

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Diplomová práce

2018

Bc. Jiří Ivanov, DiS.

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce
Charitativní a sociální práce

Bc. Jiří Ivanov, DiS.

Hodnocení zaměstnanců v sociálních službách
Armády spásy v České republice, z.s.

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Martin Bednář, Ph.D.

2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně, a že jsem všechny citované informační zdroje uvedl v seznamu literatury.

V Olomouci dne 7. 11. 2018

Bc. Jiří Ivanov, DiS.

.....

Poděkování

Touto cestou bych rád vyjádřil poděkování především Mgr. Martinu Bednářovi, PhD., který mi po celou dobu vypracovávání diplomové práce ochotně a vstřícně poskytoval cenné rady a věnoval mi svůj čas. Velké díky chci vyjádřit také své manželce Mgr. Kateřině Ivanovové za její podporu v čase zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE	10
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2.1 Systém lidských zdrojů.....	12
2.2 Personální činnosti.....	13
2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst.....	13
2.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	14
2.2.3 Přijímání pracovníků, adaptace a rozmíst'ování pracovníků.....	15
2.2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	16
2.2.5 Odměňování pracovníků.....	17
2.2.6 Vzdělávání.....	18
2.2.7 Péče o pracovníky.....	24
2.2.8 Personální informační systém.....	25
3 HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ	26
3.1 Funkce hodnocení	27
3.2 Metody hodnocení	27
3.3 Hodnotící interview	28
3.4 Úskalí hodnocení	31
3.5 Koncepce hodnocení.....	32
3.5.1 Klasická forma hodnocení.....	33
3.5.2 Koncepce řízení výkonnosti	34
3.6 Hodnocení zaměstnanců z psychologického hlediska	36
3.7 Vnímání člověka	36
3.8 Personální práce dle Standardů kvality sociálních služeb	37
3.8.1 Standardy kvality sociálních služeb	37
4 OSOBNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE.....	39
4.1 Identifikace potřeb	39

4.2	Plánování osobního rozvoje.....	39
4.3	Moderní strategie rozvoje lidských zdrojů	41
4.3.1	Učící se organizace	41
4.3.2	Řízení znalostí	41
4.3.3	Rozvoj intelektuálního kapitálu.....	41
4.3.4	Kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů	42
5	ARMÁDA SPÁSY V ČESKÉ REPUBLICE, Z. S.	43
5.1	Hodnocení zaměstnanců v Armádě spásy.....	43
5.2	Osobní a profesní rozvoj v Armádě spásy	44
5.3	Reflexe systému hodnocení Armády spásy s teoretickou částí práce	46
6	METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU.....	48
6.1	Výzkumný problém, výzkumné otázky a výzkumné cíle	49
6.2	Hypotézy	49
6.3	Charakteristika výběrové populace.....	50
6.4	Výběrový soubor.....	52
7	Použité metody	54
7.1	Popis dotazníku.....	54
8	Realizace výzkumu a sběr dat	56
8.1	Kontaktování respondentů a sběr dat.....	56
8.2	Etické aspekty a úskalí výzkumu	56
9	Výsledky.....	58
9.1	Hodnocení jako integrální součást práce a systematické personální práce.....	58
9.2	Hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu	63
9.3	Souhrnné vyjádření ke stanoveným hypotézám	68
10	Diskuze	69
11	Závěr.....	72
	ZDROJE	74
	SEZNAM TABULEK	77

SEZNAM GRAFŮ	78
SEZNAM ZKRATEK	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá tématem hodnocení zaměstnanců v kontextu sociálních služeb Armády spásy v České republice, z.s. Cílem práce je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců Armády spásy v Moravskoslezském kraji k hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje.

Lidské zdroje jsou rozhodujícím faktorem veškerého rozvoje v sociálních službách (Čámský, Sembdner, & Krutilová, 2011, s. 182). Součástí řízení lidských zdrojů je hodnocení zaměstnanců, které je východiskem pro další rozvoj zaměstnance, potažmo rozvoj kvality sociálních služeb. Kvalita lidských zdrojů v sociálních službách definuje kvalitu sociálních služeb.

V první části práce se věnuji definování personální práce, kterou je možno vnímat v různých fázích dle jejího historického vývoje. Nejmodernějším pojetím systematické personální práce je řízení lidských zdrojů, kterému se věnuje druhá kapitola. Řízení lidských zdrojů obsahuje řadu personálních činností, jednou z nich je i řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, které patří mezi ústřední témata této práce. Hodnocení zaměstnanců pak tvoří samostatnou kapitolu, ve které vymezuji definici hodnocení, funkce, metody, úskalí, koncepce hodnocení a hodnocení z psychologického hlediska. Jelikož jsou prvky personální práce součástí standardů kvality sociálních služeb, práce se jim alespoň rámcově věnuje. Další část teoretické části popisuje osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, které výrazně tvoří systém vzdělávání zaměstnanců. Práce popisuje, jak má probíhat analýza vzdělávacích potřeb, plánování osobního rozvoje a některé moderní strategie rozvoje lidských zdrojů.

Výzkumná část obsahuje kvantitativní výzkum, který je realizován formou online dotazníkového šetření a má za cíl odpovědět na tyto výzkumné otázky:

Vnímají zaměstnanci Armády spásy hodnocení jako integrální součást personální práce?

Vnímají zaměstnanci Armády spásy hodnocení jako nástroj svého osobního či profesního růstu?

Praktický přesah práce spočívá v získání zpětné vazby zaměstnanců k hodnocení pracovního výkonu, a možnosti na základě této zpětné vazby upravovat či lépe nastavit systém hodnocení v organizaci.

Osobní motivací pro téma diplomové práce je mé vědomí odpovědnosti za kvalitu poskytovaných sociálních služeb v Armádě spásy v Krnově. V rámci organizační jednotky v Krnově poskytujeme pět sociálních služeb.

V těchto službách pracuje řada vedoucích pracovníků, sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Každý z nich má velký vliv na kvalitu poskytované služby, proto také vidím jako důležité poskytnout každému pracovníkovi dostatek prostoru pro jeho osobní a profesní rozvoj. Hodnocení je pak důležitou součástí procesu osobního a profesního rozvoje pracovníka. Je to prostor, v rámci něhož může pracovník dostat zpětnou vazbu a domlouvat se s nadřízeným na dalším postupu, směřujícím ke zvyšování kvality poskytovaných služeb.

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

První kapitola diplomové práce se zabývá personální prací, která se v čase vyvíjela a může mít různou formu. Kapitola popisuje vývoj personální práce a vymezuje její současné koncepční nastavení, kterým je řízení lidských zdrojů.

V praxi se lze setkat s několika termíny, kterými jsou personální práce, personalistika, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Navzdory tomu, že se může zdát, že se jedná o synonyma, ve skutečnosti tomu tak není. Některé termíny označují rozdílné vývojové fáze, jiné koncepce personální práce (Koubek, 2008, s. 14).

Termíny personální práce či personalistika se zpravidla užívají jako obecnější označení pro oblast řízení organizace, bez ohledu na koncepční zaměření či vývojovou fázi řízení. Termíny personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2008, s. 14).

Personální administrativa

Jedná se o nejstarší pojetí personální práce. Personální práci chápe z hlediska administrativní práce a administrativních procedur spojených se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů. Toto pojetí přežívá i dnes v některých organizacích, jedná se však o nedocnění významu personální práce (Koubek, 2008, s. 14).

Personální řízení

Personální řízení se jako koncepce personální práce začala objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s aktivním vedením orientovaným na získání co největší části trhu a redukci konkurence. Ukázalo se, že klíčem k dosažení tohoto cíle je pečlivě sestavený, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. V důsledku toho se začala rozvíjet personální práce a skutečné personální řízení (Koubek, 2008, s. 15).

Řízení lidských zdrojů

Koncepce řízení lidských zdrojů je nejnovější pojetí personální práce. Začala se formovat v zahraničí v průběhu padesátých a šedesátých let. Řízení lidských zdrojů se stává páteří řízení organizace, nejdůležitější složkou a úlohou manažerů. Nové pojetí personální práce zdůrazňuje význam člověka v kontextu pracovní síly a činností organizace. Personální práce se vyvíjí přes administrativní činnosti a činnosti koncepční a dovršuje svůj vývoj skutečným řízením lidských zdrojů (Koubek, 2008, s. 15).

Postavení personálního řízení v praxi velice záleží na vrcholovém managementu organizace, důležitou roli však v oblasti personálního řízení hrají rovněž linioví vedoucí či personalisté. V souvislosti s podobou personálního řízení pak hovoříme o strategickém řízení organizace, potažmo **personální strategii** a **personální politice**. Personální strategie představuje jistý záměr organizace, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti, zatímco personální politika definuje relativně stabilní soubor zásad, nástrojů a metod užívaných v personální oblasti (Kocianová, 2010, s. 15-16).

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nejnovějším pojetím systematické personální práce. V tomto kontextu by se měla v současné době odehrávat veškerá personální práce, proto je této koncepci v rámci diplomové práce věnována samostatná kapitola, neboť z ní diplomová práce teoreticky vychází a opírá se o ni. Tato kapitola bude popisovat systém lidských zdrojů a jednotlivé dílčí personální činnosti, které řízení lidských zdrojů představují.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako systematický přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, a to jsou lidé. Lidé, kteří jak individuálně, tak i kolektivně, přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007, s. 27).

