

Univerzita Hradec Králové

Filozofická fakulta

Ústav sociální práce

Hodnocení pracovníků v sociálních službách

Bakalářská práce

Autor:	Kateřina Tamášová
Studijní program:	B6731 Sociální politika a sociální práce
Studijní obor:	Sociální práce s osobami se sníženou soběstačností
Forma studia:	Kombinovaná
Vedoucí práce:	Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.



Zadání bakalářské práce

Autor: Kateřina Tamášová

Studium: U14005

Studijní program: B6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce s osobami se sníženou soběstačností

Název bakalářské práce: **Hodnocení pracovníků v sociálních službách**

Název bakalářské práce AJ: Evaluation of employees in social services

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Bakalářská práce se bude zabývat hodnocením pracovníků ve vybrané organizaci poskytující sociální služby. Teoretická část se bude zabývat motivacemi a hodnocením zaměstnanců s důrazem na specifika v sociální práci. Praktická část bude zaměřena na otestování dvou vybraných metod na třech skupinách pracovních týmů v jedné organizaci. Cílem kvantitativního výzkumu bude vnímání hodnocení v organizaci a který model hodnocení považují pracovníci za přínosný a motivující. Kontrolní indikátor bude subjektivní vnímání motivace při práci.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 9788024714585. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů :nejnovější trendy a postupy. Translated by Josef Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 9788024720425 KOPŘIVA, K. Lidský vztah jako součást profese. Praha: Portál, 1997. 147 s. ISBN 80-7178-429-X MATOUŠEK, O. a kol. Sociální služby. Praha: Portál, 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9

Garantující pracoviště: Ústav sociální práce,
Filozofická fakulta

Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Oponent: PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 4.12.2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Sedloňově dne 7. 12. 2018

Kateřina Tamášová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Mgr. Janu Hlouškovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za jeho cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat ředitelce Centra sociálních služeb Naděje Broumov, paní Mgr. Evě Kašparové, za cenné rady a poskytnutí metodických materiálů organizace.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

Abstrakt

TAMÁŠOVÁ, Kateřina. Hodnocení pracovníků v sociálních službách. Hradec Králové, 2018. 59 s. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Závěrečná bakalářská práce se zabývá hodnocením pracovníků v sociálních službách s cílem zjistit, jak pracovníci hodnocení vnímají a jaký model hodnocení je pro ně přínosný a motivující.

Teoretická část práce se věnuje pracovnímu výkonu a motivaci pracovníků. Jsou zde také popsány role pracovníků v sociálních službách a dva vybrané modely hodnocení pracovníků.

V praktické části je použit kvantitativní výzkum v podobě praktického vyzkoušení dvou modelů hodnocení pracovníků a následného zhodnocení v anonymním dotazníku.

Hlavním výsledkem výzkumu je zjištění, že pro pracovníky je přínosnější a motivující hodnocení pracovníků formou motivujícího pohovoru.

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, motivace, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách

Abstract

TAMASOVA, Kateřina, Assesment of workers in social services Hradec Králové, 2018. 59 s. Bachelors thesis, Univeristy of Hradec Králové, Philosophical Faculty, Institute of Social Work, Thesis supervisor: Mgr. Jan Hloušek, Ph.D.

Bachelors thesis is concerned with the assesment of workers in social services. Its goal is to find out how those workers perceive the assesment of their work and which form of assessmenet would be beneficial and motivating for them. The theoretical part is dedicated to working capacity and motivation of those workers. There are also described roles of workers in social services and two models of assesment of workers.

The practical part has form of quantitative research. That involves practical testing of two forms of assesment of workers and consequent evaluation by anonymous questionnaire.

The main result of the research is that for the workers is more beneficial and inspiring form of motivating dialogue. Keywords: assesment of workers, motivation, social worker, worker in social services

Obsah

1.	Pracovní výkon	11
1.1.	Definice pracovního výkonu	11
1.2.	Řízení pracovního výkonu	12
2.	Pomáhající pracovník	14
2.1.	Role sociálního pracovníka	15
2.2.	Role pracovníka v sociálních službách	17
2.3.	Role zdravotního personálu	18
3.	Motivace pracovníků v sociálních službách	19
3.1.	Supervize.....	20
3.2.	Intervize, pravidelné porady	22
4.	Hodnocení pracovníků	23
5.	Metody hodnocení pracovníků	25
5.1.	Metoda 360 stupňové zpětné vazby	25
5.2.	Motivační pohovor	26
6.	Shrnutí teoretické části.....	28
7.	Praktická část	29
7.1.	Hypotézy	30
8.	Centrum sociálních služeb Naděje Broumov.....	31
8.1.	Organizační struktura.....	31
9.	Metodický postup	32
9.1.	Výzkumný vzorek	32
9.2.	Organizace výzkumu.....	32
10.	Výsledky výzkumu	35
10.1.	Hypotéza č. 1: Nadpoloviční většina pracovníků pracuje v organizaci více než 5 let	36
10.2.	Hypotéza č. 2: Pracovníci v sociálních službách tvrdí, že nemají dostatek informací o systému hodnocení oproti sociálním pracovníkům	37
10.3.	Hypotéza č. 3: Sociální pracovníci tvrdí, že mají dostatek času se na hodnocení připravit oproti PSS	38
10.4.	Hypotéza č. 4: Nepřípravenost hodnotitelů na hodnocení se u dotázaných vyskytuje méně často než připravenost hodnotitelů na hodnocení	39

10.5.	Hypotéza č.5: Pracovníci dostávají dostatečnou zpětnou vazbu k hodnocení, pokud ne, měli by o ni zájem.....	40
10.6.	Hypotéza č. 6: Více jak jedna třetina pracovníků v sociálních službách se nemohou ke svému hodnocení vyjádřit, ale chtěli by.....	41
10.7.	Hypotéza č. 7: Výsledek hodnocení pracovníků nemá vliv na lepší pracovní výkon	43
10.8.	Hypotéza č. 8: Více než polovina pracovníků tvrdí, že se hodnocení neodráží do systému odměňování.....	44
10.9.	Hypotéza č. 9: Motivační pohovor je pro pracovníky přínosnější a motivující oproti metodě 360°zpětné vazby.....	45
11.	Shrnutí praktické části	47
12.	Závěr	48
13.	Seznam použitých zdrojů:.....	49
14.	Seznam tabulek	51
15.	Seznam grafů	52
16.	Seznam příloh	53

Úvod

Hodnocení pracovníků je jednou z nejvýznamnějších personálních činností, která je také úzce spojena s vedením pracovních týmů v každé organizaci.

Jak také uvádí ve své knize Koubek (2011), zejména pro malé a střední organizace má práce každého jedince velký vliv na hospodářský úspěch a dobrou pověst firmy, a proto je pro tyto firmy zásadní vědět, jak každý z pracovníků pracuje. Pokud by pak zaměstnanec podával nedostatečný pracovní výkon, organizace by měla usilovat o nápravu (Koubek, 2011).

Hodnocení pracovníků mě velmi zajímá, proto jsem si toto téma vybrala pro vypracování bakalářské práce. Úkolem jakékoliv organizace je najít nejvhodnější motivační prostředky, které budou co nejlépe reagovat na potřeby a hodnoty každého člena pracovního týmu. Domnívám se, že každý pracovník v organizaci je osobnost, která má své cíle a potřeby, které chce v rámci své pracovní pozice vykonávat a uspokojovat.

V sociálních službách pracuji již delší dobu, měla jsem možnost poznat chod neziskové a příspěvkové organizace. Při výkonu svého povolání v sociální práci jsem prošla od poskytování přímé péče klientům až po manažerské pozice. V současnosti pracuji na vedoucí pozici ve službě sociální prevence v příspěvkové organizaci. Hodnocení pracovníků vnímám jako důležitý nástroj pro motivaci a odměňování pracovníků.

V teoretické části se věnuji pracovnímu výkonu a jeho řízení. Dále popisuji roli pomáhajícího pracovníka a jeho způsoby motivace, které jsou již dlouhou dobu předmětem trvalé pozornosti vedoucích pracovníků – manažerů, kteří věnují značný čas zkoumáním a zlepšením motivace svých pracovníků.

Poslední kapitola v teoretické části je věnována vybraným metodám hodnocení pracovníků.

V praktické části je použit kvantitativní výzkum, kde hledám odpověď na otázku: **„Jak pracovníci ze zmiňované organizace vnímají hodnocení pracovníků a který model hodnocení považují za přínosný a motivující?“**

Výzkum je zaměřen na testování dvou vybraných metod hodnocení na 3. pracovních týmech v různých typech sociálních služeb v Centru sociálních služeb Naděje Broumov.

Na začátku praktické části je uveden základní cíl výzkumu, popsána zvolená výzkumná strategie, popis organizace, průběh výzkumu a způsob analýzy získaných dat. Stanovené hypotézy jsou následně ověřeny a graficky interpretovány v podobě tabulek a grafů.

Věřím, že vypracovaná bakalářská práce bude efektivním podkladem pro další vývoj systému hodnocení pracovníků v Centru sociálních služeb Naděje Broumov.

1. Pracovní výkon

Žádná organizace se neobejde bez lidské práce, která tvoří její základní kámen. Lidskou práci je pro správný chod organizace zapotřebí efektivně řídit, rozvíjet a také kontrolovat.

Pokud je pracovník po pracovní stránce spokojený výrazně to ovlivňuje jeho výkonnost a loajalitu k organizaci. Hodnocení pracovního výkonu ve vybrané organizaci je cílem této bakalářské práce a proto považuji za nebytné si pracovní výkon nejdříve definovat. V tradičním smyslu je pracovní výkon chápán jako výsledek práce člověka či celého pracovního kolektivu, které můžeme lehce změřit a zkontrolovat. Příkladem může být pracovní výkon pekaře, který za osmihodinovou směnu upeče 1000 rohlíků.

Ve světě od 80. let 20. století a v České republice posledních 25 let lze sledovat, že pojem pracovní výkon se neustále rozšiřoval a začal sledovat kvalitativní stránku pracovního výkonu, tedy i chování pracovníka. Tento posun byl způsoben přibýváním prací, kde se zakládá spíše na kvalitě, než kvantitě odvedené práce. Příkladem může být práce učitele, kdy lepší kritérium pro jeho hodnocení než počet odučených hodin je množství informací a pocity, které si žák z hodiny odnese (Koubek 2004).

1.1. Definice pracovního výkonu

Pracovní výkon je měřítkem pracovní úspěšnosti. Posuzujeme ho podle výsledků a kvality odvedené práce s ohledem na pracovní podmínky v dané organizaci.

Definici pracovního výkonu nalezneme například u Brumbacha (1988; in: Armstrong, 2007: 45), který říká, že „výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vyzařuje z vykonavatele práce a mění výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem dosahování výsledků, ale je také výsledkem samo o sobě – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly - a lze posuzovat odděleně od výsledků.“

Pojem pracovní chování lze dle Koubka (2004: 212) definovat následujícím způsobem takto: „*Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon je za dané situace*

výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů).“

Výkonnost pracovníka je ve velké části ovlivněna jeho celkovou spokojeností, do které řadíme pracovní i osobní rozhodnutí, které se vzájemně prolínají. Z tohoto usuzuji, že pokud je pracovník spokojený v osobním životě a zvolí si správnou pracovní profesi, je pracovní výkon jedince optimální a vyrovnaný.

1.2. Řízení pracovního výkonu

Při posuzování kvality poskytované služby v organizaci je pracovní výkon jeden z nejdůležitějších faktorů.

Aby pracovní výkon plnil požadované cíle, je potřeba jeho kvalitní řízení. Řízení pracovního výkonu definuje Armstrong (2002) jako: systematický proces směřující ke zlepšení výkonu organizace pomocí zlepšení pracovního výkonu jednotlivce a týmu.“ Řízení pracovního výkonu je podle Koubka (2007) cyklus činností opakujících se pořád dokola.

Ze všeho nejdříve je potřeba si s pracovníkem nadefinovat role, tzn., že se vedoucí pracovník a podřízený pracovník dohodnou na hlavní oblasti výsledků, které bude pracovník plnit, a požadavky na pracovníkovy schopnosti. Role se přesněji nadefinuje v dohodě o pracovním výkonu, která je uzavřena mezi pracovníkem a jeho vedoucím. Dohoda o pracovním výkonu přesně stanovuje cíle a normy pracovního výkonu, oblasti, ve kterých se má pracovník zlepšit, jak se bude daný pracovní výkon měřit, jaké schopnosti jsou požadovány po pracovníkovi, aby efektivně splnil stanovené cíle. Zároveň jsou pracovníkovi sděleny základní hodnoty organizace a požadavky činností (hodnoty organizace týkající se chování ke klientovi a týmu nebo požadavky s dodržováním bezpečnosti práce, ochrany zdraví apod.), které musí během svého pracovního výkonu dodržovat. Zahrnuje také určení odměny za odvedený výkon.

