestry, která nám schvaluje pohyblivou složku mzdy. Další možností je získání prémie za hodnocení našeho oddělení, to je ale jednou za tři měsíce. Vedoucí nás hodnotí také na základě vedení zdravotnické dokumentace, práce s informačním systémem, edukace pacienta, hospodárnosti, komunikace s pacienty apod.

T: Používá se při hodnocení nějaký formulář?

R4: Vedoucí sestra nás většinou seznamuje s výsledky spokojenosti pacientů, jestli byli spokojení nebo jestli si někdo na něco stěžoval. Většinou se nás ptá i na nějaký ten seminář, jestli si nechceme doplnit. Nejvíc je ale samozřejmě kladen důraz na dodržování vedení

dokumentace, zásobení ordinace, dodržování hygienických předpisů a informovanost pacientů. Když nastanou nějaké stížnosti ze strany pacientů, hned se to řeší.

T: Jak často dochází k hodnocení ze strany vedoucího pracovníka?

R4: Hodnotí nás průběžně, během výkonu práce. Většinou na provozních poradách, které iniciuje naše vedoucí.

T: Mají hodnotící pohovory návaznost na systém finančního odměňování, zaměstnanecké benefity?

R4: Ano, ovlivňuje to pohyblivou část mzdy a jednou za tři měsíce pak dochází k vyhodnocení hospodárnosti našeho střediska s možností získání prémie. Jako sestra to ale ovlivním minimálně, je to spíš v rukou lékaře. Benefity čerpáme stravenky a týden dovolené navíc, to ale na hodnocení vliv nemá.

T: Máte pocit, že současné hodnocení je pro Vás dostatečně motivující?

R4: Já tu práci dělám hlavně proto, že mě opravdu baví, chci pomáhat lidem a beru to jako své poslání.

T: Dostává se Vám při hodnocení prostor pro připomínky? Pracuje se s nimi?

R4: Většinou ano, musím říct, že naše vedoucí se opravdu snaží vyhovět, pokud je to v jejich silách, Občas ale narážíme na situace, kdy je potřeba nastavit nějaká pravidla ohledně vytíženosti z pohledu lékař – sestra. To je asi to nejzásadnější, aby vedoucí měla přehled, co všechno je v ordinaci potřeba a co musíme zvládnout a lékař neměl přehnané nároky.

T: Jakým způsobem je s Vámi projednáváno a nastavováno vzdělávání? Vyhovuje Vám tento systém?

R4: Vzdělávání je s námi řešeno operativně, jednou za čas se pořádají hromadné semináře či kurzy, kde je možné se přihlásit. Jednou za rok se pak předkládá souhrn absolvovaných akcí vedoucí.

Přepis rozhovoru 5
Tazatel: Lucie Maiwaldová
Respondent 5: Vedoucí sestra
Věk: 31
Datum provedení rozhovoru: 15.4.2020

T: Jakým způsobem se snažíte o zvýšení pracovního výkonu?
R5: Zaměstnanci jsou motivování jednak získáním pohyblivé části mzdy za každý měsíc a současně jednou za kvartál mají možnost získat ještě na základě hospodaření jejich střediska možnou odměnu.
T: Jakým způsobem poskytujete zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon, jak pracuje?
R5: Nejčastěji dochází k průběžnému hodnocení během výkonu práce, kdy je nutné reagovat na vzniklou situace (např. z pohledu provozu či stížnosti klienta)
T: Jak vnímáte proces hodnocení zaměstnanců? Myslíte si z Vašeho pohledu, že jeho provádění má smysl?
R5: Hodnocení zaměstnanců je součást mé práce, tudíž smysl určitě má. Ve zdravotnictví se musí brát v úvahu řada faktorů, kdy je primární poskytování potřebné péče pacientům v souladu s řadou legislativních rámců.

T: Má organizace zaveden vnitřní postup týkající se hodnocení zaměstnanců, podle kterého se můžete řídit?
R5: Ve společnosti je zaveden vnitřní předpis, který se týká dodržování standardů. Další součástí je odpovědnost na základě pracovní náplně. V současné chvíli společnost nemá zaveden systém hodnocení pracovníků v rámci směrnice, hodnocení pracovníků je obsahem pracovní náplně vedoucího zaměstnance.
T: Jak často se provádí? Můžete mi prosím popsat průběh hodnotícího pohovoru?
R5: Ke konci roku se sejdeme s jednotlivými zaměstnanci, kde hodnotíme uplynulé období. Součástí hodnocení je také probrání případných stížností a pochval za celý rok. Zaměstnanec také dostává prostor pro připomínky a podněty z jeho strany. Hodnotí se také absolvované školení, kurzy a případné možnosti v doplnění kvalifikace.
T: Co se děje, pokud dojde k rozporu mezi Vaším hodnocením a sebehodnocením zaměstnance?
R5: Hodnocení je souhrn výsledků za rok, vzhledem k tomu, že dochází k průběžnému hodnocení každého zaměstnance během výkonu práce, většinou nedochází k žádným výrazným nedorozuměním.
T: Je součástí hodnotících pohovorů stanovování cílů na další období? Pokud ano, jakým způsobem se dále pracuje s nastavenými cíli?
R5: Nastavování cílů je v kompetenci managementu společnosti v kooperaci s controllingovým oddělením společnosti. Tyto cíle jsou pak vyhodnocovány kvartálně.
T: Je nějaká oblast, kde byste se chtěl/a v roli hodnotitele zlepšit?
R5: Určitě bych se nebránila účasti na odborném školení zaměřující se na oblast hodnocení pracovníků.

T: Myslíte si, že by zavedení hodnotícího dotazníku přispělo k samotnému hodnocení?

R5: V případě, že by takový dotazník obsahoval kritéria, které by bylo možné hodnotit v návaznosti na nějakou finanční odměnu, určitě by to bylo motivující.

T: Mají hodnotící pohovory návaznost na systém finančního odměňování?

R5: Ano, je to jejich součástí.

T: Mají výstupy z hodnocení zaměstnanců vliv na jejich zvyšování kvalifikace, kariérní postup?

R5: Se zaměstnanci je probíráno zvyšování kvalifikace průběžně, jelikož pro pracovníky ve zdravotnictví je vzdělávání povinné.

Příloha 3 Vyhodnocení výzkumu

Tabulka 3 Do jaké věkové kategorie patříte?

Otázka č. 1		
Věková kategorie	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25 let	9	7 %
26-35 let	28	22 %
36-50 let	51	40 %
50 let a více	41	32 %
Součet	**129**	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4 Jak dlouho ve společnosti působíte?