Personální řízení představuje oblast práce, která se zabývá zaměstnanci. Můžeme jej popisovat v různých kontextech a může mít různý význam. Může být jednou z odborných činností řízení orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných např. personalisty, může být každodenní součástí práce vedoucího pracovníka. Cílem personálního řízení je efektivní využití potenciálu pracovníků a investic do nich vložených ku prospěchu organizace. Personální řízení si rovněž klade za cíl vytvářet takové prostředí organizace, které povede k větší spokojenosti zaměstnanců, ke zvýšení jejich motivovanosti a ztotožnění se s cíli organizace (Kocianová, 2010, s. 9).

2.1 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které jsou propojeny:

- 1) **Filosofie lidských zdrojů** - principy, zásady a hodnoty uplatňující se v řízení lidských zdrojů.
- 2) **Strategie lidských zdrojů** – definuje směřování řízení lidských zdrojů.
- 3) **Politiky lidských zdrojů** – zásady, které definují, jak tyto principy, hodnoty a strategie budou prakticky realizovány v dílčích oblastech řízení lidských zdrojů.
- 4) **Procesy v oblasti lidských zdrojů** – formální postupy a metody používané k naplňování strategických kroků a politik lidských zdrojů.
- 5) **Praxe v oblasti lidských zdrojů** – zahrnuje neformální postupy v oblasti řízení lidských zdrojů.
- 6) **Programy v oblasti lidských zdrojů**-programy umožňující to, aby se strategie, politika a praxe oblasti lidských zdrojů realizovala podle plánu (Armstrong, 2007, s. 27).

2.2 Personální činnosti

V této kapitole vymezím personální činnosti a rámcově popíši, co všechno zahrnují. Obsah personálních činností totiž dotváří teoretický rámec práce. Další kapitola se bude detailněji věnovat konkrétní personální činnosti, a to řízení pracovního výkonu a hodnocení, které jsou hlavními tématy práce.

Pojem personální činnosti zahrnuje veškeré úkoly řízení lidských zdrojů v praxi. Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. Zpravidla je tvoří následující činnosti: vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém, průzkum trhu práce, zdravotní péče o pracovníky, činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků (Koubek, 2008, s. 20-23).

Personální činnosti podle Šikýře (2016, s. 27) tvoří: vytváření a analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování volných pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému.

2.2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místo je pracovní pozice či funkce tvořená řadou pracovních úkolů a odpovědností, které člověk na pracovišti má. Pracovní místo je základním kamenem organizační struktury organizace (Kocianová, 2010, s. 41).

Pojem **pracovní role** vyjadřuje úlohu, kterou lidé vykonávají při své práci. Role se nevztahují k pracovním úkolům, ale spíše k očekávaným výsledkům a požadavkům ke splnění těchto očekávání. Role se tedy vztahují více k lidem než k pracovním úkolům (Kocianová, 2010, s. 41).

Vytváření pracovních míst je proces, během něhož se definují pracovní úkoly jedince, popřípadě skupiny, a sestavují se do základních kamenů organizační struktury, tj. pracovních míst, které musí zabezpečit nejen potřeby organizace, ale také potřeby pracovníků zajišťujících tato pracovní místa (Koubek, 2008, s. 43).

Analýza pracovních míst slouží k vytvoření obrazu pracovního místa, a tak i představy o tom, jaký pracovník by měl na daném místě pracovat. Při analýze jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiné pracovní pozice a podmínkách, v nichž se práce vykonává (Koubek, 2008, s. 43).

Analýza pracovních míst si klade za cíl zpracování všech informací k tzv. popisu pracovního místa. Popis pracovního místa je pak podkladem pro definování požadavku na pracovní místa, tedy pro zpracování specifikace pracovního místa. Analýza však nepřináší pouze objektivní podklad pro definování požadavku na pracovní místa, je také východiskem pro proces vytváření pracovních míst či změnu jejich profilu (Koubek, 2008, s. 43).

Analýza je systematický proces, v rámci kterého se po vytvoření pracovního místa provede opětovně analýza, znovu se zpracovává popis a specifikace pracovního místa. Především se však hledá cesta, jak práci vykonávat efektivněji (Koubek, 2008, s. 43-44).

V rámci vytváření pracovních úkolů a míst je potřeba zajistit, aby pracovní úkoly přispívaly k dosažení cílů organizace, přinášely uspokojení a motivaci pracovníkům, neměly negativní dopad na zdraví pracovníků (jak fyzické, tak i duševní), korespondovaly s kvalifikací a schopnostmi pracovníků a dodržovaly zákony a další platné předpisy (Koubek, 2008, s. 47).

Důležité otázky při tvorbě pracovních úkolů a míst (Koubek, 2008, s. 47):

CO? Úkol, který je potřeba splnit. **KDE?** Umístění organizace. **KDY?** Časový interval. **PROČ?** Důvod, proč organizace požaduje daný úkol. **JAK?** Metody práce. **KDO?** Schopnosti pracovníka.

2.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Tato další z personálních činností představuje druhou fázi procesu řízení lidských zdrojů. Na začátku je nejprve nutno zvážit personální potřeby na základě strategických cílů, očekávaného růstu či poklesu, produktivity a očekávaných organizačních a racionalizačních opatření. Je však také důležité zvážit kvalitativní požadavky zaměstnanců, jaké schopnosti a kvalifikace zaměstnanců budou potřeba pro dosažení cílů organizace (Urban, 2013 dle Čopíková, Bláha, & Horváthová, 2015, s. 19).

Získávání zaměstnanců je personální činnost, která si klade za cíl oslovit a přitáhnout optimální počet uchazečů tak, aby co nejvíce odpovídali požadavkům organizace. Cílem výběru je posouzení kvalifikačních a osobnostních předpokladů a způsobilosti uchazeče v kontextu pracovní pozice, na kterou je vybírán. Jedná se o proces porovnávání, zda profil uchazeče odpovídá profilu pracovní pozice (Dvořáková, 2007 dle Čopíková & kol. 2015 s. 19).

Při výběru pracovníků hrají velkou roli finanční prostředky organizace a čas, ve kterém je potřeba místo obsadit. K metodám získávání pracovníků patří např. inzerce v médiích, internetová inzerce, vyhledávání prostřednictvím zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury specializující se na získávání pracovníků, spolupráce s úřady práce, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, vývěsky a letáky (Kocianová, 2010, s. 84-85).

2.2.3 Přijímání pracovníků, adaptace a rozmísťování pracovníků

Přijímání pracovníků v sobě zahrnuje řadu procesů. V užším kontextu se přijetím pracovníka myslí prostý nástup pracovníka do organizace, v kontextu širším se jedná o řadu procedur spojených s příchodem nového pracovníka či přechodem stávajícího pracovníka na jinou pozici. Přijetí pracovníka pak souvisí s uzavřením smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem dle platného Zákoníku práce (Kocianová, 2010, s. 128).

Další fází je adaptace pracovníků, která u každého jedince probíhá odlišně. Odvíjí se od adaptability, která je u každého člověka zcela individuální, jelikož vyplývá z osobnostních předpokladů a sociálních podmínek. Adaptace na určité pracovní místo znamená vyrovnat se s prací a okolními vlivy souvisejícími s pracovní pozicí. Nový pracovník se musí adaptovat jak na kulturu organizace, vlastní pracovní činnost, tak i na sociální podmínky, tedy vztahy na pracovišti (Kocianová, 2010, s. 130-131).

Pro nového pracovníka bývá zpravidla těžké vstřebat všechny nové informace v krátké době. Není možné všechny informace novému pracovníkovi předat v rámci prvního setkání. Je potřeba informace předávat postupně a prioritně dle jejich důležitosti. Proces adaptace je nutno velice dobře naplánovat. Důležitou součástí adaptace a orientace je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu (Koubek, 2008, s. 199).

Rozmísťování pracovníků je možno vymezit jako kvalitativní, kvantitativní, časové, prostorové spojování pracovníků s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah pracovníka s prací a jeho pracovním místem (Koubek, 2008, s. 235).

V praxi podle Koubka (2008, s. 238-240) rozlišujeme několik forem rozmísťování pracovníků:

- 1) **Povýšení pracovníka** – přesun pracovníka na vyšší, důležitější pracovní místo, zpravidla se jedná o lépe placenou práci, umožňuje využití schopností, posiluje motivaci pracovníka, k povýšení dochází na základě rozhodnutí nadřízeného.
- 2) **Převedení pracovníka na jinou práci (pracoviště)** – důvodem pro takový přesun může být úspora pracovníků, ukončení činnosti organizační složky, nespokojenost pracovníka na současném místě, potřeba pokrýt uvolněné místo.

- 3) **Přeřazení pracovníka na nižší funkci** – jedná se o sestup pracovníka v hierarchii organizační struktury. Důvodem může být zánik pracovního místa, kdy organizace nemůže nabídnout pracovníkovi rovnocenné místo, pracovník nezvládá své dosavadní místo, došlo ke změně zdravotního stavu, nebo se může jednat o závěr hodnocení pracovníka.

2.2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Tato podkapitola se bude zabývat především řízením pracovního výkonu, protože hodnocení pracovníků je věnována následující samostatná kapitola. Řízení pracovního výkonu je přístupem k řízení pracovních výkonů pracovníků, jejich chování a pracovních schopností. Jedná se o systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace prostřednictvím zlepšování a rozvoje pracovního výkonu jedinců či týmů (Armstrong, 2007 dle Kociánová 2010, s. 140).