Pokud selepší a zkvalitní pracovní výkon zaměstnanců, dochází ke snadnějšímu a efektivnějšímu plnění nastavených cílů v celé organizaci. Řízení pracovního výkonu představuje neustálý přirozený proces, který je možný neustále zvyšovat za předpokladu, že jsou pracovníci zruční a vybavení potřebnými znalostmi.

Velmi výraznou roli při řízení pracovního výkonu hraje komunikace v pracovním týmu, komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem, která by měla být směřována tak, aby nadřízený pracovník optimálně využil schopnosti a potenciál podřízeného pracovníka. Na pracovním výkonu se také odráží vyrovnanost a profesionalita pracovního týmu.

2. Pomáhající pracovník

Smyslem profese pomáhajícího pracovníka je podpora a pomoc druhým lidem zvládat závažnější i menší nepříznivé situace, které musí řešit. Pomáhající pracovník se začíná angažovat ve chvíli, kdy přestává fungovat nejbližší okruh mezilidské pomoci potřebného člověka.

Klíčové pracovníky poskytující sociální služby dělíme na sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. Další osoby, které mohou poskytovat sociální služby, jsou pedagogičtí nebo zdravotničtí pracovníci (Matoušek, O. 2011).

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách vymezuje pracovní pozici sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách, pedagogického nebo zdravotnického pracovníka v sociálních službách, přičemž všechny kategorie pracovníků poskytují v různém rozsahu sociální služby, provádí sociální práci.

Sociální pracovník i pracovník v sociálních službách musí dle zákona o sociálních službách splnit povinnost dalšího vzdělávání. V průběhu roku jsou povinni absolvovat akreditované vzdělávací kurzy, semináře či odborné stáže v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje, rozšiřuje svoji kvalifikaci a profesionalizují sociální práci.

Sociální služby jsou činnosti, které jsou poskytovány na pomoc a podporu lidem, kteří se ocitli v nepříznivé či znevýhodněné sociální situaci, a osobám s určitým postižením nebo s nepříznivým zdravotním stavem dlouhodobého charakteru, kteří jsou určitým způsobem odkázáni na pomoc ostatních. Jsou to činnosti, které mají za úkol těmto lidem pomoci získat, udržet nebo znovu získat místo v komunitě, ve které žijí. Zkrátka v co největší míře je začlenit do sociální společnosti. Musí však vždy zachovat lidskou důstojnost jedince, mají vycházet z jejich individuálních potřeb, podporovat je v samostatnosti a vést k začlenění do společnosti. Mezi základní druhy sociálních služeb se podle platné legislativy řadí sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence (kolektiv autorů: Co jsou sociální služby?, 2008; zákon č. 108/2006 Sb.; Čámský a kol, 2011; Matoušek, O. 2011).

2.1. Role sociálního pracovníka

Dle § 109 Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách sociální pracovník „*vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendy včetně řešení sociálně právních problémů v zařízeních poskytujících služby sociální péče, sociálně právní poradenství, analytickou, metodickou a koncepční činnost v sociální oblasti, odborné činnosti v zařízeních poskytujících služby sociální prevence, depistážní činnost, poskytování krizové pomoci, sociální poradenství a sociální rehabilitace, zjišťuje potřeby obyvatel obce a kraje a koordinuje poskytování sociálních služeb*“.

§ 110 Zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách upravuje předpoklady pro výkon profese sociálního pracovníka, kde je mimo jiné uvedeno, že odborná způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka je splněna také vysokoškolským vzděláním v oboru speciální pedagogiky. Na sociálního pracovníka jsou tedy kladeny vyšší nároky ohledně vzdělání (vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání).

Hartl (1997) uvádí, že na rozdíl od jiných profesí musí sociální pracovníci nepochybně vykazovat značnou dávku empatie a pochopení lidských potřeb a pocitů. Hierarchie hodnot přisvojená sociálním pracovníkem se liší od ostatních a má na výkon jeho práce rozhodující vliv.

Také Gulová (2011, str. 35-36) považuje za důležitou empatii a profesionalitu, která se získává dlouholetou praxí. „*Přirozeně je důležité vzdělání, ale spíše na úrovni tvořivosti a kultivace. Čím jsou problémy společnosti komplikovanější, tím je kladen vyšší nárok na kvalitu odborné přípravy. Sociální pracovník by měl být důvěryhodný, měl by být schopen zúčastněného naslouchání a hluboké empatie. Klient musí cítit vřelost a zaujetí případem.*“

Sociální pracovník v rámci své profese musí splňovat dané povinnosti, které mu vymezuje právní systém, standardy kvality a v neposlední řadě zaměstnavatel. Vzhledem k tomu, že jsou kompetence sociálního pracovníka poměrně široké, má sociální pracovník v praxi různé role. Při výkonu své práce tak vykonává množství rolí, které se vzájemně prolínají.

Řezníček (1994) podle povahy různých činností vyčlenil několik typů, které v praxi převládají podle požadované pracovní náplně, charakteru zařízení, stylu vedení organizace nebo cílů a prostředků jejího programu následovně:

- Pečovatel a poskytovatel služeb napomáhá klientům v běžném životě tam, kde vzhledem ke svému postižení, onemocnění nebo jiné neschopnosti nezvládají sami vykonávat určité důležité činnosti.
- Zprostředkovatel služeb pomáhá klientům získat kontakt s potřebnými sociálními zařízeními, případně jinými zdroji pomoci.
- Cvičitel (učitel) sociální adaptace pomáhá skrze funkci učitele nebo trenéra sociálních dovedností klientům modifikovat jejich chování tak, aby dokázali účinně řešit své problémy.
- Poradce nebo terapeut pomáhá klientům získat náhled na jejich postoje, pocity a způsoby jednání, čímž přispívá k jejich osobnímu růstu a adaptaci.
- Případový manažer hraje roli agenta najatého klientem k tomu, aby v síti nápomocných služeb zajistil jejich efektivní sladění v zájmu předem stanoveného cíle.
- Manažer pracovní náplně je v zařízení organizátorem nadměrného objemu práce. Plánuje načasování a dávkování intervencí, průběžně zpracovává informace a sleduje kvalitu poskytovaných služeb.
- Personální manažer je osoba, která ostatním pracovníkům v zařízení zajišťuje výuku, výcvik, supervizi a konzultace. Tato funkce se může pojit s rolí administrátora.
- Administrátor je vedoucí pracovník nebo ředitel zařízení, jehož úkolem je plánovat a rozvíjet programy a služby v organizaci.
- Sociální pracovník jako činitel sociálních změn se angažuje při identifikaci a řešení společenských problémů. V rámci své funkce analyzuje sociální problémy, mobilizuje vůli komunity, povzbuzuje sociální iniciativu nebo mobilizuje politické hnutí.

Zákon (zákon č. 108/2006 Sb.) sice uvádí, jakou odbornost by měl sociální pracovník mít, ale k výkonu profese sociální práce získání odbornosti nestačí. V neposlední řadě jsou důležité osobnostní předpoklady, vlastnosti a hodnoty daného člověka. Sociální pracovník pracuje s lidmi, kteří řeší svoji nepříznivou sociální situaci, kterou nejsou schopni bez pomoci vyřešit.

Sociální pracovník by tedy měl mít velké množství schopností, dovedností a předpokladů pro výkon sociální práce

2.2. Role pracovníka v sociálních službách

Předpoklad pro výkon činnosti pracovníka v sociálních službách je dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, § 116 odst. 2 plná svéprávnost, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a odborná způsobilost.

Zákon o sociálních službách uvádí, že pracovníkem v sociálních službách je ten, kdo vykonává přímou obslužnou péči o osoby v ambulantních nebo pobytových zařízeních sociálních služeb, základní výchovnou nepedagogickou činnost, pečovatelskou činnost v domácnosti a pod dohledem sociálního pracovníka činnosti při základním sociálním poradenství, depistážní činnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, činnosti při zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, činnosti při poskytování pomoci při uplatňování práv a oprávněných zájmů a při obstarávání záležitostí.

Dle výše uvedeného nejsou pro výkon profese pracovníka v sociálních službách kladeny tak přísné kvalifikační předpoklady jako u sociálního pracovníka.

Každý pracovník v sociálních službách musí absolvovat minimálně do 18 měsíců od nástupu do pracovního poměru akreditovaný kvalifikační kurz pracovníka v sociálních službách v rozsahu 180 hodin.

2.3. Role zdravotního personálu

V souladu s vyhláškou č. 55/2011 Sb., kterou se stanoví činnosti zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků, poskytuje zdravotní sestra ošetrovatelskou péči, kterou vykonává samostatně na základě osvědčení k výkonu zdravotnického povolání bez odborného dohledu a vždy na základě ordinace praktického nebo ošetřujícího lékaře. Profil pracovní pozice je jasně vymezen osobnostními předpoklady jako je spolehlivost, odolnost vůči stresu, asertivní jednání, slušnost, vstřícnost, neúplatnost, schopnost nadhledu, důslednost a trpělivost, vztah k cílové skupině, zájem pracovat v pomáhající profesi. V neposlední řadě také schopnost týmové práce, aby součinnost s ostatními pracovníky byla koordinovaná a efektivní.

3. Motivace pracovníků v sociálních službách

Být pomáhajícím profesionálem je bezesporu náročné jak po psychické, tak i fyzické stránce. Sociální práce si pomalými krůčky dobývá svoji prestiž a upevňuje své místo ve společnosti. V mnohých případech se také stává, že sociální práce není adekvátně zaplacená, ale pomáhajícím přináší pocit naplnění a smysluplnosti.

Definice motivace existuje v odborné literatuře velké množství, dle Kleinginna lze v literatuře najít až 140 různých definic motivace, které se více či méně liší svojí formulací (KLEINGINN, podle DENHARDT, a kol., s. 164).

Podle Armstronga (2015) „motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“

Stachová (1997) chápe motivaci „jako určitý řetězec návazných reakcí: pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení.“ Oba autoři se v základu shodují a tvrdí, že motivovaný člověk dobrovolně vynaloží úsilí a je ochoten vykonat v rámci pracovního výkonu něco navíc.

Bedrnová (2007) chápe motivaci podobně „pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“

Existuje řada faktorů, které svědčí o tom, že motivace je třeba chápat jako mimořádně významný moment. Motivovaný člověk má větší chuť do práce, více se soustředí na dosažení stanoveného cíle. Cílem motivování v organizaci je aktivovat pracovní týmy a také jednotlivce, aby dosažení stanoveného cíle bylo co nejoptimálnější.

K motivaci pracovníků mohou být používány tyto nástroje: hodnocení pracovníků, supervize, pravidelné a intervizní porady.

3.1. Supervize

„Výraz *supervize* byl odvozen od anglického výrazu *supervision*, a ten z latinského slova *super* – nad a *videre* – hledět, vidět, zírat,“ vysvětluje Havrdová. (Havrdová, Hajný, 2008, s. 17) V angličtině tento výraz původně znamenal dohled, dozor jedné osoby nad druhou osobou, které byl svěřen nějaký úkol. V současnosti se pojem supervize v pomáhajících profesích liší od původního pojetí.

A. K. Hess (1980 cit. dle Hawkins, P., Shohet, R. 2004) supervizi definuje jako „čistou mezilidskou interakci, jejímž obecným cílem je, aby se jedna osoba, supervizor, setkávala s druhou osobou, supervidovaným, ve snaze zlepšit schopnost supervidovaného účinně pomáhat lidem“.

Dle Z. Havrdové (in Havrdová, Z., Hajný, M. 2008, s. 40) supervize „musí směřovat ke zlepšení práce“ a dále uvádí, že „předmětem (i subjektem) je vždy konkrétní odborník (odborníci) a jeho (jejich) odborná činnost v konkrétním kontextu. Východiskem je sdílená živá zkušenost. Smyslem a cílem jeho (jejich) supervize je, aby byl schopen (byli schopni) svou činnost dělat co nejlépe“.

Supervize je metoda, která umožňuje pracovníkovi pochopit, co brzdí jeho porozumění s klientem a co ho může chránit před syndromem vyhoření. Supervize má podobu plánovaných setkání na individuálním nebo skupinovém základě, s dohodnutými metodami k dosažení cílů. Taková setkání mohou být domluvena na omezenou nebo neomezenou dobu, pro obecný nebo zvláštní účel.

Pokud se má prostřednictvím supervize dosáhnout stanovaných cílů, měla by být supervize pravidelná. V materiálu *Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele* (2008) je uvedeno, že vztah důvěry mezi supervizorem a supervidovanými se začíná tvořit zhruba po šestém sezení, je tedy namístě, aby supervize byla delší než šest sezení při stejném složení účastníků. Změny ve složení supervidovných způsobují, že „skupina začíná jakoby stále znovu. Stálost členství ve skupině supervizantů je proto jedním z klíčů pokroku v supervizi“ (*Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele* 2008, s. 160).