Otázka č. 2		
Délka působení ve společnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
0-1 rok	22	17 %
2-5 let	42	33 %
16-10 let	40	31 %
10 let +	25	19 %
Součet	**129**	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5 Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

Otázka č. 3	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Pracovní pozice		
všeobecná sestra	47	36 %
vedoucí sestra	8	6 %
Lékař	34	26 %
vedoucí lékař	7	5 %
administrativní pracovník	17	13 %
marketing a obchod	6	5 %
manažer/vedoucí pozice	6	5 %
personální oddělení	4	3 %
Celkem	**129**	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6 V současnosti je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Otázka č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost %
Dosažené vzdělání		
základní vzdělání	0	0 %
středoškolské vzdělání s maturitou	37	29 %
vyšší odborné vzdělání	29	22 %
středoškolské vzdělání s maturitou	63	49 %
celkem	**129**	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7 Jakou formou probíhá hodnocení ve Vaší společnosti? (absolutní četnost)

Otázka č. 5	**Absolutní četnost**			
Způsob hodnocení	formální	neformální	použitím obou metod	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	0	21	26	**47**
vedoucí sestra	0	0	8	**8**
Lékař	0	21	13	**34**
vedoucí lékař	0	0	7	**7**
administrativní pracovník	0	13	4	**17**
marketing a obchod	0	4	2	**6**
manažer/vedoucí pozice	0	0	6	**6**
personální oddělení	0	0	4	**4**
Celkem	0	59	70	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 8 Jakou formou probíhá hodnocení ve Vaší společnosti? (relativní četnost)

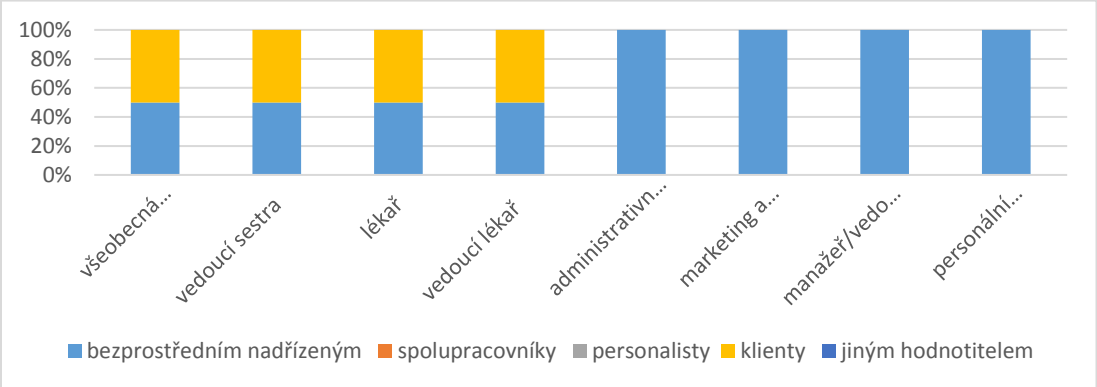
Otázka č. 5	**Relativní četnost %**			
Způsob hodnocení	formální	neformální	použitím obou metod	**Kontrola %**
všeobecná sestra	0 %	45 %	55 %	100 %
vedoucí sestra	0 %	0 %	100 %	100 %
Lékař	0 %	62 %	38 %	100 %
vedoucí lékař	0 %	0 %	100 %	100 %
administrativní pracovník	0 %	76 %	24 %	100 %
marketing a obchod	0 %	67 %	33 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	0 %	0 %	100 %	100 %
personální oddělení	0 %	0 %	100 %	100 %
Součet	0 %	46 %	54 %	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 6 Kým je Váš výkon nejčastěji hodnocen?

U této otázky měli respondenti na výběr z více možností, proto bylo pro lepší přehlednost využito grafu, který znázorňuje, že u všeobecných sester, vedoucích sester, lékařů a vedoucích lékařů dochází k hodnocení ze strany jak přímých nadřízených, tak ze strany klientů (pacientů).

Graf 3 Váš pracovní výkon je nejčastěji hodnocen? (možno označit i více možností)



Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 9 Jak často dochází k hodnocení pracovníků ve Vaší společnosti? (absolutní četnost)

Otázka č. 7	absolutní četnost						
Četnost hodnocení	1x za rok	2x za rok (pololetní hodnocení)	4x za rok (čtvrtletní hodnocení)	1x za měsíc	k hodnocení dochází nepravidelně	jiný interval	**celkem (n)**
všeobecná sestra	11	0	13	0	23	0	**47**
vedoucí sestra	2	0	4	0	2	0	**8**
lékař	0	0	21	0	13	0	**34**
vedoucí lékař	3	0	2	0	2	0	**7**
administrativní pracovník	8	0	0	0	9	0	**17**
marketing a obchod	1	0	0	0	5	0	**6**
manažeř/vedoucí pozice	3	0	3	0	0	0	**6**
personální oddělení	3	0	0	0	1	0	**4**
Celkem	**31**	**0**	**43**	**0**	**55**	**0**	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 10 Jak často dochází k hodnocení pracovníkp ve Vaší společnosti? (relativní četnost)

Otázka č. 7	relativní četnost %						
Četnost hodnocení	1x za rok	2x za rok (pololetní hodnocení)	4x za rok (čtvrtletní hodnocení)	1x za měsíc	k hodnocení dochází nepravidelně	jiný interval	**kontrola %**
všeobecná sestra	23%	0%	28%	0%	49%	0%	100%
vedoucí sestra	25%	0%	50%	0%	25%	0%	100%
lékař	0%	0%	62%	0%	38%	0%	100%
vedoucí lékař	43%	0%	29%	0%	29%	0%	100%
administrativní pracovník	47%	0%	0%	0%	53%	0%	100%
marketing a obchod	17%	0%	0%	0%	83%	0%	100%
manažeř/vedoucí pozice	50%	0%	50%	0%	0%	0%	100%
personální oddělení	75%	0%	0%	0%	25%	0%	100%
součet	**24%**	**0%**	**33%**	**0%**	**43%**	**0%**	**100%**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 11 Jste spokojen/á se současnou četností probíhajících hodnocení? (absolutní četnost)

Otázka č. 8	Absolutní četnost				
Spokojenost s četností hodnocení	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	29	5	13	0	**47**
vedoucí sestra	5	1	2	0	**8**
Lékař	21	8	5	0	**34**
vedoucí lékař	4	2	1	0	**7**
administrativní pracovník	5	2	10	0	**17**
marketing a obchod	3	0	3	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	4	1	1	0	**6**
personální oddělení	2	1	1	0	**4**
Celkem	73	20	36	0	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 12 Jste spokojen se současnou četností hodnocení? (relativní četnost)

Otázka č. 8	**Relativní četnost %**				
Spokojenost s četností hodnocení	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**kontrola %**
všeobecná sestra	62 %	11 %	28 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	63 %	13 %	25 %	0 %	100 %
Lékař	62 %	24 %	15 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	57 %	29 %	14 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	29 %	12 %	59 %	0 %	100 %
marketing a obchod	50 %	0 %	50 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	67 %	17 %	17 %	0 %	100 %
personální oddělení	50 %	25 %	25 %	0 %	100 %
Součet	57 %	16 %	28 %	0 %	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 13 Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření připomínek? (absolutní četnost)