Řízení pracovního výkonu v sobě zahrnuje celou řadu činností (Kociánová, 2010, s. 140):

- 1) Dohody o pracovním výkonu
- 2) Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- 3) Průběžné sledování výkonů
- 4) Motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka
- 5) Hodnocení pracovníka za uplynulé období
- 6) Odměňování pracovníka a řízení kariéry

Nástroje k řízení pracovního výkonu

Jednotlivé nástroje řízení pracovního výkonu mají poskytnout návod na prozkoumání současného stavu řízení pracovního výkonu nebo na vytvoření a zavedení nového (Armstrong & Taylor, 2015, s. 812).

Nástroje k řízení pracovního výkonu jsou podle Armstronga a Taylora (2015, s. 812) rozděleny do pěti oblastí:

- 1) **Analýza a diagnóza** – jedná se o nástroje, které umožňují analyzovat stávající systém řízení pracovního výkonu a pomáhají identifikovat možné problémy. Poskytují východiska pro možná řešení, úpravu stávajícího systému řízení pracovního výkonu či zavedení nového.
- 2) **Návrh** – tato část obsahuje nástroje, které umožňují navrhnout dílčí složky systému řízení pracovního výkonu – uzavírání dohod o pracovním výkonu, definování cílů, zpětná vazba, přezkoumávání pracovního výkonu, koučování nebo propojení s odměňováním a osobním rozvojem.

- 3) **Zavádění** – nástroje komunikace, výcviku a pilotního ověřování, které jsou nezbytné pro zajištění úspěšného využívání systému řízení pracovního výkonu.
- 4) **Využívání** – zahrnuje hlavní aktivity řízení pracovního výkonu.
- 5) **Vyhodnocování** – metody a kontrolní mechanismy k hodnocení efektivnosti řízení pracovního výkonu.

Řízení pracovního výkonu má podle Kubátové (2013, s. 95) tento cyklický charakter:

- 1) formování a stanovení cílů,
- 2) vytvoření podmínek a stanovení kritérií hodnocení výkonu,
- 3) sledování výkonu a úprava pracovního výkonu,
- 4) hodnocení a odměnění výkonu,
- 5) formování a stanovení cílů.

Tab. č. 1 – Srovnání hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení všemi směry	Společný proces založený na komunikaci
Hodnotící setkání – 1x za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu jedním či více formálními setkáními
Užívání klasifikace, bodování	Klasifikace a bodování jsou méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní systém
Zaměřen na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty, chování ve stejné míře jako na cíle
Propojeno s odměňováním	Přímá vazba na odměnu je méně pravděpodobná
Byrokracie – časté papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

(Armstrong, 2007, s. 417)

2.2.5 Odměňování pracovníků

Odměňování v procesu řízení lidských zdrojů neznamená pouze peněžní odměnu. Moderní pojetí odměňování v sobě zahrnuje mnohem více, například povýšení, pochvaly nebo zaměstnanecké výhody. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení nadstandardně vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje apod. (Koubek, 2008, s. 283).

Stále více je do systému odměn zařazováno i vzdělávání a kromě výše zmíněných hmatatelných odměn se pozornost stále více upírá k tzv. vnitřním odměnám. Ty souvisí s vnitřní spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z pracovních úkolů či aktivit, pocity užitečnosti a úspěšnosti z postavení a dosahování pracovních cílů. Takové odměny souvisí s osobností pracovníka, s jeho potřebami, zájmy, hodnotami, postoji, normami (Koubek, 2008, s. 283-284).

V souvislosti s odměňováním vzniká podle Koubka (2008, s. 287) několik základních otázek:

- 1) Úroveň mezd a platů – porovnání s ostatními organizacemi na trhu práce s ohledem na finanční ohodnocení.
- 2) Vnitřní struktura mezd a platů – hierarchie mzdových tarifů, platových tříd, organizační struktura. Nástrojem k řešení této otázky je hodnocení práce.
- 3) Placení jednotlivců – otázka toho, jak vysokou mzdu/plat dát konkrétnímu jedinci? Řešení se opírá o hodnocení pracovníka.
- 4) Platit za odpracovaný čas či za výsledky?
- 5) Zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů – různé pobídkové formy odměňování, různé zaměstnanecké výhody.
- 6) Zaměstnanecké výhody a příplatky – například otázka toho, zda má pojištění hradit organizace (zcela či z části), podniková penze, placená dovolená, rizikové příplatky apod.
- 7) Řízení a kontrola mezd a platů – otázka přiměřenosti a úspory mzdových nákladů, popis a specifikace personálních míst, zkoumání účinku pobídkových forem odměňování.

Řešení těchto otázek rozhoduje o efektivnosti odměňování v organizaci, motivačním účinku, příznivém či nepříznivém klimatu v organizaci, úspěšnosti získávání a stabilizace pracovníků v organizaci a dalších záležitostech (Koubek, 2008, s. 287).

2.2.6 Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků zabezpečované organizací napomáhá dosažení lepšího pracovního výkonu, na straně druhé je hodnocení pracovníků významným podkladem pro rozhodování o vzdělávacím programu a jeho účastnících. Mimořádný přínos mají vazby hodnocení a vzdělávání v organizacích, které uplatňují koncepci řízení pracovního výkonu (Koubek, 2008, str. 280).

Vzdělávání je proces, v rámci něhož člověk nabývá nových znalostí, schopností a dovedností (Kocianová, 2010, str. 169).

Harrisonová (2005 dle Kociánová, 2010, s. 169) rozlišuje čtyři typy vzdělávání:

- 1) Instrumentální vzdělávání – vede k lepšímu vykonávání práce
- 2) Poznávací (kognitivní) vzdělávání - zlepšení znalostí, pochopení souvislostí
- 3) Citové vzdělávání – formování postojů a pocitů
- 4) Sebereflektující vzdělávání – formování nových vzorů myšlení, chování a v důsledku toho vytváření nových znalostí

Vzdělávání a rozvoj pracovníků by měly být nedílnou součástí celkové strategie a politiky organizace. Investice vynaložené do vzdělávání jsou vnímány jako návratné, zajišťují organizaci potřebné schopnosti a dovednosti personálu k naplnění cíle organizace a jsou považovány za výhodu, kterou zaměstnancům poskytují. Vzdělávání společně s rozvojem pracovníků se považuje za jeden z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci (Kociánová, 2010, s. 169-170).

Systematické vzdělávání pracovníků podle Koubka (2007 dle Kociánová, 2010, s. 172):

- 1) připravuje vlastní pracovníky podle potřeb organizace
- 2) umožňuje průběžnou modifikaci schopností pracovníků v souladu s cíli a potřebami organizace
- 3) přispívá ke zvyšování pracovního výkonu a jeho kvality
- 4) pomáhá k nalézání pracovníků z vnitřních zdrojů
- 5) průměrné náklady na vzdělávání pracovníka zpravidla bývají nižší než v chaotickém neřízeném vzdělávání pracovníků
- 6) umožňuje zlepšování vzdělávacích procesů
- 7) zvyšuje motivaci pracovníků
- 8) zlepšuje loajalitu pracovníků k organizaci
- 9) zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce
- 10) zvyšuje šance pracovníků na postup
- 11) přispívá ke zlepšování sociálních vztahů na pracovišti

Oblast vzdělání a kvalifikace jsou obtížně kvantifikovatelné vlastnosti člověka, proto také identifikace vzdělávacích potřeb představuje značný problém, je založena spíše na odhadech (Koubek, 2008, s. 261).

Analýza vzdělávacích potřeb

Koubek (2008, s. 262) pro identifikaci vzdělávacích potřeb užívá tři skupiny údajů:

- 1) **Údaje týkající se celé organizace** – to znamená údaje o struktuře organizace, jejím programu či činnosti. Důležitými údaji jsou počty pracovníků, struktura a pohyb pracovníků, údaje o pracovní neschopnosti pro nemoc či úraz, údaje o absenci apod.
- 2) **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – tzn. popis pracovních míst, pracovních úkolů a nejrůznějších specifik s tím souvisejících. Jsou zde zahrnuty také údaje o stylu vedení a kultuře pracovních vztahů.
- 3) **Údaje o jednotlivých pracovnících** – jedná se o údaje, které je možno získat z personální evidence, záznamů z hodnocení pracovníka, záznamů z rozhovorů nadřízeného s pracovníkem, záznamů o vzdělávání, kvalifikaci, absolvovaných školeních.