Četnost supervize v organizacích sociálních služeb je nejčastěji „v rozsahu 1,5 hod. až tři hodiny jedenkrát za měsíc, častá je také varianta jedenkrát za šest týdnů dvě sezení po 1,5 hod. hned za sebou. Jde-li o týmovou nebo skupinovou supervizi a supervizor není v místě dostupný, jsou některé organizace spokojeny i s delšími bloky prodloužené supervize (až 6hod.) jedenkrát za 3 měsíce“ (Standardy kvality sociálních služeb - Výkladový sborník pro poskytovatele 2008, s. 161). Základním cílem supervize je zajistit dobrou kvalitu služby klientům v dané organizaci.

Cíle supervize mohou být jak krátkodobé, tak i dlouhodobé. Mezi krátkodobé může patřit získání několika elementárních profesionálních dovedností, vytvoření základních podmínek pracovních týmů či pomoc pracovníkovi s jedním klientem. Mezi dlouhodobé cíle supervize pak můžeme zařadit formulaci a monitoring plánů osobního rozvoje pracovníků, harmonizace fungování celé organizace, zvyšování citlivosti organizace na potřeby klientů (Kolářková, 2003)

Mezi další cíle supervize řadíme.

- Rozvoj profesionalizace prostřednictvím učení, vzdělávání
- Mít se na koho obrátit s těžkostmi
- Motivovat se zkušenostmi, chybami, úspěchy druhých
- Zjištění změny reflexe práce s klientem
- Reflexe a zpracování emočních a vztahových aspektů práce
- Rozvoj osobnosti, posilování autonomie a sebevědomí
- Vyrovnání se s pracovním stresem, obrana proti syndromu vyhoření
- Přispívat při naplnění etických pravidel
- Naplňovat cíle organizace a předávat kvalitní práci

Kvalitně odvedená supervize je přínosem jak pro pracovníka, který v rámci supervize řeší své pracovní problémy a neúspěchy, tak pro klienta, kdy supervizor vystupuje jako nezávislý poradce a poskytne pracovníkovi různé pohledy při řešení nepříznivé situace klienta. Supervize pracovníků v sociálních službách je také jedním z nástrojů boje proti syndromu vyhoření.

3.2. Intervize, pravidelné porady

Intervize je z velké části podobná supervizi, ale není řízená externím supervizorem. Při intervizních poradách se probírá aktuální problém, problémoví klienti, postupy poskytování sociální služby a také organizační neshody v týmu. Ze své vlastní zkušenosti mohu říci, že intervizní porady fungují pouze v pracovních týmech, který je profesionálně vyspělý a je založen na důvěře pracovníků mezi sebou. Zkušenější pracovník předává informace a své zkušenosti z praxe svým kolegům, kteří tato informace přijímají a umí s nimi pracovat. Intervizní porady bych také zařadila jako prevenci v boji proti syndromu vyhoření.

4. Hodnocení pracovníků

Hodnocení má za úkol pracovníky motivovat, kontrolovat a přehodnocovat způsob práce a pracovní chování pracovníků. Smyslem hodnocení je získat informace, které poskytují zpětnou vazbu jak pracovníkovi, tak organizaci. Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která poskytuje vzácné informace pracovníkovi ale i vedení organizace. Hodnocení pracovníků se provádí za účelem dát vedoucímu a jejich podřízeným prostor k individuálnímu rozhovoru, který zhodnotí pracovní výkon i postoje zaměstnance za celé uplynulé období.

Podle Stachové (1997) znamená hodnocení pracovníků posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se běžně vyskytuje, vzhledem k činnosti, kterou běžně vykonává a vzhledem k osobám, se kterými vstupuje v pracovním prostředí do kontaktu.

Koubek (2007) k tomuto hlavnímu úkolu přidává ještě poskytování zpětné vazby (sdělování výsledků hodnocení) jednotlivým pracovníkům a projednávání s nimi a hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření k tomu vedoucích.

Jádrem hodnocení je zjistit postoje hodnoceného pracovníka, posoudit jeho pracovní chování a jeho profesionální vztahy se spolupracovníky a s klienty. Výsledky, které vzejdou z hodnocení, jsou probrány s pracovníkem formou hodnotícího pohovoru. Nadřízený společně s pracovníkem hledá přiměřené postupy, které směřují ke zlepšení.

Hodnocení se realizuje dvěma způsoby - formálně a neformálně. Nejvhodnější člověkem pro hodnocení je přímý nadřízený pracovníka.

- **Hodnocení pracovníků** slouží jako podklad při odměňování, zlepšování vykonávané pracovní činnosti, vzdělávání, motivování pracovníků a apod.
- **Hodnocení pracovního výkonu** se orientuje na minulost, tedy na určitou rekapitulaci a zhodnocení uplynulého období, které se provádí zpravidla jednou za rok při formálních setkáních se svým nadřízeným.

Výsledkem hodnocení pracovníků je profesní růst pracovníků, možné náměty na zlepšení práce, hodnocení osobních profesních cílů pracovníků, které vycházejí z cílů organizace.

Hodnocení se provádí dvěma způsoby - formálně a neformálně. Nejvhodnější osobou pro hodnocení je bezprostřední nadřízený pracovníka.

Hodnocení:

- Formální
 - naplánované, standardizované, pravidelné, provádí se minimálně jednou za rok
 - výstupem je záznam o hodnocení pracovníka, které je založeno také do personální složky pracovníka
- Neformální
 - nenaplánované, provádí se příležitostně
 - neslouží jako podklad pro jiné personální činnosti
 - součástí průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a chování
 - nebývá zaznamenáno

5. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení existuje celá řada. Každá organizace by při výběru vhodné metody pro hodnocení pracovníků měla zohlednit velikost organizace, pracovní náplň pracovníků, požadavky na pracovníky a v neposlední řadě také časové možnosti hodnocených a hodnotitelů.

Každá metoda hodnocení má své zvláštnosti, ke kterým by mělo být při vytváření systému hodnocení pracovníků v organizaci přihlédnuto. Metody hodnocení dělíme na hodnocení orientované na odvedený pracovní výkon a metody orientované na budoucnost.

V praktické části se věnuji výceúrovňovému hodnocení metody 360° zpětné vazby a hodnocení motivačním pohovorem. Z tohoto důvodu tyto dvě metody níže popíši.

5.1. Metoda 360 stupňové zpětné vazby

Bez zpětné vazby v pracovním procesu by lidé nevěděli, zda se pohybují ve správném směru a správnou rychlostí. Na druhé straně zpětná informace o tom, že je dosahováno relativně malého pokroku, také motivuje, protože to soustředí myšlenky na to, co se musí ještě udělat, pokud má být dosaženo úspěchu. Když tímto způsobem konfrontujete lidi s realitou jejich situace, pak pochopení této situace za vás udělá většinu motivační práce. (Adair, 2004)

Aby bylo dosaženo výsledků, které se od 360°zpětné vazby očekávají, je nutné, aby měl systém podporu managementu, který taktéž zpětnou vazbu přijímá a jde příkladem. Dotazníky by neměly být příliš dlouhé a „nic neříkající“, tzn. že nereflektují skutečné události, které pracovník zažívá. Zpětná vazba by měla být jasná a srozumitelná, s důrazem na pozitiva a zaměřena v první řadě na chování než na danou osobu. (Koubek, 2004)

Aby hodnotící rozhovor co nejvíce plnil svůj účel, je nutno poskytnout hodnocenému dostatečný prostor pro jeho vyjádření k jednotlivým hodnoceným oblastem. Aby byl hodnocený dostatečně připraven, provede před termínem hodnocení s nadřízeným sebehodnocení podle stejných kritérií a formulář sebehodnocení předá hodnotiteli.

5.2. Motivační pohovor

V předem domluveném termínu, přichází pracovník k osobnímu pohovoru se svým nadřízeným pracovníkem.

Nadřízený pracovník seznámí svého podřízeného s výsledkem průběžného a slovního hodnocení výše stanovených kritérií. Během pohovoru si pracovník stanoví, v jaké oblasti by se chtěl dál vzdělávat a proč hodnocení pracovníků slouží jako podklad pro individuální vzdělávací plán. Na konci pohovoru provede vedoucí pracovník zápis pracovníka o průběhu hodnocení, zápis vytiskne ve dvou provedeních, oba pracovníci je podepíší. Hodnocení zaměstnanců v organizaci probíhá 1 x ročně, vždy v listopadu daného roku.

Výsledkem hodnocení pracovníků je profesní růst pracovníků, možné náměty na zlepšení práce, hodnocení osobních profesních cílů pracovníků, které vycházejí z cílů organizace.

Vedoucí pracovníci hodnotí u svých podřízených tyto hlavní kritéria, která si organizace stanovila jako stěžejní:

- Péče o uživatele
- Komunikace s uživateli a rodinami
- Aktivizace uživatelů
- Vedení záznamů v papírové formě
- Vedení záznamů v elektronické formě
- Předávání informací o klientech kolegům
- Komunikace a spolupráce s kolegy
- Plnění pracovních povinností

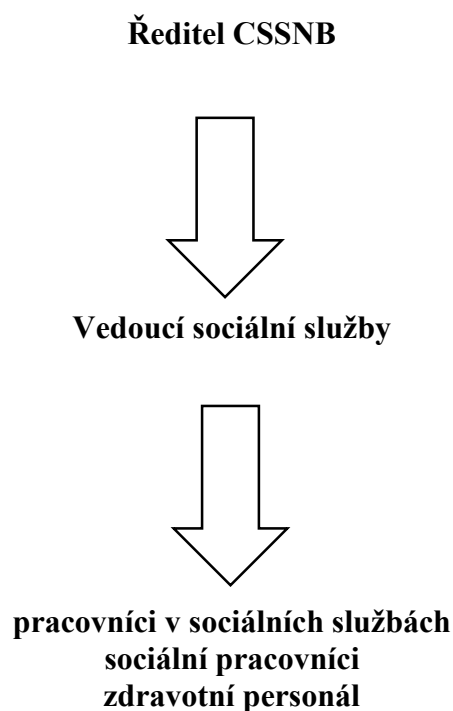
Plnění stanovených hodnotících kritérií je žádoucí ocenit v průběhu hodnoceného období. Vedoucí pracovník komunikuje s podřízeným a vždy se snaží o zpětnou reakci na případné zjištěné nedostatky.

Vedoucí pracovník během roku průběžně zapisuje pochvaly a oprávněné stížnosti (každý pracovník má svůj formulář). Dále sleduje plnění konkrétních pracovních úkolů stanovených na poradách úseku – během následující rady kontroluje plnění úkolů.

Způsob oceňování/upozorňování na nedostatky

- **pozitivní** - formou veřejné pochvaly nebo poděkování (např. za zvládnutí mimořádného pracovního úkolu, tlumočení pochvaly od uživatele rodiny atp.; může být navržena jednorázová finanční odměna). Na pozitivní hodnocení je v organizaci kladen důraz a upřednostňujeme jej před negativním.
- **negativní** - formou neveřejného, příp. veřejného upozornění na nedostatky v plnění úkolů - formou písemné výtky při porušení pracovní kázně (možnost navržení odebrání osobního ohodnocení na dobu určitou).

Schéma hodnocení pracovníků v organizaci



6. Shrnutí teoretické části

Z teoretické části se ukazuje, že pracovní výkon v oboru pomáhajícího pracovníka je ovlivňován také dalšími aspekty, mezi které patří etika, morálka, profesní standardy, zákonné normy a bezpochyby také kultura organizace.

V neposlední řadě by každý pomáhající pracovník měl také znát sám sebe, rozumět svým potřebám a problémům. Myslím si, že bez těchto dovedností není schopen profesionálně a kvalitně odvádět svoji práci a řešit morální dilemata. V této části se také věnuji kvalifikačním podmínkám a předpokladům pro výkon sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách.

Sociální pracovník i pracovník v sociálních službách má dle zákona o sociálních službách povinnost dalšího vzdělávání, kterým prohlubuje, upevňuje a profesionalizuje svoji práci. Na všechny pracovníky v sociálních službách jsou kladeny vysoké nároky, které se mohou projevat na úrovni motivace pracovníka, intenzivnějšího tlaku a stresu. Všechny tyto aspekty mohou vést k možnému rozvoji syndromu burn out.

Teoretická část je uzavřena popisem dvou metod hodnocení, které aplikuji v praktické části.

7. Praktická část

Praktická část je zaměřena na vnímání hodnocení pracovníků v organizaci Centra sociálních služeb naděje Broumov.

Cílem výzkumu je zjistit jak pracovníci vnímají hodnocení a který model hodnocení považují za přínosný a motivující. V organizaci je nastaveno hodnocení pracovníků metodou motivačního pohovoru, které je prováděno 1x ročně.