Otázka č. 9	**absolutní četnost**				
Prostor pro připomínky	**vždy**	**často**	**velmi málo**	**nikdy**	**celkem (n)**
všeobecná sestra	4	13	30	0	**47**
vedoucí sestra	1	5	2	0	**8**
Lékař	6	12	16	0	**34**
vedoucí lékař	1	4	2	0	**7**
administrativní pracovník	0	11	6	0	**17**
marketing a obchod	0	3	3	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	2	4	0	0	**6**
personální oddělení	2	2	0	0	**4**
Celkem	**16**	**54**	**59**	**0**	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 14 Dostává se Vám při hodnocení prostor pro vyjádření připomínek? (relativní četnost)

Otázka č. 9	**relativní četnost %**				
Prostor pro připomínky	**vždy**	**často**	**velmi málo**	**nikdy**	**kontrola %**
všeobecná sestra	9 %	28 %	64 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	13 %	63 %	25 %	0 %	100 %
Lékař	18 %	35 %	47 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	14 %	57 %	29 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	0 %	65 %	35 %	0 %	100 %
marketing a obchod	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	33 %	67 %	0 %	0 %	100 %
personální oddělení	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
Součet	12 %	42 %	46 %	0 %	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 15 Z jakého důvodu je pro Vás hodnocení důležité? (absolutní četnost)

Otázka č. 10	**Absolutní četnost**						
Proč je hodnocení důležité	vazba na finanční hodnocení	kariérní růst	zvýšení kvalifikace vzdělávání	motivace k výkonu práce	eliminace chybných postupů práce	vymezení kompetenci	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	19	6	10	5	3	4	**47**
vedoucí sestra	4	0	1	1	1	1	**8**
Lékař	14	6	6	3	3	2	**34**
vedoucí lékař	1	1	2	1	1	1	**7**
administrativní pracovník	9	4	1	1	1	1	**17**
marketing a obchod	3	2	1	0	0	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	2	0	1	1	1	1	**6**
personální oddělení	2	0	1	0	0	1	**4**
Celkem	54	19	23	12	10	11	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 16 Z jakého důvodu je pro Vás hodnocení důležité? (relativní četnost)

Otázka č. 10	**Relativní četnost %**						
Proč je hodnocení důležité	vazba na finanční hodnocení	kariérní růst	zvýšení kvalifikace/ vzdělávání	motivace k výkonu práce	eliminace chybných postupů práce	vymezení kompetenci	**Kontrola %**
všeobecná sestra	40 %	13 %	21 %	11 %	6 %	9 %	100 %
vedoucí sestra	50 %	0 %	13 %	13 %	13 %	13 %	100 %
Lékař	41 %	18 %	18 %	9 %	9 %	6 %	100 %
vedoucí lékař	14 %	14 %	29 %	14 %	14 %	14 %	100 %
administrativní pracovník	53 %	24 %	6 %	6 %	6 %	6 %	100 %
marketing a obchod	50 %	33 %	17 %	0 %	0 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	33 %	0 %	17 %	17 %	17 %	17 %	100 %
personální oddělení	50 %	0 %	25 %	0 %	0 %	25 %	100 %
Součet	42 %	15 %	18 %	9 %	8 %	9 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 17 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání? (absolutní četnost)

Otázka č. 11	**Absolutní četnost**				
Nastavení vzdělávání	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	18	5	24	0	**47**
vedoucí sestra	2	2	4	0	**8**
Lékař	13	12	9	0	**34**
vedoucí lékař	2	1	4	0	**7**
administrativní pracovník	0	0	0	4	**17**
marketing a obchod	1	0	5	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	2	2	2	0	**6**
personální oddělení	0	0	0	0	**4**
Celkem	**38**	**28**	**59**	**4**	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 18 Nastavuje s Vámi nadřízený vzdělávání? (relativní četnost)

Otázka č. 11	Relativní četnost %				
Nastavení vzdělávání	spíše ano	Ano	spíše ne	ne	Kontrola %
všeobecná sestra	38 %	11 %	51 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	25 %	25 %	50 %	0 %	0 %
Lékař	38 %	35 %	26 %	0 %	0 %
vedoucí lékař	29 %	14 %	57 %	0 %	0 %
administrativní pracovník	0 %	24 %	53 %	24 %	0 %
marketing a obchod	17 %	0 %	83 %	0 %	0 %
manažer/vedoucí pozice	33 %	33 %	33 %	0 %	0 %
personální oddělení	0 %	50 %	50 %	0 %	0 %
Součet	**29 %**	**22 %**	**46 %**	**3 %**	**100 %**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 19 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt? (absolutní četnost)

Otázka č. 12	Absolutní četnost				
Hodnocení a motivace	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	24	13	10	0	**47**
vedoucí sestra	3	2	3	0	**8**
Lékař	14	7	13	0	**34**
vedoucí lékař	3	2	2	0	**7**
administrativní pracovník	4	2	11	0	**17**
marketing a obchod	3	1	2	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	3	2	1	0	**6**
personální oddělení	2	1	1	0	**4**
Celkem	56	30	43	0	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 20 Myslíte si, že na Vás má hodnocení motivační efekt? (relativní četnost)

Otázka č. 12	Relativní četnost %				
Hodnocení a motivace	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Kontrola %**
všeobecná sestra	51 %	28 %	21 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	38 %	25 %	38 %	0 %	100 %
Lékař	41 %	21 %	38 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	43 %	29 %	29 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	24 %	12 %	65 %	0 %	100 %
marketing a obchod	50 %	17 %	33 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	50 %	33 %	17 %	0 %	100 %
personální oddělení	50 %	25 %	25 %	0 %	100 %
Součet	43 %	23 %	33 %	0 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 21 Která z uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena? (absolutní četnost)

Otázka č. 13	**Absolutní četnost**				
Kritéria hodnocení	pracovní výsledky	plnění norem	vlastnosti zaměstnance	spolupráce a komunikace	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	15	14	8	10	**47**
vedoucí sestra	2	3	2	1	**8**
Lékař	13	10	4	7	**34**
vedoucí lékař	3	2	1	1	**7**
administrativní pracovník	6	1	1	9	**17**
marketing a obchod	2	2	1	1	**6**
manažer/vedoucí pozice	1	3	1	1	**6**
personální oddělení	1	1	1	1	**4**
Celkem	43	36	19	31	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 22 Která z uvedených kritérií jsou podle Vás nejčastěji hodnocena? (relativní četnost)