Každá etapa procesu identifikace vzdělávacích potřeb v sobě zahrnuje **fázi sběru údajů a informací**. Je porovnávána úroveň výkonu, schopností, dovedností a vědomostí. Ke sběru těchto údajů se užívá různých metod (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 91):

- 1) **Strukturovaný rozhovor** – obsahuje seznam předem připravených otázek. Cílem je zjistit, proč jednotlivci či skupiny nedosahují požadovaných výkonů, získat názory, postřehy, postoje. Výhodou této metody je možnost získat detailní popis situace.
- 2) **Pozorování** – tato metoda zakládá na sledování pracovního výkonu jednotlivce či skupiny v daném prostředí. Výhodou je možnost porovnávat výkony s popisem práce a možnost získat detailní představy o plnění úkolů. Nevýhodou může být nedůvěra zaměstnance v případě, že ho tato metoda zaskočí.
- 3) **Dotazník** - představuje souhrn cíleně zaměřených otázek, cíl použití je stejný jako u jiných metod - získat přehled o zaměstnancových úkolech, postojích k různým aspektům jeho práce. Nevýhodou může být špatné pochopení otázek, otevřené otázky se špatně vyhodnocují a dotazník nemusí mapovat všechny oblasti práce.
- 4) **Participace** – představuje časový výsek, ve kterém výzkumník dočasně přebírá pracovníky úkoly a odpovědnost. Cílem je získat bližší pochopení práce. Výhodou této metody je hlubší porozumění podmínkám práce, potažmo potřebám speciálních dovedností.
- 5) **Popis práce vytvořený zaměstnancem** – je výsledek analýzy prováděné zaměstnancem. Cílem je vytvoření kompletního popisu práce z pracovníkovy perspektivy. Výhodou může být rychlost a odraz pracovníkových zkušeností.

- 6) **Skupinová diskuse** – spočívá v prodiskutování těžkostí spojených s prací ve skupině. Cílem takového setkání je sběr důležitých informací o specifických aspektech dané práce. Výhodou je rychlé získání různých pohledů na danou práci. Nevýhodou může být časová náročnost, potřeba mít zkušeného moderátora, překážkou také mohou být zábrany zaměstnanců otevřeně hovořit.

Po sběru všech potřebných informací nastává další fáze, kterou je **analýza údajů**. Při analýze údajů můžeme užít dva přístupy – absolutní a srovnávací. Srovnávací přístup zahrnuje stanovení pořadí od nejlepšího k nejhoršímu, nucené rozdělení do skupin, intervalů, bodové hodnocení či párové srovnávání, při kterém je každý srovnáván s každým. Při absolutním přístupu je používán písemný popis hodnotitele, číselné hodnocení, popisná stupnice, grafická hodnotící stupnice, nucená volba. Cílem analýzy údajů je odhalit problémy ve výkonnosti a prostřednictvím příznaků identifikovat jejich příčiny a specifika (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 94).

Výsledkem analýzy a identifikace je **seznam vzdělávacích potřeb pracovníků a návrh vzdělávacího programu**, případně návrhy řešení zjištěných problémů (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 95).

Plánování vzdělávání pracovníků:

Fáze plánování vzdělání plynule navazuje na fázi identifikace vzdělávacích potřeb. Již ve fázi identifikace vznikají první plány, formulují se úkoly a priority. Výsledkem této fáze je dobře vypracovaný plán vzdělávání pracovníků, který by měl odpovídat na následující otázky: *Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Komu? Jakým způsobem? Kým? Kdy? Kde? Za jakou cenu, s jakými náklady? Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?* (Koubek, 2008, s. 264).

Proces tvorby vzdělávacího plánu má tři fáze (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 96-97):

- 1) Přípravná fáze – zahrnuje specifika potřeb, analýzu účastníků, stanovení cílů projektu, u dlouhodobých programů jsou stanovovány i cíle dílčích tematických oblastí.
- 2) Realizační fáze – vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího projektu, stanovení úkolů, pořadí témat. Je potřeba stanovit způsoby vzdělávání, zvolit správné techniky s ohledem na schopnosti a zařazení pracovníků.

- 3) Fáze zdokonalování – je fáze procesu tvorby vzdělávacího plánu, v níž se průběžně vyhodnocují jednotlivé etapy vzhledem ke stanoveným cílům. Jsou hledány možnosti zlepšení celého procesu vzdělávání za využití správných technik. Této fáze by se měli účastnit všichni, kdo jsou do procesu vzdělávání zapojeni.

Realizace vzdělávání je výrazně podmíněna motivací pracovníků k učení.

Motivaci pracovníků je možné podněcovat (Vodák & Kucharčíková, 2011, str. 102):

- 1) Vedením diskusí o tom, kdy vzdělávání mělo užitečný dopad.
- 2) Příklady či návštěvy organizací, u nichž učení a vzdělávání vedlo k úspěchu.
- 3) Použitím odborných textů k prokázání přínosu učení.
- 4) Setkáním s lidmi, kteří věří v prospěšnost učení a umí předat povzbuzující a motivující příklady.

Metody vzdělávání

Metody užívané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti podle Koubka (2008, s. 267-269):

Instruktáž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou. Užívá se při zaškolení nového či méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník může bezprostředně nového pracovníka seznámit s pracovními postupy. Nový pracovník se může pozorováním a napodobováním nové pracovní postupy naučit a osvojit.

Coaching je na rozdíl od krátkodobější instruktáže výkonu práce nástrojem, jenž využívá dlouhodobé instruování, vysvětlování, sdělování připomínek. Jde o soustavné vedení pracovníka k žádoucímu výkonu práce.

Mentoring je velice podobný coachingu, rozdíl však spočívá v tom, že odpovědnost leží na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybírá mentora, jako svůj osobní vzor. Mentor pak pracovníka směřuje, radí mu a pomáhá v jeho kariéře, stává se jeho patronem.

Counseling patří mezi nejnovější metody formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a ovlivňování, které stírá vztah vzdělávaný – vzdělavatel, podřízený – nadřízený.

Asistování je metoda používaná pro formování pracovních schopností. Vzdělávaný pracovník je přidělen jako pomocník zkušenému pracovníkovi a pomáhá mu při plnění jeho pracovních úkolů a učí se od něj pracovním postupům.

Pověření úkolem je rozvinutím metody asistování, popřípadě je jeho závěrečnou fází. Vzdělávaný pracovník je pověřen splnit určitý úkol, k tomu mu jsou poskytnuty veškeré potřebné podmínky a pravomoci pro splnění úkolu. Jeho aktivita se následně sleduje.

Rotace práce je metoda, při níž vzdělávaný rotuje po jednotlivých odděleních či úsecích organizace, a postupně plní různé pracovní úkoly, kterými je pověřen.

Pracovní porady jsou rovněž považovány za metodu vzdělávání, vzdělávaný se zde může seznamovat s problémy a fakty týkající se nejen vlastního pracoviště, ale celé organizace.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště podle Koubka (2008, s. 270-273):

Nejčastější metodou je **přednáška**, která je zpravidla zaměřená na předání faktických a teoretických znalostí.

Přednáška s diskusí je přednáška se skupinovou diskusí, jinými slovy seminář. Překonává sice nedostatek přednášky spočívající v jednostranném toku informací, stále se však jedná o metodu, která znalosti pouze zprostředkovává.

Demonstrování předává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití nejrůznějších metod, např. prostřednictvím předvádění pracovních postupů, audiovizuální techniky, počítačů apod.

Případové studie jsou oblíbenou metodou, při níž účastníci vzdělávání studují nebo se snaží diagnostikovat skutečnou či smyšlenou situaci, která je předmětem případové studie a navrhnout řešení problému.

Workshop je variantou případových studií, zpravidla se o té metodě mluví jako o skupinovém cvičení, v rámci něhož se týmově řeší praktické problémy z komplexnějšího hlediska.

Brainstorming je rovněž variantou případových studií. Skupinka účastníků je vedena k tomu, aby každý z nich navrhl možnost řešení zadaného problému. Po představení dílčích řešení probíhá diskuse o jednotlivých řešeních a hledá se optimální řešení.

Simulace je metoda více zaměřená na praktickou aktivní účast vzdělávaných. Vzdělávaným se představí scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí.

Hraní rolí je metoda, která je vyloženě orientována na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých je vyžadována samostatnost a dávka hravosti. Vzdělávání přijmou roli, při níž poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Metoda se zaměřuje na osvojení si určité sociální role, žádoucích vlastností, a využívá se spíše u vedoucích pracovníků.

Assessment centra je moderní velice dobře hodnocená metoda nejen k výběru a vzdělávání vedoucích pracovníků. Vzdělávání plní a řeší různé úkoly náhodně generované počítačem, přičemž lze také měnit frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Splněné úkoly počítač vyhodnocuje, a protože často existují již optimální řešení, vzdělávaný tak může svá řešení přímo konfrontovat s těmi optimálními.

Outdoor training/learning je možné označit termínem učení se hrou či pohybovými aktivitami. Této metody se stále více užívá při vzdělávání pro manažery. Skutečně se jedná o hry či akce spojené se sportovními výkony odehrávající se v přírodě, tělocvičně apod. Hry jsou zaměřené na hledání optimálního řešení nějakého úkolu, schopnosti koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat, delegovat, vést spolupracovníky, spolupracovat v týmu. Po splnění úkolu probíhá diskuse o tom, jaké manažerské metody byly užity při plnění úkolu a co by bylo dobré vylepšit.

Použití **vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** mezi metodami používanými ke vzdělávání stále vzrůstá. Počítače dokáží simulovat nejrůznější pracovní situace a usnadňují učení pomocí schémat, grafů, obrázků, nabízejí různé testy, cvičení, dokáží průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností a umožňují kontakt se vzdělavatelem a ostatními účastníky vzdělávání.

Vyhodnocování výsledků vzdělávání je důležitou součástí této fáze řízení lidských zdrojů. Základním problémem vyhodnocování účinnosti vzdělávání je stanovení kritérií. Vzhledem k obtížné kvantifikovatelnosti vzdělávání je značná rozmanitost kritérií a postupů vyhodnocování. Příkladem vyhodnocování vzdělávání může být porovnání vstupních a výstupních testů účastníků vzdělávacích programů (Koubek, 2008, s. 274).