Základem hodnocení je určit výsledky pracovní činnosti hodnoceného pracovníka. Ohodnotit jeho pracovní chování, vztahy se spolupracovníky a s klienty.

Zjištěné výsledky jsou v co nejkratší době probrány s pracovníkem v podobě hodnotícího pohovoru. Hodnotitel i hodnocený hledají vhodné opatření a metody k případnému zlepšení. Výsledkem hodnocení pracovníků je profesní růst pracovníků, možné náměty na zlepšení práce, hodnocení osobních profesních cílů pracovníků, které vycházejí z cílů organizace.

Podle personálních metodik organizace vedoucí pracovníci hodnotí u svých podřízených tyto hlavní kritéria, která si organizace stanovila jako stěžejní:

- Péče o klienty
- Komunikace s klienty a rodinami
- Aktivizace klientů
- Vedení záznamů v papírové formě
- Vedení záznamů v elektronické formě
- Předávání informací o klientech kolegům
- Komunikace a spolupráce s kolegy
- Plnění pracovních povinností

7.1. Hypotézy

1. Nadpoloviční většina pracovníků pracuje v organizaci více než 5 let
2. Více než polovina pracovníků tvrdí, že se hodnocení neodráží do systému odměňování
3. Výsledek hodnocení pracovníků nemá vliv na lepší pracovní výkon
4. Pracovníci v sociálních službách tvrdí, že nemají dostatek informací o systému hodnocení oproti sociálním pracovníkům
5. Sociální pracovníci tvrdí, že mají dostatek času se na hodnocení připravit oproti PSS
6. Pracovníci dostávají dostatečnou zpětnou vazbu k hodnocení, pokud ne, měli by o ni zájem
7. Více jak jedna třetina pracovníků v sociálních službách se nemohou ke svému hodnocení vyjádřit, ale chtěli by
8. Nepřipravenost hodnotitelů na hodnocení se u dotázaných vyskytuje méně často než připravenost hodnotitelů na hodnocení
9. Motivační pohovor je pro pracovníky přínosnější a motivující oproti metodě 360° zpětné vazby

.

8. Centrum sociálních služeb Naděje Broumov

Centrum sociálních služeb Naděje Broumov dále jen CSSNB je příspěvkovou organizací města Broumov.

V současné době zajišťuje 4 registrované sociální služby

1. Domov pro seniory
2. Pečovatelská služba
3. Sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi
4. Odborné sociální poradenství

Cíl a směřování CSSNB je deklarováno veřejnými závazky jednotlivých služeb a pokračování v nastaveném systému řízení kvality celé organizace jako celku.

8.1. Organizační struktura

V roce 2017 pracovalo v organizaci 50 kmenových pracovníků. V čele organizace stojí ředitelka. Každá sociální služba má svého vedoucího, který zodpovídá za odborné vedení pracovních týmů v sociální oblasti. Vedoucí služeb jsou přímo podřízeni ředitelce organizace.

Organizace má různé pracovní pozice. Vzhledem k tématu mé bakalářské práce se ve výzkumné části věnuji pouze pracovním pozicím, které vykonávají sociální práci nebo jsou úzce spojeni s její realizací. V tomto případě se jedná o zdravotnický personál.

Organizace má definované profily pracovních pozic, kde jsou jasně vymezené dovednosti, odpovědnost a pravomoci sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách a zdravotnického personálu.

Organizační schéma celé organizace je přiloženo v příloze č.1.

9. Metodický postup

9.1. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek zahrnuje pouze pracovníky, kteří poskytují sociální nebo zdravotní péči v organizaci Centra sociálních služeb Naděje Broumov. V celé organizaci v roce 2017 pracovalo 38 pracovníků, kteří vykonávají přímou práci s klientem. Výzkumný vzorek tedy zahrnuje pouze těchto 38 pracovníků.

9.2. Organizace výzkumu

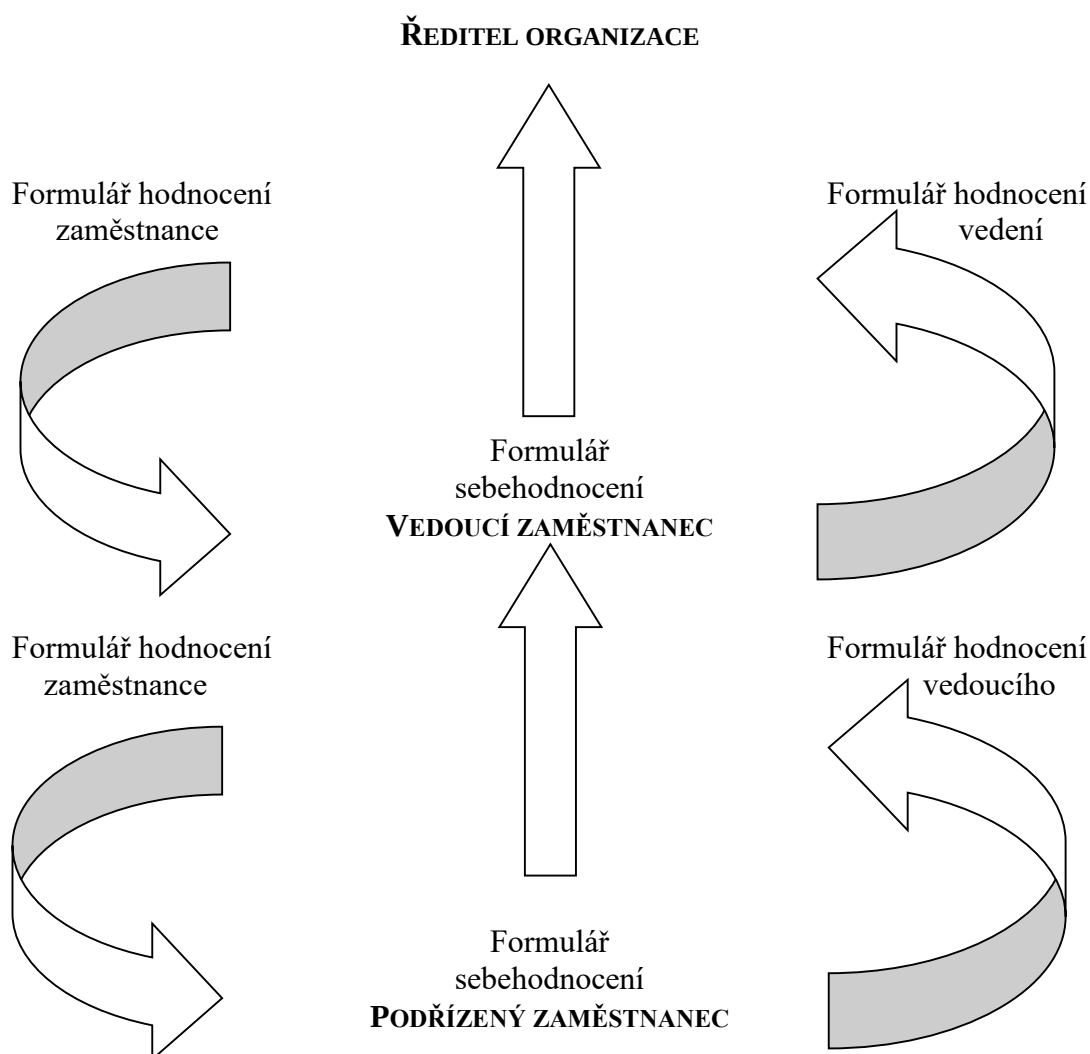
Dle stanovených hlavních kritérií organizace pro hodnocení pracovníků jsem vytvořila formulář pro hodnocení pracovníků metodou 360° zpětné vazby, která byla po domluvě s vedením organizace provedena jako druhá zvolená metoda hodnocení pracovníků v organizaci. Všichni pracovníci, kterých se hodnocení novou metodou týkalo, byli s touto metodou seznámeni jak ústně, tak písemně.

Pro výše zmíněný účel hodnocení slouží formulář s názvem Formulář sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců (příloha č.2). Každý zaměstnanec zhodnotí sám sebe v sebehodnotícím formuláři a svého nadřízeného pracovníka ve formuláři hodnocení zaměstnanců. Vedoucí pracovník hodnotí svého podřízeného kolegu.

Pokud má hodnotící rozhovor co nejvíce plnit svůj účel, je nutno poskytnout hodnocenému dostatečný prostor pro jeho vyjádření k jednotlivým hodnoceným oblastem. Aby byl hodnocený dostatečně připraven, provede před termínem hodnocení s nadřízeným sebehodnocení podle stejných kritérií a formulář sebehodnocení předá hodnotiteli. Každý zaměstnanec svůj Formulář hodnocení nadřízeného vloží do obálky a vhodí do schránky před kanceláří ředitelky organizace.

Hodnotí se jednak bodovou stupnicí od 1 do 5 (1 nejslabší, 5 nejlepší výkon), jednak slovně. Zvolené formulace by měly odrážet výkon zaměstnance v dané položce a měly by korespondovat s číselným vyjádřením. Přirozeně bude každý zaměstnanec svým vedoucím hodnocen odlišně, vedoucí hodnotí své podřízené jako samostatné osoby, které mají svá specifika, a ta se snaží popsat co nejadekvátněji.

Schéma hodnocení zaměstnanců 360° zpětné vazby



Časový odstup hodnocení pracovníků mezi zvolenými metodami byl stanoven na 3 měsíce. Hodnocení metodou motivujícího pohovoru proběhlo v organizaci v červnu 2017 a hodnocení metodou 360° zpětné vazby v září 2017.

Vytvořený formulář pro hodnocení metodou 360° zpětné vazby jsem předala vedení organizace, která je dále distribuovala svým podřízeným pracovníkům.

Každý pracovník měl dostatek času k vyplnění formulářů před samotným pohovorem s nadřízeným. V rámci pohovoru nadřízený posuzoval sebehodnotící formulář pracovníka a formulář hodnocení pracovníka, který vypracoval. Nadřízený s pracovníkem diskutoval o každé položce ve formuláři.

Na základě stanovených hypotéz jsem vytvořila anonymní dotazník, kde se pracovníci mohli vyjádřit k systému hodnocení, které v organizaci proběhlo. Dotazník byl vytvořen s jednoznačnou možností výběru odpovědi. Vyplněné anonymní dotazníky jsem následně vyhodnotila.

10. Výsledky výzkumu

Data získaná ze všech 38 anonymních dotazníků byla zpracována pomocí standartních statistických metod a prostřednictvím programu Excel převedena do tabulek a grafů.

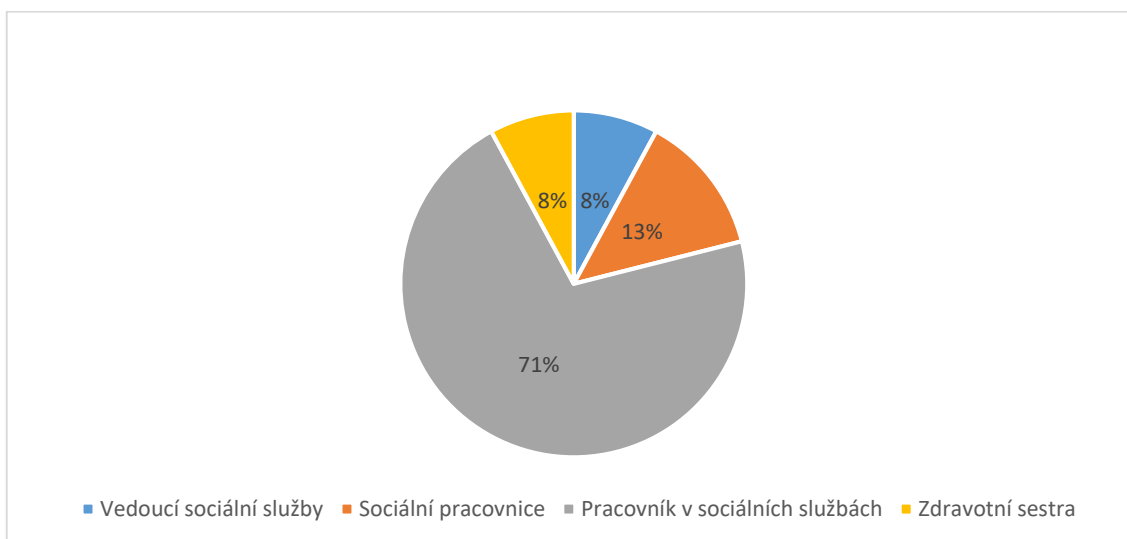
Níže budou vyhodnoceny stanovené hypotézy. Do výzkumného vzorku byli zapojeni pouze pracovníci, kteří poskytují sociální a zdravotní práci v organizaci.