Otázka č. 13	**Relativní četnost %**				
Kritéria hodnocení	pracovní výsledky	plnění norem	vlastnosti zaměstnance	spolupráce a komunikace	Kontrola %
všeobecná sestra	32 %	30 %	17 %	21 %	100 %
vedoucí sestra	25 %	38 %	25 %	13 %	100 %
Lékař	38 %	29 %	12 %	21 %	100 %
vedoucí lékař	43 %	29 %	14 %	14 %	100 %
administrativní pracovník	35 %	6 %	6 %	53 %	100 %
marketing a obchod	33 %	33 %	17 %	17 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	17 %	50 %	17 %	17 %	100 %
personální oddělení	25 %	25 %	25 %	25 %	100 %
Součet	33 %	28 %	15 %	24 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 23 Je Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení? (absolutní četnost)

Otázka č. 14	**Absolutní četnost**				
Připravenost hodnotitele na hodnocení	spíše ano	ano	spíše ne	ne	Celkem (n)
všeobecná sestra	18	12	12	5	**47**
vedoucí sestra	4	1	1	2	**8**
Lékař	15	10	6	3	**34**
vedoucí lékař	4	2	1	0	**7**
administrativní pracovník	4	3	6	4	**17**
marketing a obchod	1	1	3	1	**6**
manažer/vedoucí pozice	4	2	0	0	**6**
personální oddělení	3	1	0	0	**4**
Celkem	53	32	29	15	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 24 Váš hodnotitel vždy dostatečně připraven na formální hodnocení? (relativní četnost)

Otázka č. 14	**Relativní četnost %**				
Připravenost hodnotitele na hodnocení	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Kontrola %**
všeobecná sestra	38 %	26 %	26 %	11 %	100 %
vedoucí sestra	50 %	13 %	13 %	25 %	100 %
Lékař	44 %	29 %	18 %	9 %	100 %
vedoucí lékař	57 %	29 %	14 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	24 %	18 %	35 %	24 %	100 %
marketing a obchod	17 %	17 %	50 %	17 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	67 %	33 %	0 %	0 %	100 %
personální oddělení	75 %	25 %	0 %	0 %	100 %
Součet	41 %	25 %	22 %	12 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 25 Uvedené důvody nepřipravenosti se strany hodnotitele

Otázka č. 14					
Připravenost hodnotitele důvody	Lékař	vedoucí sestra	všeobecná sestra	marketing a obchod	administrativní pracovník
nedostatečná odbornost	1	0	0	0	1
nedostatečné informace	0	0	2	0	1
neověřené informace	0	0	1	0	0
nepřipravenost	1	1	1	1	1
nevhodné načasování	1	0	1	0	1
rušivost	0	0	1	0	0

Zdroj: vlastní výzkum 1

Tabulka 26 Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany Sumarizujete výsledky své práce před samotným hodnocením? (absolutní četnost)

Otázka č. 15	**Absolutní četnost**				
Příprava na hodnocení	spíše ano	ano	spíše ne	ne	Celkem (n)
všeobecná sestra	24	6	17	0	**47**
vedoucí sestra	4	3	1	0	**8**
Lékař	14	5	15	0	**34**
vedoucí lékař	4	2	1	0	**7**
administrativní pracovník	6	3	6	2	**17**
marketing a obchod	2	0	4	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	3	3	0	0	**6**
personální oddělení	1	2	1	0	**4**
Celkem	58	24	45	2	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 27 Probíhá příprava na formální hodnocení také z Vaší strany Sumarizujete výsledky své práce před samotným hodnocení? (relativní četnost)

Otázka č. 15	Relativní četnost %				
Příprava na hodnocení	spíše ano	Ano	spíše ne	ne	**Kontrola %**
všeobecná sestra	51 %	13 %	36 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	50 %	38 %	13 %	0 %	100 %
Lékař	41 %	15 %	44 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	57 %	29 %	14 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	35 %	18 %	35 %	12 %	100 %
marketing a obchod	33 %	0 %	67 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
personální oddělení	25 %	50 %	25 %	0 %	100 %
Součet	45 %	19 %	35 %	2 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 28 Jak je nakládáno s výsledky Vašeho hodnocení přímým nadřízeným? (absolutní četnost)

Otázka č. 16	Absolutní četnost				
S výsledky hodnocení je nakládáno	uplatňují se pouze při odměňování	uplatňují se na vzdělávání, rozvoj, odměňování	podklad pro realizaci pracovních cílů	nepracuje se s nimi	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	19	23	5	0	**47**
vedoucí sestra	3	3	2	0	**8**
Lékař	17	13	4	0	**34**
vedoucí lékař	2	3	2	0	**7**
administrativní pracovník	5	0	4	8	**17**
marketing a obchod	2	0	0	4	**6**
manažer/vedoucí pozice	1	2	3	0	**6**
personální oddělení	1	0	1	2	**4**
Celkem	50	44	21	14	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 29 Jak je nakládáno s výsledky Vašeho hodnocení přímým nadřízeným? (relativní četnost)

Otázka č. 16	Relativní četnost %				
S výsledky hodnocení je nakládáno	uplatňují se pouze při odměňování	uplatňují se na vzdělávání, rozvoj, odměňování	podklad pro realizaci pracovních cílů	nepracuje se s nimi	**Kontrola %**
všeobecná sestra	40 %	49 %	11 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	38 %	38 %	25 %	0 %	100 %
Lékař	50 %	38 %	12 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	29 %	43 %	29 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	29 %	0 %	24 %	47 %	100 %
marketing a obchod	33 %	0 %	0 %	67 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	17 %	33 %	50 %	0 %	100 %
personální oddělení	25 %	0 %	25 %	50 %	100 %
Součet	39 %	34 %	16 %	11 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 30 Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti? (absolutní četnost)

Otázka č. 17	**Absolutní četnost**				
Znalost systému odměňování	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	16	8	17	6	47
vedoucí sestra	6	2	0	0	8
lékař	14	5	11	4	34
vedoucí lékař	5	1	1	0	7
administrativní pracovník	6	2	7	2	17
marketing a obchod	3	0	2	1	6
manažer/vedoucí pozice	1	5	0	0	6
personální oddělení	0	4	0	0	4
celkem	51	27	38	13	129

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 31 Znáte systém odměňování ve Vaší společnosti? (relativní četnost)

Otázka č. 17	**Relativní četnost %**				
Znáte systém odměňování?	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**kontrola %**
všeobecná sestra	34 %	17 %	36 %	13 %	100 %
vedoucí sestra	75 %	25 %	0 %	0 %	100 %
Lékař	41 %	15 %	32 %	12 %	100 %
vedoucí lékař	71 %	14 %	14 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	35 %	12 %	41 %	12 %	100 %
marketing a obchod	50 %	0 %	33 %	17 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	17 %	83 %	0 %	0 %	100 %
personální oddělení	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Součet	40 %	21 %	29 %	10 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 32 Jste seznámen se současnou nabídkou benefitů? (absolutní četnost)