2.2.7 Péče o pracovníky

Péči o pracovníky lze podle Koubka (2008, s. 343) rozdělit do tří skupin:

- 1) Povinná péče o pracovníky – tato skupina je definována zákony, předpisy, kolektivními smlouvami vyšší nadpodnikové úrovně.
- 2) Smluvní péče o pracovníky – vychází ze smluvních podmínek uzavřených na úrovni organizace.
- 3) Dobrovolná péče o pracovníky – je obrazem personální politiky a výrazem úsilí zaměstnavatele o získání konkurenčních výhod na trhu práce

V nejšířším pojetí péče o pracovníky zahrnuje tyto záležitosti:

- 1) pracovní doby a pracovní režim,
- 2) pracovní prostředí,
- 3) BOZP,
- 4) personální rozvoj pracovníků,
- 5) služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- 6) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- 7) péče o životní prostředí (Koubek, 2008, s. 343).

2.2.8 Personální informační systém

Nezbytnou součástí personální práce v organizaci je existence detailních a aktuálních informací, které umožňují provádět analýzy pracovních míst, výsledků práce, efektivnosti pracovních činností, analýzy vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu (Koubek, 2008, s. 363).

Personální informační systém představuje počítačový systém pro práci s informacemi týkající všech oblastí personální práce. Takový systém obsahuje informace o pracovnících, pracovních místech, personálních činnostech, vnějších podmínkách. Jeho nedílnou součástí je soubor metod používaných k práci s informacemi, včetně pravidel upravujících přístup k těmto informacím (Koubek, 2008, s. 364-365).

3 HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ

Hodnocení zaměstnanců je ústředním motivem diplomové práce. Jedná se o dílčí personální činnost, která je součástí řízení pracovního výkonu zaměstnance. Tato kapitola nabídne detailnější uvedení do problematiky hodnocení i s ohledem na výzkumnou část, která zkoumá pohled pracovníků Armády spásy na hodnocení z hlediska systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje. Při popisu hodnocení zaměstnanců se kapitola zaměřuje na hodnocení jako na proces, jeho složky, funkce, metody, úskalí, i koncepce pojetí hodnocení.

Do systému řízení lidských zdrojů patří dva druhy hodnocení. Hodnocení práce znamená hodnocení činnosti, respektive hodnocení jejího významu pro organizaci. Druhou oblastí hodnocení je hodnocení pracovníků, respektive jejich pracovního výkonu (Kubátová, 2013, s. 95).

Následující kapitola se bude podrobněji věnovat právě hodnocení pracovníků. Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jaké má pracovníky, jak tito lidé pracují, jak přispívají k výsledkům firmy. Na druhou stranu, i každý pracovník potřebuje vědět, jak se na něj jeho zaměstnavatel dívá, jak je spokojen s jeho prací.

Hodnocení pracovníků je proces, při němž se:

- 1) zjišťuje, zda pracovní činnost lidí probíhá v souladu s vytčenými cíli;
- 2) výsledky zjištění hodnoceným pracovníkům sdělují a projednávají se s nimi;
- 3) hledají způsoby, jak zlepšovat pracovní výkony a pracovní chování (Kubátová, 2013, s. 95).

Hodnocení výkonu je systematický popis pro práci relevantních silných a slabých stránek zaměstnance. **Hodnocené období** je délka času, po který je pracovní výkon zaměstnance sledován (Cascio, 1986, s. 291).

Podle Kubátové (2013, s. 95) je nedílnou součástí hodnocení pracovního výkonu **řízení pracovního výkonu**.

Pracovní výkon má tři složky:

- 1) úsilí (založené na motivaci) – CHTÍT,
- 2) schopnosti/kompetence potřebné k úspěšnému vykonání práce – UMĚT,
- 3) pracovní a organizační podmínky – MOCI (Kubátová, 2013, s. 95).

3.1 Funkce hodnocení

Hodnocení zaměstnanců představuje zpětnou vazbu jak pro hodnoceného pracovníka, tak pro organizaci – v návaznosti na výsledek hodnocení by měla organizace zvážit, zda pracovníka správně motivuje, vzdělává, zda mu poskytuje a zabezpečuje dostatečné pracovní vybavení a odpovídající pracovní podmínky (Kubátová, 2013, s. 95).

Hodnotící systém podle Cascia (1986, s. 291 – 292):

- 1) slouží ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců tím, že jim pomůže uvědomit si jejich plný potenciál, který je využitelný k dosažení cílů organizace;
- 2) poskytuje zaměstnancům a vedoucím pracovníkům cenné informace, které pak využijí při rozhodování pracovních záležitostí;
- 3) umožňuje identifikovat, podporovat či povýšit vynikající pracovníky, a na druhou stranu také identifikovat pracovníky s nízkým výkonem. Slouží k trénování nebo zlepšení disciplíny ostatních pracovníků, slouží ke zdůvodnění zvýšení pracovních zásluh či k jejich odebrání.
- 4) Poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu, a tím je prostředkem k osobnímu a pracovnímu růstu.
- 5) Jakmile jsou stanoveny potřeby zaměstnance stran jeho vývoje, hodnocení může pomoci stanovit cíle vzdělávání.
- 6) Hodnocení může pomoci diagnostikovat problémy organizace. Identifikuje mezery ve vzdělávání. Identifikuje také znalosti, schopnosti, dovednosti a ostatní charakteristiky potřebné na danou pozici. Tyto informace lze pak využít v rámci výběru nových zaměstnanců, a také k základnímu odlišení efektivních a neefektivních zaměstnanců. Hodnocení tedy není konečný produkt, ale naopak začátek procesu k dalšímu zlepšení organizace.

3.2 Metody hodnocení

Tato kapitola popíše vybrané metody hodnocení. V teorii i praxi existuje celá řada metod, pro účely této práce jsem vybral právě tyto: metoda zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící interview.

Metoda zařazování

Tato metoda spočívá v seřazení hodnocených pracovníků podle vybraného kritéria od nejlepšího po nejhoršího. Metoda je vhodná pro méně početné pracovní týmy, max. do 15 osob. U většího počtu je potřeba metodu modifikovat vytvořením podskupin, v rámci nichž hodnocené zařazujeme. Metoda nám poskytne seznam pracovníků seřazených od nejlepšího po nejhoršího, je ale důležité si uvědomit, že nejlepší pracovník jedné části organizace bude mít jiné kompetence než nejlepší pracovník jiné části organizace. Přesto je důležité nastavit jednotná pravidla provazující výsledky takového hodnocení s ostatními personálními činnostmi – odměňování, rozvoj, plánování kariéry (Pilařová, 2008, s. 31).

Párové srovnávání

Při hodnocení touto metodou srovnáváme výkony a kompetence hodnoceného se všemi ostatními pracovníky z dané pracovní skupiny. Při každém vítězném srovnání udělíme pracovníkovi jeden bod. Součtem bodů ze všech srovnání získáme pořadí hodnocených. Stejně tak jako u metody zařazování je i zde potřebné hodnocení provázat s ostatními personálními systémy (Pilařová, 2008, s. 32).

Nucená distribuce

Tato metoda umožňuje rozdělit hodnocené pracovníky do výkonnostních skupin (např. A – vynikající, B - velmi dobrý, C – standartní, D – podstandardní, E – zcela nevyhovující) dle Gaussovy křivky. Toto členění předpokládá, že rozdíly mezi pracovníky odpovídají statisticky normálnímu rozložení v populaci, tzn. 10% kategorie A, 20% kategorie B, 40% kategorie C, 20% kategorie D, 10% kategorie E. Hodnotitelé jsou poučeni, aby hodnocené rozdělili do kategorií dle zásad normálního rozdělení (Pilařová, 2008, s. 32).

Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí na základě pozorování mapuje kritické, extrémně úspěšné či extrémně neúspěšné formy či výsledky pracovního chování. Výsledkem této metody je seznam všech pozitivních či negativních kritických případů. Tato metoda poskytuje užitečný podklad pro rozvoj pracovníků. Do systému hodnocení bývá tato metoda začleňována jako doplňková. Tak jako u všech metod, i zde je potřeba definovat vztahy mezi výsledky a dalšími personálními činnostmi (Pilařová, 2008, s. 33).

3.3 Hodnotící interview

Jednou z metod hodnocení pracovníků je hodnotící pohovor. Jedná se o metodu, kterou Armáda spásy ve své praxi užívá, a je také součástí jejího koncepčního nastavení hodnocení zaměstnanců. Výzkumná část této práce bude zkoumat, jak pracovníci vnímají systémové nastavení hodnocení, jehož součástí je i hodnotící pohovor.

Nezbytnou součástí hodnocení pracovníků je hodnotící pohovor, který uzavírá jeden cyklus hodnocení, a jeho závěry jsou východiskem pro příští období (Kubátová, 2013, s. 98). V hodnotícím pohovoru jsou zaměstnanci informováni o hodnocení své práce, stanovují se plány na další období. Pohovor by měl být ukončen rozbořem činností, které zaměstnanci pomohou zlepšit jeho slabé stránky výkonu (Werther & Davis, 1989, s. 354).

Existují tři základní typy hodnotícího pohovoru, z nichž každý má svůj cíl, jak je shrnuto v následující tabulce.