Základní informace o výzkumném souboru

Tabulka č.1: Počet pracovníků, kteří byli hodnoceni

Pracovní pozice		Procentuální vyjádření
Vedoucí sociální služby	3	8%
Sociální pracovník	5	13%
Pracovník v sociálních službách	27	71%
Zdravotní sestra	3	8%
Celkem	38	100%

Graf č.1: Podíl pracovních pozic v organizaci



Data ukazují, že významnou součástí pracovního týmu v organizaci Centra sociálních služeb Naděje Broumov je pracovní pozice pracovníka v sociálních službách, která je zastoupena 71%.

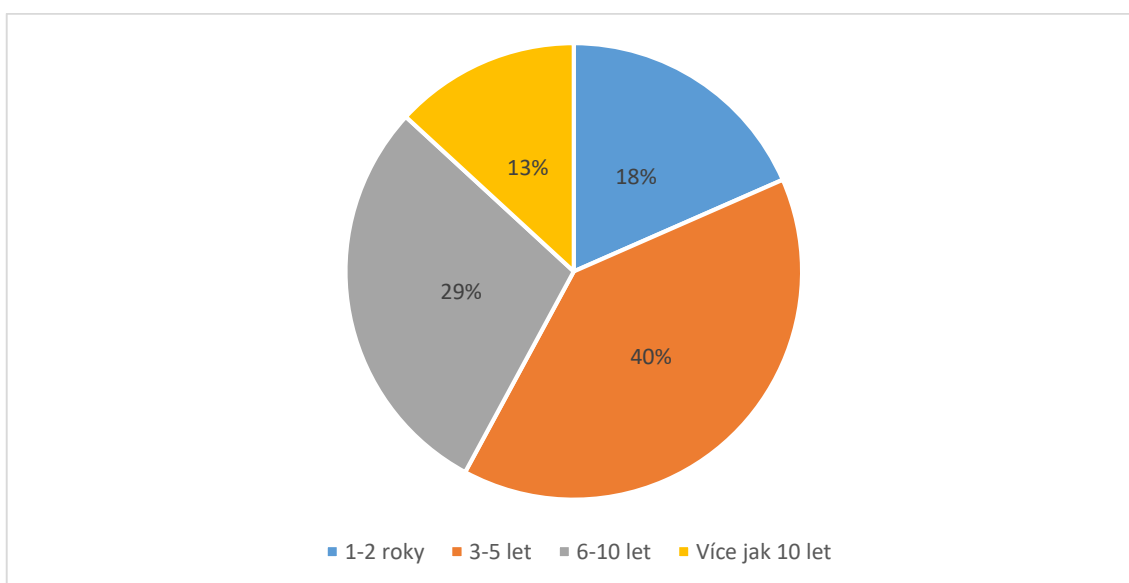
Jak jsem se již zmiňovala v teoretické části, všichni pracovníci splňují kvalifikační požadavky zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V organizaci je kladen důraz na další vzdělávání pracovníků v sociálních službách.

10.1. Hypotéza č. 1: Nadpoloviční většina pracovníků pracuje v organizaci více než 5 let

Tabulka č. 2: Délka pracovního poměru zaměstnanců v organizaci

Délka pracovního poměru	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Procentuální vyjádření
1-2 roky	3	3		1	7	18,4
3-5 let	1	11	2	1	15	39,5
6-10 let	1	8	1	1	11	28,9
Více jak 10 let		5			5	13,2
Celkem	5	27	3	3	38	100,0

Graf č.2: Délka pracovního poměru zaměstnanců u organizace



Vyhodnocení hypotézy

Výzkum ukázal, že největší zastoupení v délce pracovního poměru v organizaci je v rozmezí 3 – 5 let.

Velkým podílem na vyhodnocení této hypotézy může být i skutečnost, že se organizace v polovině roku 2015 rozrostla o 2 registrované sociální služby s počtem 6 pracovníků.

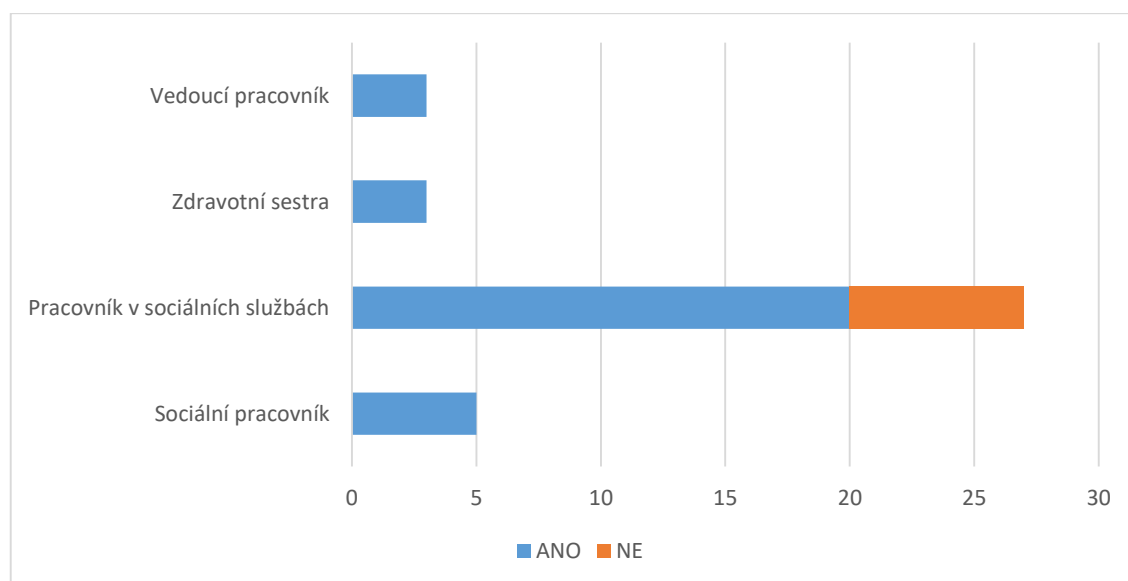
Ověření: hypotéza č. 1 není potvrzena. 50% zaměstnanců nepracuje v organizaci déle než 5 let.

10.2. Hypotéza č. 2: Pracovníci v sociálních službách tvrdí, že nemají dostatek informací o systému hodnocení oproti sociálním pracovníkům

Tabulka č. 3: Informovanost zaměstnanců o systému hodnocení

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	5	20	3	3	31	0,81
NE	0	7	0	0	7	0,19
Celkem	5	27	3	3	38	1

Graf č. 3: Informovanost zaměstnanců o systému hodnocení



Vyhodnocení hypotézy

Z vyhodnocených dat je zřejmé, že většina pracovníků v organizaci má dostatek informací o systému hodnocení. Pouze u pracovní pozice pracovníka v sociálních službách byla zaznamenána záporná odpověď s podílem téměř 1/3 z celkového počtu této pracovní pozice. Domnívám se, že tento výsledek může být ovlivněn také různými kvalifikačními předpoklady a požadavky pro pracovní výkon u zmíněných pracovních pozic.

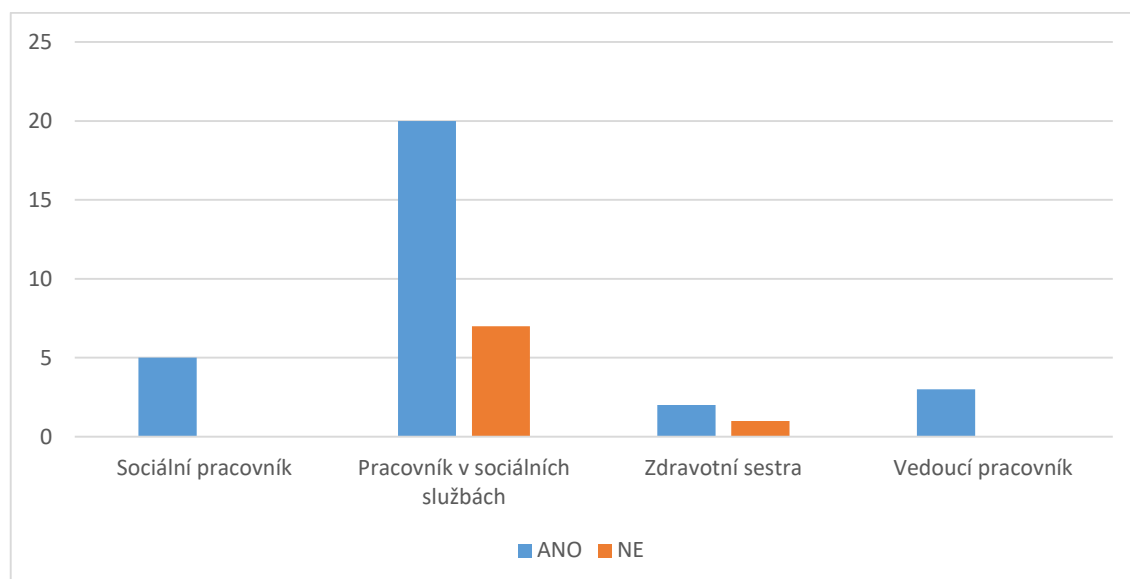
Ověření: hypotéza č. 2 je potvrzena. Zaměstnanci organizace mají dostatek informací o systému hodnocení

10.3. Hypotéza č. 3: Sociální pracovníci tvrdí, že mají dostatek času se na hodnocení připravit oproti PSS

Tabulka č. 4: Dostatečná příprava pracovníků na hodnocení

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	5	20	2	3	30	0,79
NE	0	7	1	0	8	0,21
Celkem	5	27	3	3	38	1

Graf č. 4: Dostatečná příprava pracovníků na hodnocení



Vyhodnocení hypotézy

Z grafu lze vyčíst, že pracovníci mají dostatek času se na hodnocení připravit. Záporná odpověď se objevuje u pracovníků v sociálních službách a u pozice zdravotní sestry. Z metodického materiálu organizace lze zjistit, že pracovníci jsou minimálně 14 dní před hodnocením informováni o termínu, kdy bude hodnocení pracovníka probíhat.

Z výše uvedeného usuzuji, že pracovníci, kteří použili zápornou odpověď, pouze efektivně nevyužili časový prostor, který měli pro přípravu na hodnocení.

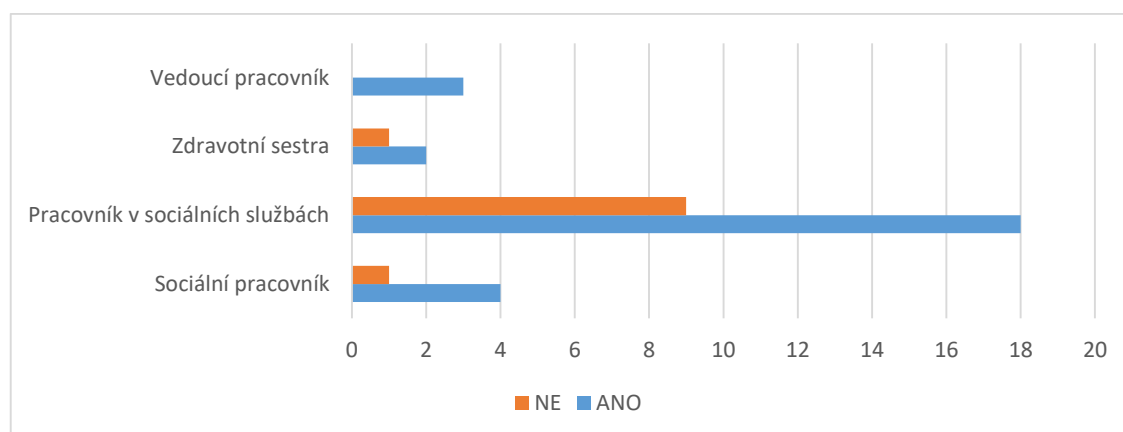
Ověření: hypotéza č. 3 je potvrzena. Zaměstnanci organizace mají dostatek času se na hodnocení připravit

10.4. Hypotéza č. 4: Nepřípravenost hodnotitelů na hodnocení se u dotázaných vyskytuje méně často než připravenost hodnotitelů na hodnocení

Tabulka č. 5: Připravenost hodnotitelů na hodnocení

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Relativní četnost
ANO	4	18	2	3	27	0,71
NE	1	9	1	0	11	0,29
Celkem	5	27	3	3	38	1

Graf č. 5: Připravenost hodnotitelů na hodnocení



Vyhodnocení hypotézy

Hodnoty v tabulce nás upozorňují na skutečnost, že u každé podřízené pracovní pozice došlo k záporné odpovědi. Absolutní četnost nám ukazuje, že 11 pracovníků si nemyslí, že jsou hodnotitelé na hodnocení dobře připraveni. Myslím si, že téměř 1/3 pracovníků z celkového počtu, kteří odpověděli záporně, je již hodnota, nad kterou by se hodnotitelé měli zamyslet a hledat řešení, které by vedlo k objasnění tohoto názoru.

Přes výše uvedené výzkum ukázal, že si většina pracovníků myslí, že jsou hodnotitelé na hodnocení dobře připraveni.