Otázka č. 18	**Absolutní četnost**				
Spokojenost s nabídkou benefitů	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Celkem (n)**
všeobecná sestra	21	10	13	3	**47**
vedoucí sestra	5	2	1	0	**8**
Lékař	15	2	13	4	**34**
vedoucí lékař	4	1	2	0	**7**
administrativní pracovník	9	7	1	0	**17**
marketing a obchod	4	0	2	0	**6**
manažer/vedoucí pozice	3	1	2	0	**6**
personální oddělení	2	2	0	0	**4**
Celkem	63	25	34	7	**129**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 33 Jste seznámen se současnou nabídkou benefitů? (relativní četnost)

Otázka č. 18	**Relativní četnost %**				
Spokojenost s nabídkou benefitů	spíše ano	ano	spíše ne	ne	**Kontrola %**
všeobecná sestra	45 %	21 %	28 %	6 %	100 %
vedoucí sestra	63 %	25 %	13 %	0 %	100 %
Lékař	44 %	6 %	38 %	12 %	100 %
vedoucí lékař	57 %	14 %	29 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	53 %	41 %	6 %	0 %	100 %
marketing a obchod	67 %	0 %	33 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	50 %	17 %	33 %	0 %	100 %
personální oddělení	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
součet	49 %	19 %	26 %	5 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 34 Uvítal/a byste nějaké změny týkající se hodnocení ve Vaší společnosti?

Otázka č. 19										
Návrh změn v hodnocení	všeobecná sestra	vedoucí sestra	lékař	vedoucí lékař	administrativní pracovník	marketing a obchod	manažer/vedoucí pozice	personální oddělení	**Absolutní četnost**	**Relativní četnost**
Žádnou změnu nenavrhuji	2		4	1					**7**	**15%**
Provádět porady vedoucích lékařů a vedoucích sester		4		1					**5**	**11%**
Změna hodnotitele	2	1		1	1				**5**	**11%**
Možnost se vyjádřit k hodnocení klientů	1								**1**	**2%**
Sestry by také měly hodnotit přístup lékaře	3								**3**	**6%**
Možnost hodnotit sestru lékařem		1	2	1					**4**	**9%**
Vytvoření formuláře pro hodnocení jednotlivých pozic	2	3	1	1	2	2	2	3	**16**	**34%**
Hodnotit také přístup nezdravotnických profesí				1	2				**3**	**6%**
Propojení hodnocení se vzděláváním					1	1		1	**3**	**6%**
Celkem (47)	10	9	7	6	6	3	2	4	**47**	**100%**

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 35 Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti? (absolutní četnost)

Otázka č. 20	**Absolutní četnost**				
Vnímání hodnocení jako součást úspěšné společnosti	spíše ano	ano	spíše ne	ne	Celkem (n)
všeobecná sestra	26	12	9	0	47
vedoucí sestra	0	8	0	0	8
Lékař	22	7	5	0	34
vedoucí lékař	4	3	0	0	7
administrativní pracovník	13	2	0	0	17
marketing a obchod	3	3	0	0	6
manažer/vedoucí pozice	1	5	0	0	6
personální oddělení	3	1	0	0	4
Celkem	72	41	16	0	129

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 36 Vnímáte hodnocení jako součást úspěšné společnosti? (relativní četnost)

Otázka č. 20	**Relativní četnost %**				
Vnímání hodnocení jako součást úspěšné společnosti	spíše ano	ano	spíše ne	ne	Kontrola %
všeobecná sestra	55 %	26 %	19 %	0 %	100 %
vedoucí sestra	0 %	100 %	0 %	0 %	100 %
Lékař	65 %	21 %	15 %	0 %	100 %
vedoucí lékař	57 %	43 %	0 %	0 %	100 %
administrativní pracovník	76 %	12 %	12 %	0 %	100 %
marketing a obchod	50 %	50 %	0 %	0 %	100 %
manažer/vedoucí pozice	17 %	83 %	0 %	0 %	100 %
personální oddělení	75 %	25 %	0 %	0 %	100 %
Součet	56 %	32 %	12 %	0 %	100 %

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 4 Návrh hodnotících formulář

Tabulka 37 Hodnotící formulář zaměstnance

Hodnocení zaměstnance
Titul, jméno a příjmení: _____ Osobní číslo zaměstnance: _____ **Pracovní zařazení: _____ Oddělení: _____** **Datum hodnocení: _____ Nadřízený: _____**

Odborné požadavky a dovednosti (A)	**Počet bodů celkem:**				
Pracovní tempo a stabilita výkonu	1	2	3	4	5
Odborné znalosti	1	2	3	4	5
Dodržování interních předpisů, směrnic, legislativy	1	2	3	4	5
Kvalita a efektivnost práce	1	2	3	4	5
Využívání pracovní doby	1	2	3	4	5
Interpersonální vztahy (B)	**Počet bodů celkem:**				
Spolupráce a komunikace s nadřízeným	1	2	3	4	5
Spolupráce a komunikace se spolupracovníky, ochota pomoci	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce	1	2	3	4	5
Komunikace s pacienty / klienty	1	2	3	4	5
Přístup k řešení konfliktů	1	2	3	4	5
Osobnostní předpoklady (vlastnosti) (C)	**Počet bodů celkem:**				
Samostatnost	1	2	3	4	5
Odpovědnost	1	2	3	4	5
Zvládání stresových situací	1	2	3	4	5
Organizace vlastní práce	1	2	3	4	5
Ochota přijímat složitější úkoly					
Aktivní přístup, kreativita	1	2	3	4	5
Vzdělávání (D)	**Počet bodů celkem:**				
Osobní zájem se dále vzdělávat	1	2	3	4	5
Aktivní účast na vzdělávacích programech	1	2	3	4	5
Aktivní využívání nově získaných informací	1	2	3	4	5
Ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti	1	2	3	4	5
Celkem z možných 100 bodů získáno:					

20–50 bodů	**51–67 bodů**	**68-80 bodů**	**81–90 bodů**	**91–100 bodů**
Nedostačující – pracovní úkoly nejsou plněny v odpovídající kvalitě. Schopnosti a přístup vytvářejí malé předpoklady ke zlepšení. Při nezlepšení úrovně je nutné zvážit odchod pracovníka.	Uspokojivý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu. Nedochází však k plnému využívání znalostí či dovedností.	Dobrý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu, určité dílčí charakteristiky však vyžadují zlepšení.	Velmi dobrý – výkon i kvalita pracovního výkonu je lepší než průměrná. Zvládá i náročnější úkoly bez potíží.	Vynikající – mimořádný, nadprůměrný výkon, je žádoucí zvážit, zda a jak využít jeho potenciál pro společnost.