Tab. č. 2 – Typy hodnotícího pohovoru

Typ hodnotícího pohovoru	Cíl
1) Výkon uspokojivý, pracovník bude povýšen	vytvořit plány rozvoje
2) Výkon uspokojivý, pracovník aktuálně nebude povýšen	udržet stávající výkon
3) Výkon neuspokojivý, pracovník je přístupný korekci	vytvořit plán nápravy neuspokojivého výkonu

(Dessler, 1997, s. 368)

První typ hodnotícího pohovoru je nejjednodušší. Úkolem je podpořit pracovníka v pracovním rozvoji prostřednictvím edukačního plánu, a tak mu pomoci připravit se na novou pracovní pozici. Druhý typ hodnotícího pohovoru se týká pracovníků, jejichž výkon je uspokojivý, ale momentálně nebudou povýšeni (např. v organizaci není vhodná volná pozice). Cílem pohovoru je udržet stávající uspokojivou úroveň pracovního výkonu, což není snadný úkol. Klíčem k úspěchu je nalézt motivační prvky, které by pracovníkovi vyhovovaly – může to být nějaký bonus, dovolená navíc, rozšíření pracovních povinností, nebo příležitostná verbální pochvala. Ve třetím typu pohovoru je cílem náprava neuspokojivého výkonu pracovníka. K tomu slouží vytvoření akčního plánu, ve kterém se stanoví problém, cíl, kterého chceme dosáhnout a konkrétní kroky s daty, do kdy je potřeba je splnit (Dessler, 1997, s. 368).

Pokud je pracovní výkon neuspokojivý a pracovník není přístupný změně či nápravě úrovně výkonu, obvykle není nutné provádět hodnotící pohovor. Nízký výkon pracovníka je buď tolerován, nebo je pracovník propuštěn (Dessler, 1997, s. 368).

Příprava a vedení hodnotícího pohovoru

Hodnotící pohovor může být stejně stresující pro vedoucího, jako pro podřízeného (Cascio, 1986, s. 293). V rámci přípravy na hodnotící pohovor je nejprve nutné shromáždit data – tzn. nastudovat popis práce hodnoceného, srovnat jeho výkon se standardy, projít si minulá hodnocení. Druhým krokem je příprava hodnoceného – je vhodné informovat zaměstnance alespoň týden před plánovaným hodnotícím pohovorem, vybrat čas a místo, zajistit klidné prostředí, v němž nebudou hodnotitel a hodnocený pracovník rušeni (Dessler, 1997, s. 369).

Přípravě hodnocení je vhodné věnovat potřebný čas. Doporučeným postupem je například shromažďování důležitých poznámek o pracovním výkonu přes rok, který si hodnotitel (nejčastěji přímý nadřízený) vede elektronicky pro každého pracovníka zvlášť. Před plánovaným ročním formálním hodnocením pak vypracuje své hodnocení pracovníka. Pokud je pravidelné roční hodnocení odkládáno, u podřízených to může vzbuzovat dojem, že má jejich nadřízený vždy „důležitější věci na práci“, a vysílá tak nežádoucí zprávu k pracovníkům (Shutak, 2004, s. 5-6). Přitom je dokázáno, že pracovníci mají potřebu zpětné vazby v rámci hodnocení své práce (Clifford, 1999, s. 119-155). Nesprávné, nekompletní, odbyté, příliš vágní či důkazy nepodložené hodnocení pracovníka přitom může být podkladem žaloby zaměstnavatele zaměstnancem (Levinson, 1996, s. 9).

Dessler (1997, s. 369) doporučuje čtyři zásady, které je při vedení hodnotícího pohovoru potřebné mít na mysli:

- 1) **Být přímý a specifický.** Mluvit o objektivních údajích ve vztahu k práci, používat příklady jako počet absencí, počet pozdních příchodů, zprávy inspekce, záznamy produktivity, dodržování časových deadlinů projektů atp.
- 2) **Nebýt osobní.** Neříkat „Jste moc pomalý v odevzdávání zpráv.“, místo toho se snažit srovnat výkon pracovníka se standardy - „Tyto zprávy by měly být odevzdány obvykle do deseti pracovních dní.“ Nevhodné je také srovnávání výkonu pracovníka s jinými pracovníky – např. „Je rychlejší než Vy.“
- 3) **Povzbudit pracovníka k tomu, aby se k hodnocení vyjádřil.** Poslouchat, co hodnocený sděluje, ptát se otevřenými otázkami (např. „Co si myslíte, že by mohlo zlepšit situaci?“), používat výrazy jako „povídejte, řekněte mi o tom více“.
- 4) **Nechodit kolem horké kaše.** Zaměstnanec, který vede hodnotící pohovor, si musí být jistý tím, že ohodnocený pracovník odchází skutečně obeznámen s tím, co dělá dobře a co dělá špatně. K tomu dobře poslouží udávání specifických příkladů, průběžné ověřování, že pracovník rozumí sdělenému. Je dobré se ujistit, že jste se dohodli na postupu nápravy. Vytvořte akční plán a očekávejte výsledky.

Ne/spokojenost hodnocených pracovníků s hodnotícím pohovorem závisí na tom, zda se během pohovoru necítí ohroženi, zda mají v rámci pohovoru příležitost vyjádřit své pocity, nápady, myšlenky, a tím se podílet na směřování pohovoru, a v neposlední řadě závisí spokojenost hodnoceného na způsobu vedení pohovoru nadřízeným, který je jim nápomocen v řešení mezer ve výkonu a přichází s konstruktivními nápady na řešení (Burke, Weitzel, & Weis, 1978, s. 211-218).

Werther & Davis (1989, s. 354) uvádějí instrukce pro dosažení efektivního hodnotícího pohovoru:

- 1) Zdůrazněte pozitivní aspekty zaměstnancova pracovního výkonu.
- 2) Vysvětlíte každému zaměstnanci, že cílem hodnotícího pohovoru je práci zlepšit, nikoli jen kárat.
- 3) Veďte pohovor v soukromí a pokud možno bez přerušení.
- 4) Výkon hodnot'te minimálně jednou ročně, v případě nových nebo problémových zaměstnanců i častěji.
- 5) Ve své kritice buďte konkrétní, nikoli povšechní a vágní.
- 6) Kritiku zaměřte na práci, nikoli na osobní vlastnosti zaměstnance.
- 7) Během pohovoru buďte klidní, s hodnoceným zaměstnancem se nehádejte.
- 8) Uveďte konkrétní návrhy, jak by mohl zaměstnanec svůj výkon zlepšit.
- 9) Zdůrazněte svou ochotu pomoci zaměstnanci v jeho snažení zlepšit pracovní výkon.
- 10) Pohovor ukončete podtržením pozitivních stránek jeho práce.

Délka hodnotícího pohovoru závisí mimo jiné na náročnosti práce zaměstnance, resp. na jeho pracovní pozici. Hodnotící pohovor s ostatními pracovníky (uklízečky, údržba) by neměl trvat více než hodinu, pohovor s vyššími pracovníky může trvat i dvě až tři hodiny (Dessler, 1997, s. 368).

Výzkum mezi manažery ukázal, že pouze 28 % hodnotících rozhovorů trvalo déle než hodinu. Pouze v 16 % případů následovala další setkání k dořešení témat, která se objevila v průběhu hodnotícího rozhovoru (DeVries, Morrison, Shullman, & Gerlach, 1981 dle Cascio, 1986, s. 292).

3.4 Úskalí hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má mnoho aspektů. Je to cvičení v pozorování a úsudku, proces podávání zpětné vazby zaměstnanci i organizaci, je to určitý druh intervence v rámci organizace. V neposlední řadě, je to vždy proces nepřesný, neboť se v něm angažuje lidský faktor. Zatímco je poměrně jednoduché popsat, jak by proces hodnocení měl fungovat, to, jak skutečně funguje v praxi, je mnohdy velmi odlišné (Cascio, 1986, s. 291 – 296).

Cascio (1986, s. 293) uvádí některá úskalí hodnocení zaměstnanců:

- 1) Standardy hodnocení se od sebe liší v závislosti na přísnosti či shovívavosti hodnotícího. V důsledku intersubjektivních rozdílů vedoucích v přístupu k podřízeným se pak může zdát, že některá oddělení v organizaci přímo oplývají výkonnými zaměstnanci, zatímco jiným schází kompetentní pracovníci. V důsledku pak méně výkonní pracovníci pod vedením shovívavějšího vedoucího mohou získat stejné hodnocení jako výkonnější kolegové pod přísnějším nadřízeným.
- 2) Osobní hodnoty vedoucího, jistá předpojatost či náklonnost k určitým podřízeným, mohou nahradit standardy organizace. Tak může například vedoucí záměrně udělit horší hodnocení podřízenému, protože nechce, aby byl převeden do jiného oddělení.
- 3) Validita hodnocení výkonu zaměstnanců může být ovlivněna neochotou vedoucího jej provádět pravdivě. Raději než by byli nuceni dát negativní zpětnou vazbu méně výkonnému podřízenému, zvolí si jednodušší cestu a udělí raději průměrné hodnocení.
- 4) V širším kontextu hodnocení zaměstnanců interferuje s celkovým postojem nadřízeného jako kouče, a jeho zaměření – cítí se být při hodnocení zaměstnanců stavěn do role soudce, nebo dokáže být pro své podřízené leaderem?