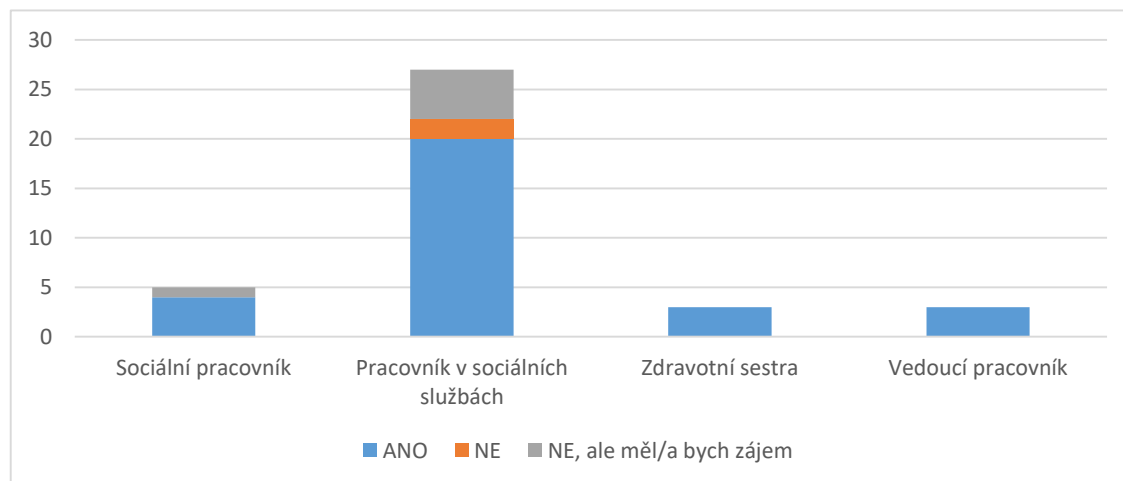
Ověření: hypotéza č. 4 je potvrzena. Hodnotitelé jsou na hodnocení zaměstnanců dobře připraveni

10.5. Hypotéza č.5: Pracovníci dostávají dostatečnou zpětnou vazbu k hodnocení, pokud ne, měli by o ni zájem

Tabulka č. 6: Poskytování dostatečné zpětné vazby

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost
ANO	4	20	3	3	30
NE	0	2	0	0	2
NE, ale měl/a bych zájem	1	5	0	0	6
Celkem	5	27	3	3	38

Graf č. 6: Poskytování dostatečné zpětné vazby



Vyhodnocení hypotézy

Hypotéza má základ v teoretické části této práce, kdy zpětná vazba, kterou řadíme mezi motivaci směrem k pracovníkům je brána jako stěžejní pilíř dobrého fungování organizace. Z tabulky a grafů můžeme vyčíst, že většina pracovníků má dostatečnou zpětnou vazbu k hodnocení.

Z celkového počtu dotázaných 8 respondentů odpovědělo záporně, tedy, že nemají dostatečnou zpětnou vazbu k hodnocení. 6 respondentů, kteří odpověděli záporně, by o zpětnou vazbu měli zájem.

Domnívám se, že vyhodnocení této hypotézy může sloužit jako podklad pro další práci a péči o pracovníky organizace.

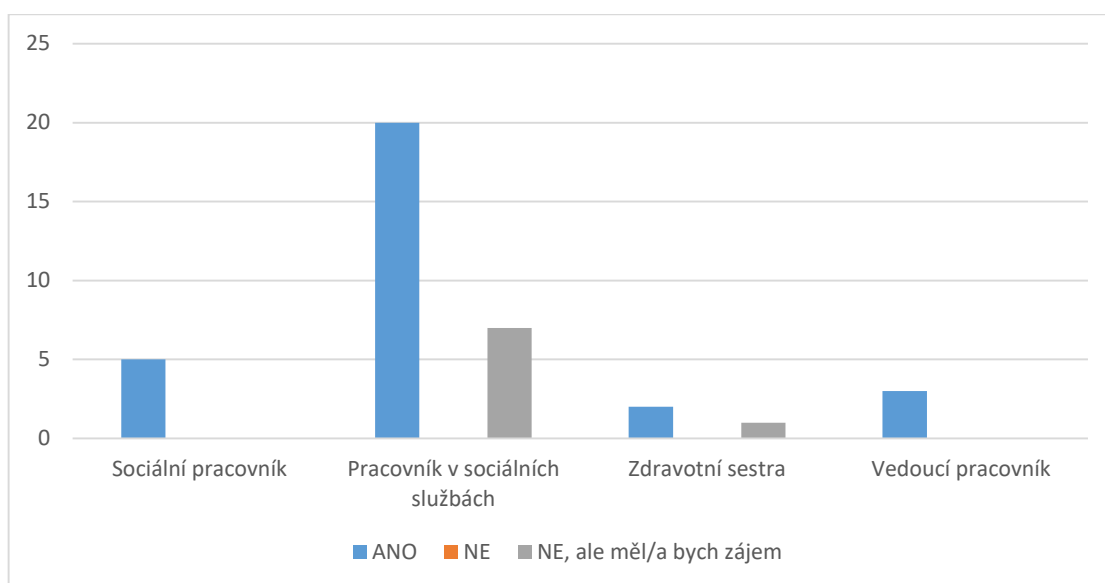
Ověření: hypotéza č. 5 je potvrzena. Pracovníkům je poskytována dostatečná zpětná vazba.

10.6. Hypotéza č. 6: Více jak jedna třetina pracovníků v sociálních službách se nemohou ke svému hodnocení vyjádřit, ale chtěli by

Tabulka č. 7: Možnost vyjádření se k hodnocení

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost
ANO	5	20	2	3	30
NE	0	0	0	0	0
NE, ale měl/a bych zájem	0	7	1	0	8
Celkem	5	27	3	3	38

Graf č. 7: Možnost vyjádření se k hodnocení



Vyhodnocení hypotézy

Vyhodnocení této hypotézy úzce souvisí s vyhodnocením předchozí hypotézy. 8 respondentů z celkového počtu 38 respondentů odpovědělo záporně s tím, že by měli zájem se k hodnocení vyjádřit. Záporná odpověď se opětovně ukazuje převážně u pozice pracovníka v sociálních službách.

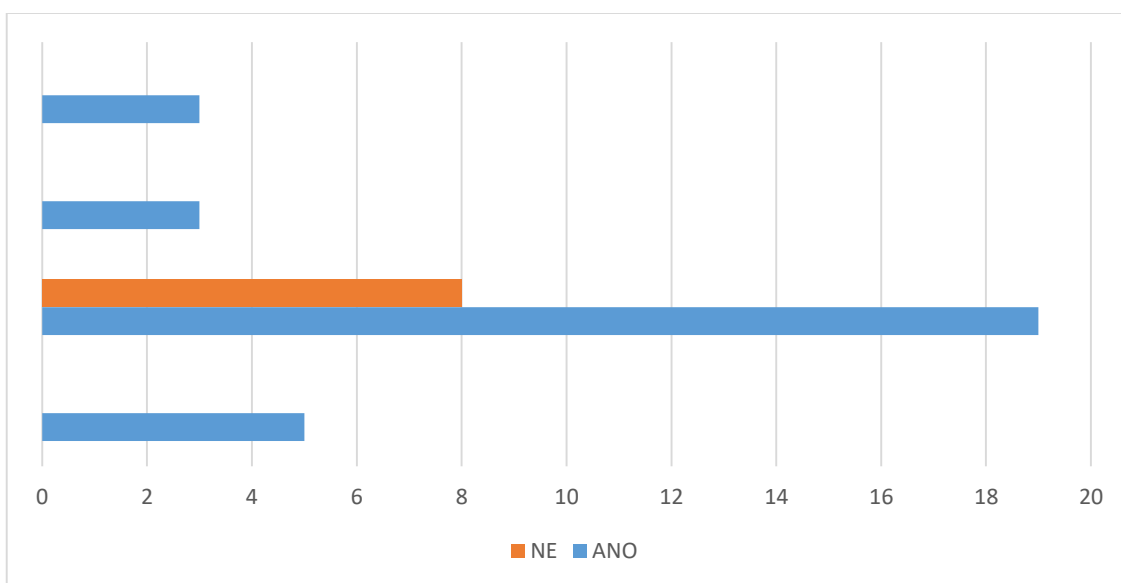
Ověření: hypotéza č. 6 je není potvrzena. Pracovníci se mohou ke svému hodnocení vyjádřit.

10.7. Hypotéza č. 7: Výsledek hodnocení pracovníků nemá vliv na lepší pracovní výkon

Tabulka č. 8: Výsledek hodnocení nemá vliv na lepší pracovní výkon

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost
ANO	0	8	0	0	8
NE	5	19	3	3	30
Celkem	5	27	3	3	38

Graf č. 8: Výsledek hodnocení nemá vliv na lepší pracovní výkon



Vyhodnocení hypotézy

Z teoretické části lze vyčíst, že motivace hraje důležitou roli při výkonu pracovního povolání. Kvalitní a efektivní systém hodnocení pracovníků řadím jako jeden z motivačních prvků pro pracovníky organizace.

Z grafu lze vyčíst, že většina pracovníků nesouhlasí s tím, že by výsledek hodnocení neměl vliv na lepší pracovní výkon.

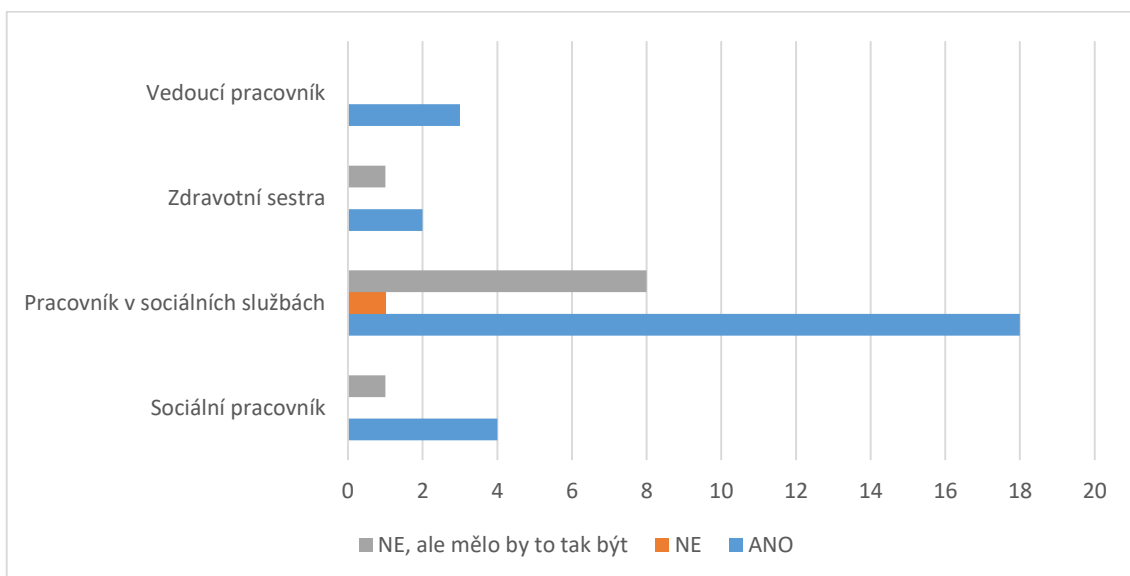
Ověření: hypotéza č. 7 je potvrzena. Pracovníci nesouhlasí s tím, že by výsledek hodnocení neměl vliv na lepší pracovní výkon.

10.8. Hypotéza č. 8: Více než polovina pracovníků tvrdí, že se hodnocení neodráží do systému odměňování

Tabulka č. 9: Hodnocení zaměstnanců se neodráží na systému odměňování v organizaci

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost	Procentuální vyjádření
ANO	0	1	0	0	1	0,03
NE	4	18	2	3	27	0,71
ANO, ale mělo by to tak být	1	8	1	0	10	0,26
Celkem	5	27	3	3	38	100,0

Graf č. 9: Hodnocení zaměstnanců se neodráží na systému odměňování v organizaci



Vyhodnocení hypotézy

Z tabulky lze vyčíst, že 11 respondentů si myslí, že se výsledek hodnocení neodráží do systému hodnocení. Z metodických materiálů organizace je zřejmé, že je nastaven fungující systém odměňování s jasnými pravidly pro přiznání finanční odměny, která se opírá o závěr z výsledku hodnocení pracovníků.