Závěr z hodnocení, doporučení a shrnutí vedoucím pracovníkem:

Návrhy a doporučení pro osobní rozvoj navržené vedoucím pracovníkem:

Zpětná vazba k hodnocení:

_____ _____

Hodnotitel Hodnocený

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 38 Hodnotící formulář všeobecné sestry

Hodnocení všeobecných sester
Titul, jméno a příjmení: _____Osobní číslo zaměstnance: _____ **Pracovní zařazení: _____ Oddělení: _____** **Datum hodnocení: _____Nadřízený: _____**

Odborné požadavky a dovednosti (A)	**Počet bodů celkem:**				
Odbornost a úroveň teoretických znalostí	1	2	3	4	5
Dodržování interních předpisů, směrnic, legislativy	1	2	3	4	5
Nakládání se zdravotnickou dokumentací	1	2	3	4	5
Poskytování informací v souladu s odbornou způsobilostí nelékařského zdravotnického pracovníka	1	2	3	4	5
Využívání pracovní doby	1	2	3	4	5
Provádění ošetřovatelské péče při a po výkonech souvisejících s poskytováním zdravotní péče	1	2	3	4	5
Interpersonální vztahy (B)	**Počet bodů celkem:**				
Spolupráce a komunikace s nadřízenými	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce	1	2	3	4	5
Komunikace s pacienty / klienty	1	2	3	4	5
Přístup k řešení konfliktů	1	2	3	4	5
Osobnostní předpoklady (vlastnosti) (C)	**Počet bodů celkem:**				
Odpovědnost	1	2	3	4	5
Zvládání stresových situací	1	2	3	4	5
Asertivita	1	2	3	4	5
Empatie a takt	1	2	3	4	5
Organizační schopnosti	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Vzdělávání (D)	**Počet bodů celkem:**				
Osobní zájem se dále vzdělávat	1	2	3	4	5
Aktivní účast na vzdělávacích programech	1	2	3	4	5
Aktivní využívání nově získaných informací	1	2	3	4	5
Ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti	1	2	3	4	5
Celkem z možných 100 bodů získáno:					

20–50 bodů	**51–67 bodů**	**68-80 bodů**	**81–90 bodů**	**91–100 bodů**
Nedostačující – pracovní úkoly nejsou plněny v odpovídající kvalitě. Schopnosti a přístup vytvářejí malé předpoklady ke zlepšení. Při nezlepšení úrovně je nutné zvážit odchod pracovníka.	Uspokojivý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu. Nedochází k však k plnému využívání znalostí či dovedností.	Dobrý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu, určité dílčí charakteristiky však vyžadují zlepšení.	Velmi dobrý – výkon i kvalita pracovního výkonu je lepší než průměrná. Zvládá i náročnější úkoly bez potíží.	Vynikající – mimořádný, nadprůměrný výkon, je žádoucí zvážit, zda a jak využít jeho potenciál pro společnost.

Závěr z hodnocení, doporučení a shrnutí vedoucím pracovníkem:

Návrhy a doporučení pro osobní rozvoj navržené vedoucím pracovníkem:

Zpětná vazba k hodnocení:

_____ _____

Hodnotitel Hodnocený

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 39 Hodnotící formulář vedoucí sestra

Hodnocení vedoucích sester
Titul, jméno a příjmení: _____ Osobní číslo zaměstnance: _____ **Pracovní zařazení: _____ Oddělení: _____** **Datum hodnocení: _____ Nadřízený: _____**

Odborné požadavky a dovednosti (A)	**Počet bodů celkem:**				
Odbornost a kompetentnost ve vykonávající pozici	1	2	3	4	5
Plnění strategických cílů v souladu s vizí společnosti	1	2	3	4	5
Plánování a organizování práce	1	2	3	4	5
Kontrola dodržování interních předpisů, směrnic, legislativy u svěřených pracovníků	1	2	3	4	5
Kontrola a hodnocení výsledků práce podřízených pracovníků	1	2	3	4	5
Interpersonální vztahy (B)	**Počet bodů celkem:**				
Spolupráce a komunikace s nadřízenými	1	2	3	4	5
Spolupráce a komunikace s podřízenými	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce	1	2	3	4	5
Komunikace s pacienty / klienty	1	2	3	4	5
Efektivnost při řešení problémů	1	2	3	4	5
Osobnostní předpoklady (vlastnosti) (C)	**Počet bodů celkem:**				
Odpovědnost	1	2	3	4	5
Zvládání stresových situací	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Organizační schopnosti	1	2	3	4	5
Aktivní přístup, kreativita	1	2	3	4	5
Inspirace a motivace podřízených	1	2	3	4	5
Vzdělávání (D)	**Počet bodů celkem:**				
Osobní zájem se dále vzdělávat	1	2	3	4	5
Aktivní účast na vzdělávacích programech	1	2	3	4	5
Aktivní využívání nově získaných informací	1	2	3	4	5
Ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti	1	2	3	4	5
Celkem z možných 100 bodů získáno:					

20–50 bodů	**51–67 bodů**	**68-80 bodů**	**81–90 bodů**	**91–100 bodů**
Nedostačující – pracovní úkoly nejsou plněny v odpovídající kvalitě. Schopnosti a přístup vytvářejí malé předpoklady ke zlepšení. Při nezlepšení úrovně je nutné zvážit odchod pracovníka.	Uspokojivý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu. Nedochází k však k plnému využívání znalostí či dovedností.	Dobrý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu, určité dílčí charakteristiky však vyžadují zlepšení.	Velmi dobrý – výkon i kvalita pracovního výkonu je lepší než průměrná. Zvládá i náročnější úkoly bez potíží.	Vynikající – mimořádný, nadprůměrný výkon, je žádoucí zvážit, zda a jak využít jeho potenciál pro společnost.

Závěr z hodnocení, doporučení a shrnutí vedoucím pracovníkem:

Návrhy a doporučení pro osobní rozvoj navržené vedoucím pracovníkem:

Zpětná vazba k hodnocení:

_____ _____

Hodnotitel Hodnocený

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 40 Hodnotící formulář vedoucí lékař

Hodnocení vedoucího lékaře
Titul, jméno a příjmení: _____Osobní číslo zaměstnance_____
Pracovní zařazení: _____ Oddělení: _____
Datum hodnocení: _____ Nadřízený: _____