Kubátová (2013, s. 96) uvádí jako nejčastější úskalí hodnocení pracovníků:

- 1) špatně stanovená kritéria hodnocení,
- 2) sklon hodnotitele ke shovívavosti či ke stejnému (průměrnému) hodnocení všech pracovníků,
- 3) uplatnění subjektivních měřítek.

Ačkoli si někteří vedoucí stěžují, že je hodnocení zaměstnanců „zbytečné papírování navíc“ (Oberger, 1972, s. 61 - 67), hodnocení bude probíhat všude tam, kde spolu interagují lidé v organizovaných podmínkách – ať už formálně či neformálně (Cascio, 1986, s. 294). Opravdovou výzvou tedy je identifikovat techniky hodnocení, které splní jeho funkce, a minimalizují jeho nedostatky, jak je uvedeno výše.

3.5 Koncepce hodnocení

Tato podkapitola se věnuje klasické formě hodnocení, kterou zaujímá také Armáda spásy v přístupu k hodnocení, a modernější formě, kterou je koncepce řízení výkonnosti. Koncepci řízení výkonnosti osobně vnímán jako možnost rozvoje v oblasti koncepčního nastavení hodnocení v Armádě spásy. Na konci kapitoly je uvedeno srovnání klasické formy hodnocení a koncepce řízení výkonnosti s jejich klady a zápory.

3.5.1 Klasická forma hodnocení

Hodnocení pracovníků má dvě podoby, **formální** a **neformální**.

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka během jeho výkonu práce. Má příležitostnou povahu a je definováno spíše pocitem hodnotitele, dojmem a momentální náladou než nějakým faktickým výsledkem. Neformální hodnocení je součástí průběžné kontroly pracovních úkolů, nebývá zaznamenáváno, jen v případě, že vznikne potřeba učinit personální rozhodnutí. Součástí tohoto hodnocení by měla být pochvala za dobrou práci, která však v praxi bývá často opomíjena (Koubek, 2007, s. 126).

Specifickými rysy **formálního hodnocení** je plánovitost, systematicčnost, standardizovanost, periodičnost. Při hodnocení se pořizují dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Tyto podklady pak slouží pro další personální činnosti. Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení vzniklé potřebou zpracování posudku při ukončování pracovního poměru. Oba typy hodnocení mají v praxi svůj význam. Pro zásadní personální rozhodnutí by však měla sloužit formální hodnocení (Koubek, 2007, s. 126).

První otázkou procesu formálního hodnocení je, kdo ho bude provádět. Hodnotitelem může být nadřízený pracovník, kolega, podřízený pracovník, externí hodnotitel, zákazník. Přínosné také je, aby hodnocený zpracoval sebehodnocení. Doporučovanou metodou je hodnocení 360° (zpětná vazba 360°), kdy hodnotí nadřízený, podřízený, kolega, součástí je i sebehodnocení. Metoda tak poskytuje širší představu o výkonu pracovníka (Kubátová, 2013 s. 96).

Pro proces formálního hodnocení pracovníků je nutné stanovit **kritéria hodnocení**. Ta se stanovují zvláště pro každou skupinu zaměstnanců (Kubátová, 2013, s. 96), musejí být přiměřená k dané práci, povaze práce na daném pracovním místě (Koubek, 2007, s. 130).

Kritéria hodnocení zahrnují podle Kubátové (2013, s. 96) čtyři oblasti:

- 1) předpoklady pro práci;
- 2) postoj k práci;
- 3) výsledky práce;
- 4) úroveň sociálních vztahů.

Koubek (2007, s. 130-131) uvádí tyto čtyři oblasti:

- 1) výsledky práce, nebo měřitelná či snadno kvantifikovatelná kritéria (např. množství a kvalita práce, odpadovost/zmetkovitost, spokojenost zákazníků, množství reklamací atp.);
- 2) pracovní chování (např. ochota přijímat úkoly, ochota se vzdělávat a rozvíjet, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, hospodárnost, zacházení se zařízením, řádná docházka, dodržování pravidel, podávání návrhů atd.);
- 3) sociální chování (např. ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, chování k nadřízeným/podřízeným, styl vedení lidí);
- 4) dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti (např. znalost práce, diplomy a osvědčení, vzdělání, cílevědomost, loajalita, čestnost, znalost jazyků, schopnost vést lidi, odolnost vůči stresu a zátěži, organizační schopnosti, verbální schopnosti atp.).

K hodnocení pracovníka a jeho pracovního výkonu nestačí pouze stanovení kritérií hodnocení, je nutné ujasnit, co konkrétně je od pracovníka na dané pozici vyžadováno. Je tedy nutné definovat, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný. Následně je potřeba stanovit normu výkonu, a to výslovně a písemně (Koubek, 2007, s. 131). Čím je standardní úroveň pracovního výkonu jasněji popsána, tím přesnější je hodnocení pracovního výkonu (Cascio, 1986, s. 299).

Bohužel, mnoho vedoucích pracovníků jednoduše předpokládá, že jejich podřízení ví, co mají dělat v rámci svých pracovních povinností. Tento omyl demonstruje Cascio (1986, s. 299) na výzkumu v nejmenované pojišťovací společnosti, kde celé 2/3 zaměstnanců nedokázali přesně popsat, co se od nich na dané pracovní pozici vyžaduje, a podle jakých standardů jsou hodnoceni. Prvním krokem je tedy zodpovědět si na otázky: 1) co má být uděláno (na dané pracovní pozici), a 2) jakým způsobem to má být uděláno. První bod znamená perfektně definovanou náplň práce, pracovní úkoly a povinnosti, druhý bod znamená standardy pracovního výkonu (Cascio, 1986, s. 299-300).

3.5.2 Koncepce řízení výkonnosti

Koncepce řízení výkonnosti se v posledních letech dostala výrazně do popředí. Koncepce poskytuje daleko komplexnější přístup k řízení výkonnosti než dřívější přístup k řízení výkonu a hodnocení pracovních výsledků. Řízení výkonnosti funguje na principu vedení a dohod spíše než prostřednictvím příkazů. Klade důraz na vlastní iniciativu jedinců stejně jako integraci zájmů společnosti se zájmy jedince (Wagnerová, Hoskovcová-Horáková, Šírová-Bidlová, & Baarová, 2011, s. 57).

Řízení výkonnosti představuje způsob řízení a motivace pracovníků podle cílů stanovených na základě **kvantitativních výkonových ukazatelů**, které nejsou jen finanční, ale zahrnují také faktory jako spokojenost zákazníka, kvalita výstupu, délka inovačního cyklu apod. Dále předpokládá zjevné **individuální i organizační cíle** založené na ekonomických a dalších ukazatelích, které sledují dosažení strategie firmy, systém hodnocení, vztah mezi jednotlivými složkami hodnocené výkonnosti a mechanismus odměňování. Pro systém řízení výkonnosti je rovněž podstatné, že se na formulaci cílů podílí sami pracovníci, což zásadně zvyšuje **akceptaci hodnocení**. Pracovní hodnocení se v tomto systému pak stává **integrální součástí** (Wagnerová & kol., 2011, s. 57).

Celý proces, začínající stanovením cílů a kritérií výkonnosti, je plánovaný na celý kalendářní rok a je vyjádřený vyváženou soustavou ukazatelů. Vyvážená soustava ukazatelů je metodická pomoc, prostřednictvím které se dosahuje zvyšování pracovní výkonnosti a sledování cílů celého podniku s cíli jednotlivců na různých úrovních (Wagnerová & kol., 2011, s. 57-58).

Cílem řízení výkonnosti je dosažení lepších výsledků v organizaci tím, že je výkonnost chápána a vedena v rámci odsouhlasených a plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Jedná se o proces vyváření společné představy o tom, čeho by mělo být dosaženo (Wagnerová & kol., 2011, s. 58).

Pokud má být tento systém úspěšný, musí splňovat tyto podmínky:

- 1) Cíl musí být měřitelný.
- 2) Hodnocení se musí orientovat na výsledek, nikoli na úsilí vynaloženého k jeho dosažení.
- 3) Dosažení cíle musí mít hodnocený pod kontrolou, nesmí zde figurovat vnější vlivy, které pracovník nemůže ovlivnit (Wagnerová & kol., 2011, s. 58-59).

V klasické koncepci pracovního hodnocení se hodnocení dělí na formální a neformální a probíhá převážně jednou ročně. Nedostatkem takového systému hodnocení je, že nemá návaznost na další procesy, kterými jsou např. odměňování, vzdělávání, plánování kariéry. Dalším nedostatkem je, že hodnocení probíhá podle schémat, která jsou stejná pro rozličné profese a vycházejí spíše z osobnosti pracovníka než z plnění pracovních úkolů. Často se stává, že s výsledky hodnocení pracovník nakonec není ani seznámen. Takový systém se ale stává zbytečnou administrativou, která nemá žádný relevantní přínos (Wagnerová & kol., 2011, s. 59).

V řízení výkonnosti je přístup velice odlišný. Hodnocení ve formě zpětné vazby k výkonu pracovníka probíhá v podstatě neustále. Tím je umožněna stálá optimalizace výkonnosti a sladění se v rámci organizace, přičemž jsou jasně stanovená kritéria výkonnosti a cíle. Hodnocení má návaznost na odměňování, školení, profesní postup, případně snižování stavu zaměstnanců (Wagnerová & kol., 2011, s. 59).