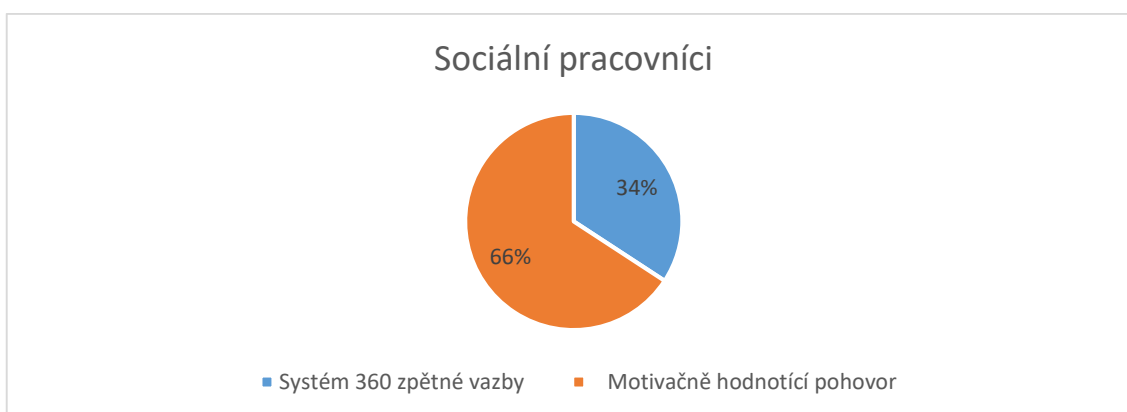
Ověření: hypotéza č. 8 nebyla potvrzena. Více než polovina pracovníků tvrdí, že se hodnocení odráží na systému hodnocení

10.9. Hypotéza č. 9: Motivační pohovor je pro pracovníky přínosnější a motivující oproti metodě 360°zpětné vazby

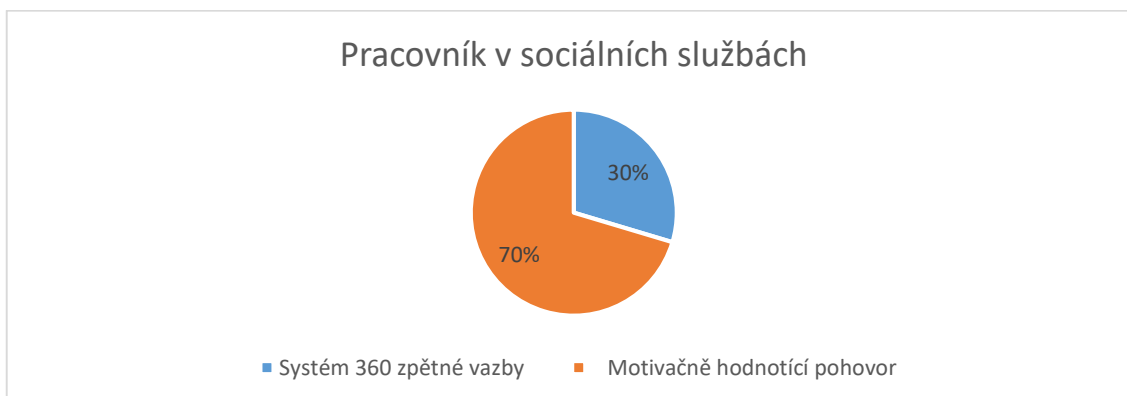
Tabulka č. 10: Který model hodnocení je přínosnější a motivující

	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách	Zdravotní sestra	Vedoucí pracovník	Absolutní četnost
Systém 360 zpětné vazby	3	8	1	1	13
%	7,89	21,05	2,63	2,63	34,21
Motivačně hodnotící pohovor	2	19	2	2	25
%	5,26	50,00	5,26	5,26	65,79
Celkem	5	27	3	3	38

Graf č. 10: Který model hodnocení je přínosnější a motivující



Graf č.11: Který model hodnocení je přínosnější a motivující



Vyhodnocení hypotézy

V teoretické části této práce jsem popsala metodu hodnocení motivujícím pohovorem a metodu 360°zpětné vazby.

Z výsledků lze vyčíst, že pro většinu pracovníků organizace je přínosnější a motivující metoda hodnocení pracovníků formou motivačního pohovoru. Z grafu u pracovní pozice pracovníka v sociálních službách lze vyčíst, že 30% pracovníků vnímá jako přínosnější a motivující model hodnocení 360°zpětné vazby. U pracovní pozice sociálního pracovníka volí přínosnější a motivující metodu hodnocení 360°zpětné vazby 3 pracovníci z 5.

Z vlastní zkušenosti vím, že víceúrovňová metoda hodnocení není vhodná v pracovním kolektivu, který není založen na důvěře a profesionalitě pracovníků mezi sebou.

Ověření: hypotéza č. 9 je potvrzena. Motivační pohovor je pro pracovníky přínosnější a motivující než metoda 360°zpětné vazby

11. Shrnutí praktické části

Na začátku praktické části je uveden cíl výzkumu, popsán zvolený výzkumný prvek a organizace výzkumu. Dále jsou vymezeny hypotézy a následně zpracovány v tabulkách a grafech.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak pracovníci Centra sociálních služeb Naděje Broumov vnímají hodnocení a který model hodnocení je pro ně přínosný a motivující. Z 9 stanovených hypotéz nebyly 3 hypotézy potvrzeny. Z výzkumu lze vyčíst, že v organizaci má velký personální podíl pracovní pozice pracovníka v sociálních službách. U vyhodnocení jednotlivých hypotéz respondenti odpovídali i v záporných odpovědích. Z tohoto usuzuji, že systém hodnocení v organizaci vnímají zaměstnanci jako důležitý personální prvek a mají zájem se k němu vyjadřovat.

Je zajímavé, že u hypotéz, kde pracovníci odpovídají záporně a současně mají zájem o změnu se tato odpověď vyskytuje převážně u pracovní pozice pracovníka v sociálních službách. U vyhodnocených hypotéz jsem se utvrdila v tom, že u pracovní pozice pracovníka v sociálních službách vnímám nízké požadavky pro výkon pracovní pozice.

Pro splnění kvalifikačních předpokladů stačí úspěšně absolvovat kvalifikační kurz v rozsahu 180 hodin bez ohledu na to, jaké má pracovník vzdělání.

12. Závěr

Pro efektivní chod každé organizace je jednou z hlavních činností správně řídit, rozvíjet, sledovat a hodnotit pracovní výkon pracovníků. Z tohoto důvodu vnímám řízení pracovního výkonu a následné hodnocení pracovního výkonu za základní kámen, na kterém stojí dobré fungování organizace.

Cílem této bakalářské práce bylo zjistit, jak pracovníci Centra sociálních služeb Naděje Broumov vnímají hodnocení pracovníků a který model hodnocení je pro pracovníky přínosný a motivující.

První část bakalářské práce se zabývá řízením pracovního výkonu, který je provázán s motivací pracovníků. V této části je také uvedeno, že pomáhající pracovník potřebuje pro výkon své profese určité dovednosti, znalosti a také by měl mít jisté, zejména osobnostní předpoklady, aby jeho podpora a pomoc byla profesionální, efektivní a on zvládal rizika, která s sebou pomoc druhým lidem v tomto smyslu přináší.

V neposlední řadě by každý pracovník měl znát i sám sebe, chápat své potřeby a problémy, bez této dovednosti nemůže kvalitně pomáhat jiným a řešit etická dilemata při své práci.

Také opětovně poukazuji na skutečnost, že na pozici pracovníka v sociálních službách nejsou kladeny tak vysoké kvalifikační předpoklady, které musí splňovat sociální pracovník

13. Seznam použitých zdrojů:

ADAIR J., *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, s.r.o., 2004 178 s. ISBN 80-86851-00-1, str. 139

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

ARMSTRONG, M. & TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. Vyd. Praha: Grada Publishing

ARMSTRONG, Michael. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi 2011, str.23

BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ, I., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.

STACHOVÁ, A., 1997. *Personální management*. 1. Vyd. Karviná: Slezská univerzita.

NAKONEČNÝ, M., 1992., *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. Vyd. Praha: Management Press.

JANKOVSKÝ, J. 2003. *Etika pro pomáhající profese*. Praha: Triton

KOLÁČKOVÁ, J. Supervize. In Matoušek O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2003, s. 51-60. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 807261116x.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 9788072611683.

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

ŘEZNÍČEK, I. 1994. *Metody sociální práce: podklady ke stážím studentů a ke kazuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství.

HAVRDOVÁ ZUZANA, HAJNÝ MARTIN et al.: *Praktická supervize. Průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Galén. Praha 2008.

ISBN 978-80-7262-532-1

HARTL, P. 1997. *Komunita občanská a komunita terapeutická*. Praha: Sociologické nakladatelství.

GULOVÁ, L. 2011. *Sociální práce: pro pedagogické obory*. Praha: Grada.

HAWKINS, P., SHOHET, R. *Supervize v pomáhajících profesích*. Praha: Portál, 2004. 208 s. ISBN 80-7178-715-9

HAVRDOVÁ, Z., HAJNÝ, M. *Praktická supervize – průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize*. Praha: Galén, 2008. 216 s. ISBN 978-80-7262-532-1

MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2011, 194 s. ISBN 9788026200413.

Internetové zdroje

Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Standardy kvality sociálních služeb – Výkladový sborník pro poskytovatele, [cit. 24. 9. 2013]. Dostupné na WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/5966/4_vykladovy_sbornik.pdf>

Právní předpisy

Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

Další zdroje

Rozhovor s: Mgr. Eva Kašparová, ředitelka Centra sociálních služeb Naděje Broumov

14. Seznam tabulek

Tabulka č.1: Počet pracovníků, kteří byli hodnoceni

Tabulka č.2: Délka pracovního poměru zaměstnanců v organizaci

Tabulka č.3: Informovanost zaměstnanců o systému hodnocení

Tabulka č.4: Dostatečná příprava pracovníků na hodnocení

Tabulka č.5: Připravenost hodnotitelů na hodnocení

Tabulka č.6: Poskytování dostatečné zpětné vazby

Tabulka č.7: Možnost vyjádření se k hodnocení

Tabulka č.8: Výsledek hodnocení nemá vliv na lepší pracovní výkon

Tabulka č.9: Hodnocení zaměstnanců se neodráží na systému odměňování v organizaci

Tabulka č.10: Který model hodnocení je přínosnější a motivující

15. Seznam grafů

Graf č.1: Počet pracovníků, kteří byli hodnoceni

Graf č.2: Délka pracovního poměru zaměstnanců v organizaci

Graf č.3: Informovanost zaměstnanců o systému hodnocení

Graf č.4: Dostatečná příprava pracovníků na hodnocení

Graf č.5: Připravenost hodnotitelů na hodnocení

Graf č.6: Poskytování dostatečné zpětné vazby

Graf č.7: Možnost vyjádření se k hodnocení

Graf č.8: Výsledek hodnocení nemá vliv na lepší pracovní výkon

Graf č.9: Hodnocení zaměstnanců se neodráží na systému odměňování v organizaci

Graf č.10: Který model hodnocení je přínosnější a motivující

Graf č.11: Metody hodnocení a jejich vliv na pracovníky v sociálních službách

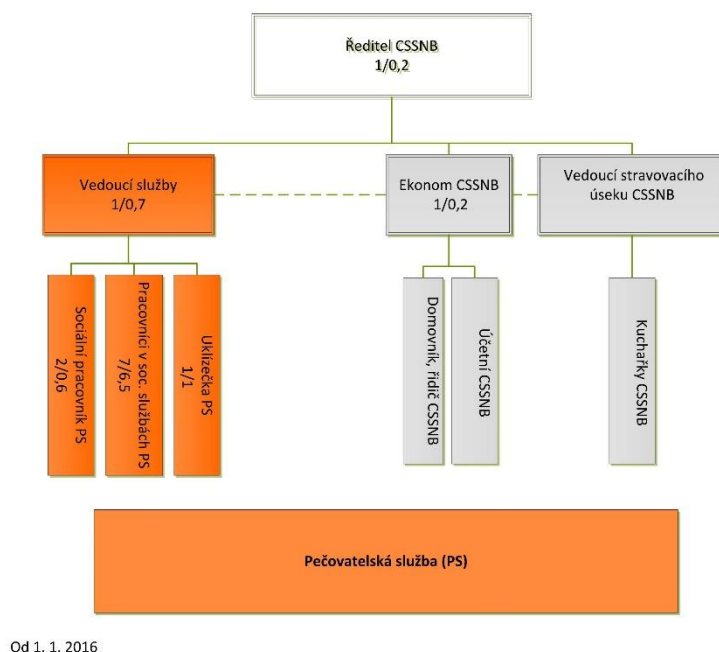
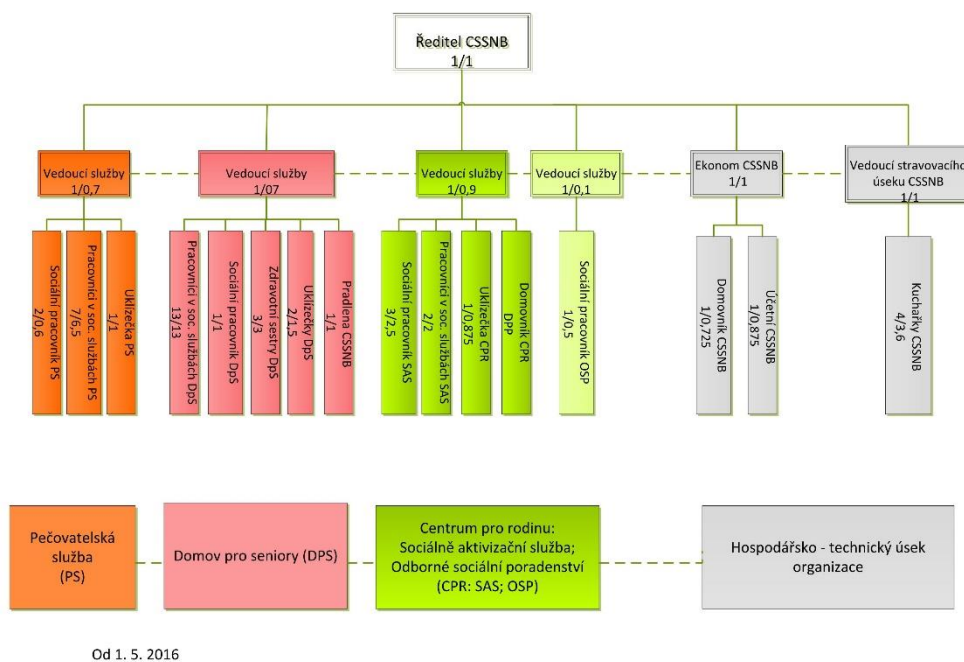
16. Seznam příloh