Odborné požadavky a dovednosti (A)	**Počet bodů celkem:**				
Odbornost a kompetentnost ve vykonávající pozici	1	2	3	4	5
Plnění strategických cílů v souladu s vizí společnosti	1	2	3	4	5
Plánování a organizování práce	1	2	3	4	5
Kontrola a hodnocení výsledků práce podřízených pracovníků	1	2	3	4	5
Kontrola dodržování interních předpisů, směrnic, legislativy u svěřených pracovníků	1	2	3	4	5
Interpersonální vztahy (B)	**Počet bodů celkem:**				
Spolupráce a komunikace s vedením společnosti	1	2	3	4	5
Spolupráce a komunikace s podřízenými	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce	1	2	3	4	5
Komunikace s pacienty / klienty	1	2	3	4	5
Přístup k řešení konfliktů	1	2	3	4	5
Osobnostní předpoklady (vlastnosti) (C)	**Počet bodů celkem:**				
Odpovědnost	1	2	3	4	5
Zvládání stresových situací	1	2	3	4	5
Samostatnost	1	2	3	4	5
Organizační schopnosti	1	2	3	4	5
Aktivní přístup, kreativita	1	2	3	4	5
Motivace podřízených pracovníků	1	2	3	4	5
Vzdělávání (D)	**Počet bodů celkem:**				
Osobní zájem se dále vzdělávat	1	2	3	4	5
Aktivní účast na vzdělávacích programech	1	2	3	4	5
Aktivní využívání nově získaných informací	1	2	3	4	5
Ochota ke zvyšování kvalifikace a odbornosti	1	2	3	4	5
Celkem z možných 100 bodů získáno:					

20–50 bodů	**51–67 bodů**	**68-80 bodů**	**81–90 bodů**	**91–100 bodů**
Nedostačující – pracovní úkoly nejsou plněny v odpovídající kvalitě. Schopnosti a přístup vytvářejí malé předpoklady ke zlepšení. Při nezlepšení úrovně je nutné zvážit odchod pracovníka.	Uspokojivý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu. Nedochází k však k plnému využívání znalostí či dovedností.	Dobrý – pracovní výkon v základních charakteristikách odpovídá pracovnímu místu, určité dílčí charakteristiky však vyžadují zlepšení.	Velmi dobrý – výkon i kvalita pracovního výkonu je lepší než průměrná. Zvládá i náročnější úkoly bez potíží. Stínuje odbornějšího kolegu.	Vynikající – mimořádný, nadprůměrný výkon, je žádoucí zvážit, zda a jak využít jeho potenciál pro společnost. Podpora v dalším kariérním růstu do hloubky (zahraniční konference apod.).

Závěr z hodnocení, doporučení a shrnutí vedoucím pracovníkem:

Návrhy a doporučení pro osobní rozvoj navržené vedoucím pracovníkem:

Zpětná vazba k hodnocení:

_____ _____

Hodnotitel Hodnocený

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 41 Hodnotící kritéria k hodnotícímu formuláři

	Kritéria	5	4	3	2	1
A	**Odborné požadavky a dovednosti**	Výkony a výsledky práce jsou nadstandardní. Osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu, disponuje manažerskými předpoklady. V rámci zvyšování výkonu konstruktivně přijímá i poskytuje zpětnou vazbu a v návaznosti na ni navrhuje řešení. Je motivován a motivuje ostatní, včetně sebezdokonalování.	Výkon je vysoce spolehlivý a stabilní, je příkladem v osobním nasazení. Orientuje se na výkon a na výsledek (přínos). Zpětná vazba je poskytována i přijímána konstruktivně. Osobní a týmové nebo firemní cíle jsou v souladu. Zvyšuje efektivitu výkonu je schopen sebekontroly a sebemotivace, včetně sebezdokonalování	Výkon je stabilní a spolehlivý, zcela výjimečně se potýká s problémy. Orientuje se na výkon i na výsledek (přínos), rozpozná podstatné kroky vedoucí k jeho dosažení zůstává-li však bez kontroly, hrozí, že poleví. Zpětnou vazbu přijímá formálně. Dokáže skloubit určité osobní a týmové nebo firemní priority.	Výkon je založen na snaze dosáhnout jej, avšak ne vždy dosáhne potřebného výsledku. Zpětnou vazbu přijímá obtížně, včetně hodnocení výkonu. Při vykonávání potřebných úkolů nedochází k hlubšímu zamyšlení nad jejich významem. Je nutná kontrola, jelikož dokáže vnímat pouze jednu prioritu.	Výkon je nespolehlivý, při práci se neorientuje na výkon a výsledek (přínos). Nereflektuje na zpětnou vazbu, sleduje pouze osobní cíle. Pracovní výkon musí být trvale a důsledně kontrolován.
B	**Interpersonální vztahy**	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na výborné úrovni. Praktikuje aktivní naslouchání bez výjimky za všech okolností zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené dokáže prezentovat na velkém fóru a svým projevem dokáže druhé přesvědčit dokáže od jiných získat jejich skutečné názory a pracovat s nimi dokáže využívat konstruktivní konflikty	Formulování myšlenek v písemné i ústní podobě je na velmi dobré úrovni, aktivně naslouchá ostatním. Zdravé a přiměřené sebeprosazování je pro něj přirozené, dokáže prezentovat před skupinou, dokáže komunikaci otevřít. vytváří prostředí tak, aby komunikovali i druzí. Vítá a rozvíjí názory ostatních dokáže vyvolat konstruktivní konflikt. Vyžaduje zpětnou vazbu.	V běžných situacích jasně a srozumitelně formuluje své myšlenky, jak v mluvené, tak písemné podobě. Naslouchá ostatním bez větších zádrhelů, sdílí informace a reaguje přiměřeně na vzniklou situaci. Jeho komunikace není vždy přesvědčivá.	Formulování myšlenek, zejména v písemné podobě, je pro něj obtížné. Mívá problémy s naslouchaním, informace předává ostatním pouze na vyžádání. Jeho reakce na nečekané situace nelze předvídat	Formulování myšlenek jak v písemné, tak ústní podobě je značně problematické. Schopnost naslouchat druhým je omezená. Předávání informací ostatním je nahodilé, sporadické a kusé.