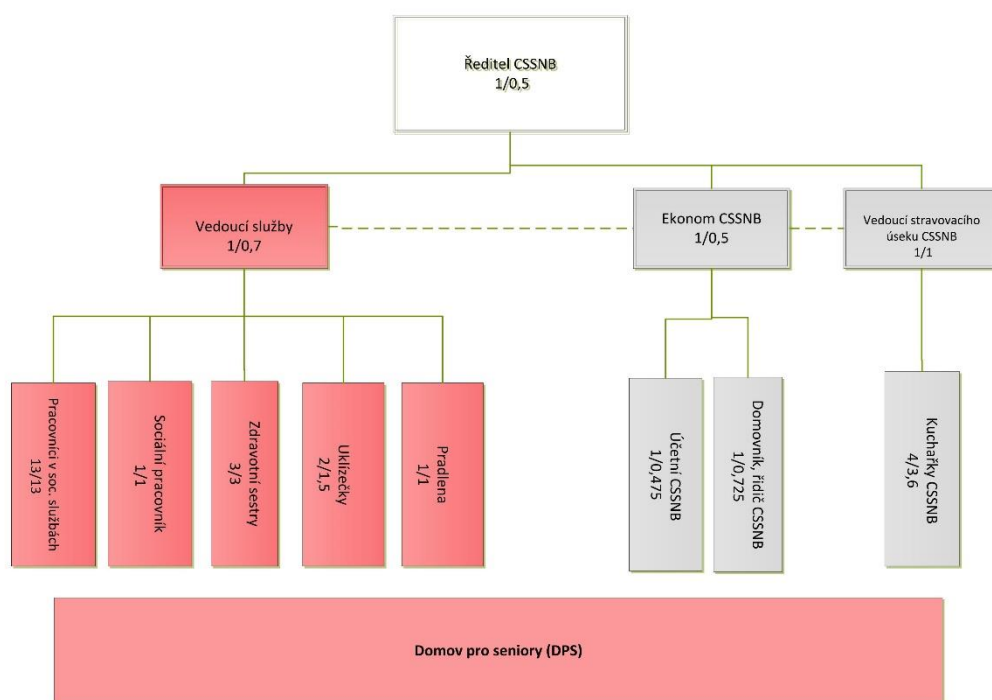
Příloha č.1: Organizační struktura

Příloha č.2: Formulář sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců

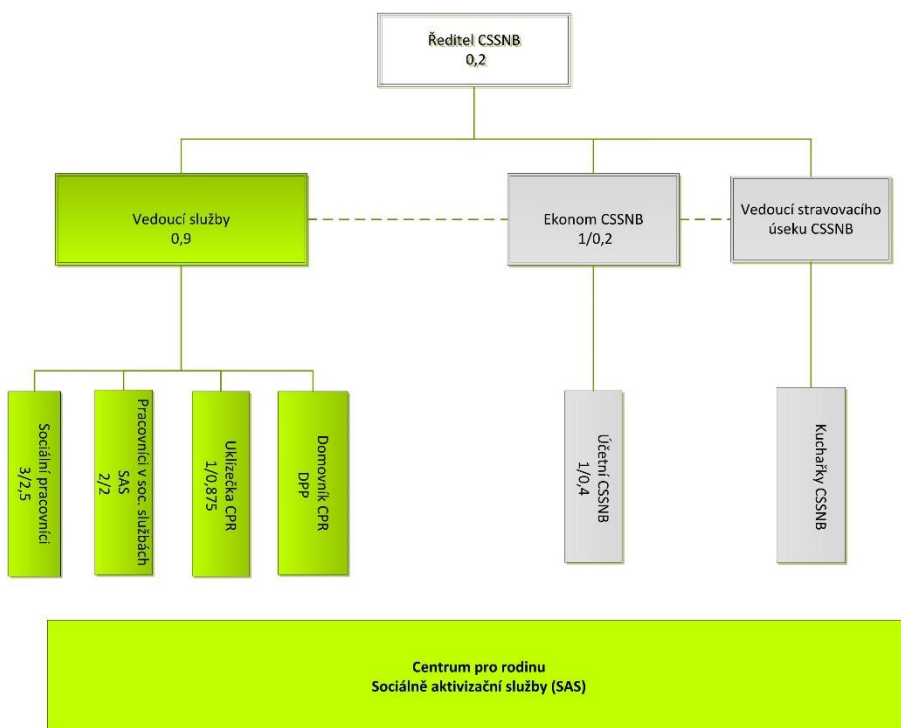
Příloha č.3: Dotazník

Příloha č. 1 Organizační struktura

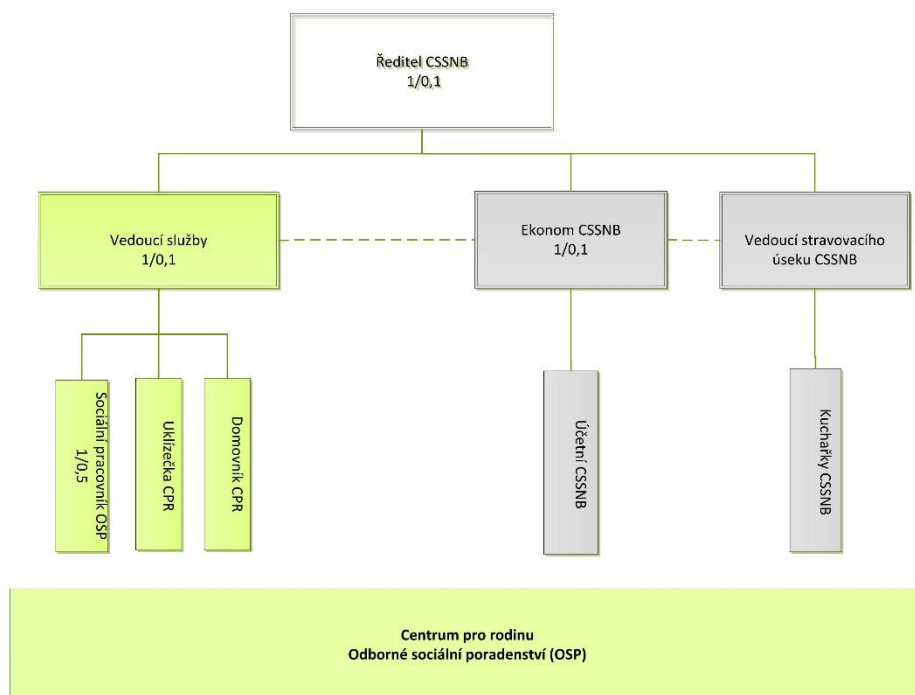




Od 1. 5. 2016



Od 1. 5. 2016



Od 1. 5. 2016

Příloha č. 2 Formulář sebehodnocení a hodnocení zaměstnanců

FORMULÁŘ SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

VYPLNÍ KAŽDÝ ZAMĚSTNANEC

Příjmení a jméno zaměstnance:		Příjmení a jméno nadřízeného:			
Pracovní pozice:		Hodnocené období:		Datum sebehodnocení:	

stupně hodnocení		
Stupeň 5 - vynikající úroveň schopností a dovedností – hodnocený v dané oblasti výrazně překračuje požadavky pro práci na daném postu.		
Stupeň 4 - velmi dobrá úroveň schopností a dovedností - hodnocený v dané oblasti mírně překračuje požadavky pro práci na daném postu.		
Stupeň 3 - odpovídající úroveň schopností a dovedností – hodnocený v dané oblasti splňuje požadavky pro práci na daném postu.		
Stupeň 2 - nedostatečná úroveň schopností a dovedností s potenciálem ke zlepšení.		
Stupeň 1 - nevyhovující úroveň bez potenciálu ke zlepšení schopností a dovedností.		
N – použijte v případě, že nelze hodnotit		
kategorie	stupeň	komentář
DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL A SPOLEHLIVOST <i>například</i> dodržuje normy, předpisy a pokyny nadřízeného plní pracovní úkoly do stanoveného termínu má pečlivý a svědomitý přístup k úkolům		
ORIENTACE NA VÝSLEDEK <i>například</i> má velkou snahu dosáhnout stanovených cílů je výkonný; dokáže zvládnout požadovaný objem práce výstupy jeho práce mají požadovanou kvalitu		
TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE <i>například</i> schopnost dohodnout se s ostatními v případě potřeby pomáhá ostatním členům týmu podporuje pozitivní atmosféru		
ORIENTACE NA KLIENTA A OSTATNÍ ZAMĚSTNANCE ORGANIZACE <i>například</i> je ochotný a vychází vstříc jejich požadavkům zajímá se o jejich spokojenost má iniciativní přístup		
ODBORNÉ ZNALOSTI <i>například</i> má dobré teoretické znalosti ve svém oboru tyto znalosti dokáže prakticky využít ve svém oboru se dále vzdělává		
NADSTANDARDNÍ AKTIVITA <i>například</i> má iniciativní přístup přichází s novými nápady na zlepšení postupů v případě potřeby zastane práci kolegů		
LOAJALITA <i>například</i> je obětavý vůči organizace dokáže se identifikovat se záměry organizace dbá o dobré jméno sdružení, cti interní informace		
ŘÍZENÍ PODŘÍZENÝCH (pouze u vedoucích pracovníků) <i>například</i> dokáže jasně rozdělit a srozumitelně zadat úkoly dokáže adekvátně hodnotit znalosti, schopnosti a dovednosti podřízených dokáže oznámit své rozhodnutí, kontrolovat plnění úkolů a hodnotit pracovní výkon podřízených		

Podpis zaměstnance

Dotazník

.....

Dobrý den,

jsem studentkou Ústavu sociální práce Univerzity HK a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku. Výsledky budou použity pouze pro účely vypracování mé bakalářské práce na téma „Hodnocení pracovníků v sociálních službách“.

Dotazník je anonymní a je určen pro všechny pracovníky organizace, kteří poskytují sociální službu.

Předem děkuji za vyplnění dotazníku.

1. Jakou pracovní pozici v organizaci zastáváte?

- a) Pracovník v sociálních službách
- b) Sociální pracovník
- c) Zdravotní sestra
- d) Vedoucí sociální služby

2. Jak jste dlouho u organizace zaměstnán/a?

- a) 1 - 2 roky
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) Více jak 10 let

3. Máte dostatek informací o systému hodnocení?

- a) ANO
- b) NE

4. Máte možnost se na hodnocení dobře (dostatek času) připravit?

- a) ANO
- b) NE

5. Jsou hodnotitelé dobře připraveni?

- a) ANO
- b) NE

6. Je Vám poskytována dostatečná zpětná vazba k Vašemu hodnocení?

- a) ANO
- b) NE
- c) NE, ale měl/a bych zájem

7. Máte možnost se ke svému hodnocení vyjádřit?

- a) ANO
- b) NE
- c) NE, ale měl/a bych zájem

8. Je pro Vás hodnocení motivující k lepšímu pracovnímu výkonu?

- a) ANO
- b) NE

9. Myslíte si, že hodnocení pracovníků se odráží do systému odměňování?

- a) ANO
- b) NE
- c) NE, ale mělo by to tak být

10. Který systém hodnocení je pro Vás motivující a přínosnější?

- a) Systém 360 zpětné vazby
- b) Motivačně hodnotící pohovor