C	Osobnostní předpoklady (vlastnosti)	Zodpovědnost za skupinový výkon vnímá jako základní manažerskou roli. Organizuje a plánuje, otevřeně informuje, zapojuje členy týmu do řízení úkolů. Motivuje je k aktivnímu zapojení, poskytuje podřízeným dostatek prostoru pro rozhodování. Kontroluje jejich výsledky a diskutuje s nimi o způsobech řešení, poskytuje zpětnou vazbu. Cíleně rozvíjí, povzbuzuje ostatní členy týmu při přebírání odpovědnosti za dílčí výsledky skupinové práce. Zastává roli kouče. Podporuje jednotlivé členy v jejich úsilí se zdokonalovat a vzdělávat, cíleně jim předává své zkušenosti.	Jednoznačně přebírá zodpovědnost za skupinový výkon i v případě neúspěchu. Snaží se, aby všichni členové týmu pochopili a ztotožnili se se skupinovým cílem, s jeho posláním a programem. Sám představuje vzor, který se nevyhýbá komplikovaným situacím. Ostatní se na něj mohou spolehat, je věrohodný a spolehlivý. Dokáže podřízeným dát prostor a možnost převzít zodpovědnost za dílčí úkoly skupinového výsledku, deleguje jim pravomoci, hodnotí kompetence podřízených a navrhuje možnosti a příležitosti k osvojování dalších poznatků a k rozvoji jejich kompetencí.	Snaží se zodpovídat za skupinový výkon a výsledek, vede ostatní efektivně. Organizuje porady, definuje společné cíle. Ověřuje, zda ostatní chápou instrukce a rozumí změnám. Využívá formální autoritu a moc správným způsobem, snaží se zvyšovat výkonnost týmu, prosazuje týmového ducha a klade velký důraz na týmové cíle. Získává zdroje a informace pro skupinu, ujišťuje se, že potřeby skupiny jsou naplňovány. Podporuje ostatní, poskytuje jim zpětnou vazbu s cílem je dále rozvíjet a zlepšovat jejich výkon, podporuje jejich formální vzdělávání.	Přijímá zodpovědnost za tým, svolává a vede operativní porady, informuje své podřízené, v kontrole výsledků má stále rezervy, nevyužívá formální autority dává instrukce, demonstruje úkoly, dává užitečné rady, jde osobním příkladem věří, že se ostatní chtějí učit a že jsou schopni zvládat zadané úkoly, snaží se jim předávat znalosti	snaží se přijmout odpovědnost za skupinový výkon a výsledek jen pokud je to po něm žádáno operativně vede malé týmy (dvoučlenné až tříčlenné), snaží se realizovat zadané 15 Úroveň Charakteristika úkoly a cíle, ale v kontrole termínů a plnění úkolů má velké rezervy nevyvíjí zvláštní úsilí, aby rozvíjel ostatní,
D	Vzdělávání	Aktivně pracuje na prohlubování své odbornosti a profesionality. Předvídá a může i ovlivňovat vývoj ve svém oboru, dokáže rozpoznat a definovat vzdělávací potřeby svého okolí.	Rozezná své budoucí vzdělávací potřeby. Aktivně se celoživotně vzdělává a získané poznatky, které aplikuje do své praxe. Dokáže motivovat ke vzdělávání sebe i okolí. Nové poznatky dokáže předávat ostatním. Analyzuje své úspěchy a neúspěchy a vytváří si akční plán dalšího vzdělávání.	Vzdělává probíhá na základě krátkodobých cílů. U vzdělávání upřednostňuje to, co jej nejvíce zajímá, dle toho je ochoten do rozvoje vynaložit energii a úsilí.	Je ochoten se vzdělávat jen pokud to nezbytně vyžaduje situace. Vzdělávací potřeby jsou vyvolány spíše okolím. K osvojení nových dovedností dochází pouze za předpokladu, že souvisí s jeho současnými dovednostmi či znalostmi.	Necítí potřebu dalšího rozvoje, ke vzdělávání může mít i negativní postoj. Nerozvíjí sebe sama novými zkušenostmi, ani prostřednictvím vzdělávacích programů.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Návrh na školení zaměstnanců – náklady

Tabulka 42 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 1

Název školení	**Počet účastníků**	**Doba trvání**	**Cena bez DPH**	**Cena s DPH**
Hodnocení zaměstnanců	1 osoba	1 den	5.900 Kč	7.139 Kč
Kurz je věnován tématu hodnocení pracovníků, součástí je také hodnotící rozhovor.				

Zdroj: agentura Motiv P s.r.o. (2020)

Tabulka 43 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 2

Název školení	**Počet účastníků**	**Doba trvání**	**Cena bez DPH**	**Cena s DPH**
Hodnocení zaměstnanců – vedení hodnotícího rozhovoru	1 osoba	1 den	4.900 Kč	5.929 Kč
Při dvou a více účastnících z jedné firmy, je celková cena poloviční.	2 osoby	1 den	4.900 Kč	5.929 Kč

Zdroj: Přepracováno dle ELSE AZ s.r.o.

Tabulka 44 Cenová kalkulace hodnocení zaměstnanců varianta 3

Název školení	**Počet účastníků**	**Doba trvání**	**Cena bez DPH**	**Cena s DPH**
Hodnocení a motivace zaměstnanců	1 osoba	1 den	2.780 Kč	3.364 Kč
Kurz poskytuje potřebné informace k zavedení systému hodnocení zaměstnanců.				

Zdroj: Pragoeduca® člen Demos Group, 2020

Příloha 6 Návrh workshopu

Workshop

Workshop s názvem „Jak hodnotit zaměstnance“ je určen manažerům, HR pracovníkům a personalistům, kteří pracují s motivačním programem a systémem hodnocení zaměstnanců. Workshop je logicky rozdělen do tří na sebe navazujících tematických bloků. Každý blok tvoří interaktivní přednáška v rozsahu 45 minut. Po každé přednášce následuje pauza 15 minut.

V prvním bloku se nejprve prověří aktuální znalost uživatelů problematiky v oblasti hodnocení zaměstnanců. Následně dochází k seznámení hodnotitelů s rozhodnutím managementu o zavedení současného systému hodnocení, kdy hlavní cíl představuje dosáhnutí větší kvality práce svých zaměstnanců.

Ve druhém bloku je stěžejním bodem vysvětlit hodnotitelům jejich úlohu v celém systému hodnocení a případná rizika, spojená s jejich počínáním. Hodnotitel by měl získat dostatek znalostí na to, aby mohl správně vést hodnotící pohovor, klást správné otázky týkající se hodnotícího pohovoru, a ve většině případů by si měl také být schopen na ně i sám správně odpovědět. V tomto bloku také dochází k definování procesu hodnocení, vztahů mezi hodnocením výkonu a odměňováním.

Třetí blok je zaměřen na praktické rady, techniky a doporučení, v oblasti hodnocení pracovního výkonu. Současně dochází k definování cílů při hodnocení kompetencí, vymezení členů týmů spolupracujících na zavedení změny v oblasti hodnocení a současně je projednáván harmonogram. Dále je prostor k úvaze o budoucím vývoji a tematické diskusi. Následně dochází ke shrnutí probrané tématiky a dám prostor pro otázky. Závěrem celého workshopu je interaktivní test, kdy jsou účastníkům předloženy formuláře s otázkami a možnými odpověďmi. Lektor provází uživatele celým testem a zodpovídá případné dotazy.

Janišová, Křivánek (2013, s. 218), popisují interní workshopy jako jednu z účinných metod předávání znalostí či zkušeností, kdy se jedná o efektivní podobu vzdělávání, i přesto, že vzdělávání nemusí být vždy primárním výsledkem této akce. Nejdůležitější součástí workshopu je přímá účast všech aktérů spolu se zapojením do věcného řešení. Při workshopech dochází ke sdílení informací, účastník se tak inspiruje od druhých a současně při vhodně zvoleném způsobu vedení workshopu nachází způsoby k vyřešení problému (Janišová, Křivánek, 2013, s. 218).

Zdroj: vlastní zpracování