3.6 Hodnocení zaměstnanců z psychologického hlediska

Sebereflexe je z mého pohledu velmi podstatnou součástí jakékoliv formy hodnocení. Tato kapitola poukáže na to, čím je podmíněna sebereflexe člověka, která tvoří součást hodnocení zaměstnance.

Zajímavý je pohled sociální psychologie, kdy můžeme hodnocení zaměstnanců chápat i jako prostředek k socializaci nového zaměstnance v organizaci (Výrost & Slaměník, 2008, s. 53). Součástí hodnocení zaměstnance je i jeho sebereflexe a zpětná vazba. Schopnost sebereflexe zahrnuje vědomé sebepoznávání, sebehodnocení a seberegulaci (Výrost & Slaměník, 2008, s. 92).

Důležitou součástí sebepojetí je sociální srovnávání, které probíhá ve vztahu k významným osobám – nesrovnáváme se s úplně jinými lidmi, ale s těmi, které považujeme za podobné, nebo s těmi lidmi, v nichž vidíme zosobnění cílů, jichž bychom chtěli dosáhnout (Hayesová, 1998, s. 21).

Podle některých autorů (Cooley, 1902 dle Hayesová 1998, s. 21) se sebepojetí člověka tvoří na základě zpětné vazby okolí. Domněnky o tom, jak o nás smýšlejí druzí lidé, se pak stávají základním kamenem mínění o sobě samém.

3.7 Vnímání člověka

Tato kapitola je teoretickým základem pro výzkumnou část práce, ve které je zkoumáno to, jak vnímají pracovníci Armády spásy hodnocení zaměstnanců z pohledu systémového nastavení a osobního a profesního rozvoje.

Vnímání patří mezi základní psychické procesy člověka. Psychický proces je komplexní vnitřně probíhající děj subjektivní povahy, který se navenek projevuje určitými způsoby chování a v introspekci se projevuje jako modalita prožívání. Samotné vnímání lze definovat jako „aktivní vytváření smyslového obrazu vnějšího světa, které se uskutečňuje v mozku za zprostředkování činnosti smyslových orgánů a pamětních stop obrazů věcí a dějů“ (Nakonečný, 2003, s. 131).

Předpokladem vnímání jsou senzorní data, která jsou získávána prostřednictvím našich smyslů. Ze smyslů putují tato data do mozku. Taková představa o procesu vnímání by však byla neúplná. Vnímání je ve skutečnosti složitější proces aktivní rekonstrukce okolního světa – teprve transformací fyzikálních a chemických podnětů dodávaných smysly se v mozku vytváří běžně vnímaný svět věcí a dějů, jak ho známe z naší každodenní zkušenosti. Tzv. fenomenální svět je v podstatě konstrukcí okolního světa, kdy spojíme data získaná smysly s naší dosavadní zkušeností, osobností, informacemi z paměti a vytvoříme si náš obraz okolního světa či prožívané situace (Nakonečný, 2003, s. 130-131).

Vjemy tedy nejsou samotným odrazem skutečnosti, nýbrž spíše aktivní konstrukcí okolního světa. Pojem skutečnosti je tedy velmi subjektivistický a relativistický (Nakonečný, 1995, s. 337). Právě proto je zajímavým tématem zkoumání toho, jak pracovníci vnímají určitý fenomén v pracovním procesu, neboť každý jej vnímá zcela subjektivně.

3.8 Personální práce dle Standardů kvality sociálních služeb

Lidské zdroje jsou rozhodujícím faktorem veškerého rozvoje v sociálních službách (Čámský, Sembdner, & Krutilová, 2011, s. 182). Všechny aspekty kvality jsou prakticky přímo spojené s pracovníky, zaměstnanci organizace či instituce, v níž vykonávají svou práci, a v níž získávají odpovědnost za kvalitu jednotlivých dílčích aspektů.

3.8.1 Standardy kvality sociálních služeb

Tato kapitola vymezí standardy kvality sociálních služeb, neboť v kontextu personální práce v sociálních službách hrají svou důležitou roli. Jeden ze standardů se přímo dotýká personální práce. Jedná se o standard č. 10 – Profesní rozvoj zaměstnanců.

Standardizace

Kvalitu služeb je možné garantovat pouze na základě jasně definovaných a měřitelných parametrů. Standardy sociálních služeb mají sloužit nejen jako metodický nástroj inspektorům kvality, ale mají být také nástrojem orientace pro uživatele ve službách a nástrojem sebesuzování se (Matoušek, 2007, s. 125).

Standard č. 10 – profesní rozvoj zaměstnanců

„Kritérium 10a - Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace.

Kritérium 10b - Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje.

Kritérium 10c - Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě.

Kritérium 10d - Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.

Kritérium 10e - Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka“ (Vyhláška č. 505/2006 Sb.)

4 OSOBNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚŠTNANCE

Osobní a profesní rozvoj je součástí řízení lidských zdrojů a dalším nosným tématem této práce. Osobní a profesní rozvoj je velice úzce spojen s procesem vzdělávání a hodnocení zaměstnance (Koubek, 2008, s. 280). Kapitola popisuje identifikaci potřeb, plán osobního rozvoje a moderní strategie rozvoje lidských zdrojů.

4.1 Identifikace potřeb

Lidé často své potřeby rozvoje identifikují samostatně nebo ve spolupráci se svými manažery. V identifikaci potřeb hraje svou roli také hodnocení pracovního výkonu dle dohodnutých plánů, posuzování požadavků na schopnosti lidí. Analýza je tedy založena na pochopení toho, co lidé dělají, jak plní své pracovní úkoly, jaké k tomu mají prostředky, potažmo jaké znalosti a dovednosti potřebují (Armstrong, 2002, s. 519).

Potřeby rozvoje mohou být podle Armstronga (2002, s. 519) naplňovány pomocí řady činností:

- 1) Pozorování práce ostatních (příklady dobré praxe)
- 2) Práce na projektech
- 3) Přijetí role vzoru
- 4) Zapojení do jiných oblastí práce
- 5) Plánování využití vnitřních prostředků vzdělávání – např. videoprogramy
- 6) Participace na tvorbě politiky
- 7) Zvýšená úroveň profesionality v práci
- 8) Vedení jiných lidí
- 9) Studium literatury
- 10) Pověření nějakým úkolem
- 11) Učení se akcí
- 12) Kombinovaná forma vzdělávání
- 13) Vzdělávací kurzy

4.2 Plánování osobního rozvoje

„Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a vedením manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale musí jim být přitom poskytnuta podpora ze strany organizace a jejích manažerů“ (Armstrong, 2002, s. 517).

Plánování osobního rozvoje si klade za cíl zvýšit intenzitu učení se a poskytnout lidem takové znalosti a dovednosti, které jim pomohou s vývojem jejich kariéry. Je možné rozlišovat mezi vzdělávacími a rozvojovými aspekty plánu osobního rozvoje (Armstrong, 2002, s. 517).

Pedler a kol., 1989, dle Armstronga (2002, str. 517) vidí vzdělávání jako příležitost pro nabytí znalostí, zatímco rozvoj vnímají jako cestu k jinému stavu bytí nebo fungování.

Plánování osobního rozvoje obsahuje podle Armstrong (2002, s. 518) tyto fáze:

- 1) Analýza současného stavu a potřeba určit místa rozvoje
- 2) Stanovení cílů rozvoje
- 3) Plán akcí – plán kroků k dosažení rozvoje
- 4) Realizace naplánované akce

Plán činnosti rozvoje stanovuje, které potřeby a jakým způsobem je potřeba je uspokojit.

Takový plán má následující strukturu:

- potřeby rozvoje,
- očekávané výsledky (cíle učení či vzdělání),
- aktivity rozvoje, které mají tyto potřeby uspokojit,
- odpovědnost za rozvoj – co bude dělat pracovník a jakou podporu mu poskytne nadřízený, personální útvar či ostatní lidé,
- časový rozvrh – očekávání, kdy aktivity rozvoje započnou a kdy skončí,
- výsledek – shrnutí toho, k jakým aktivitám rozvoje došlo, a jak byly efektivní (Armstrong, 2002, s. 520).

Cíle procesu plánování musí být konkrétní v tom, čeho má být dosaženo, a jakým způsobem toho bude dosaženo. Rovněž musí zajistit, aby vzdělání a vzdělávací akce byly důležité, měly časový harmonogram a byly pro příslušného pracovníka podnětné a přitažlivé (Armstrong, 2002, s. 520).

Odpovědnost za plánování osobního rozvoje, zpracování plánu a realizaci plánu mají jednotliví pracovníci. Obecně se však uznává, že lidé v různé míře potřebují povzbuzení, vedení a podporu. Očekává se, že manažeři budou svým podřízeným nápomocni při jejich osobním rozvoji (Armstrong, 2002, s. 521).

Zavádění plánování osobního rozvoje není snadné, a proto je nezbytné, aby se manažeři, vedoucí týmů i jednotliví pracovníci plánování osobního rozvoje naučili. Všichni by měli být zapojeni do rozhodování, jak bude proces plánování osobního rozvoje probíhat. Výhodou takového přístupu je pochopení významu tohoto plánování a jeho akceptování (Armstrong, 2002, s. 521).

4.3 Moderní strategie rozvoje lidských zdrojů

4.3.1 Učíci se organizace

Tento koncept klade důraz na proces učení se nových poznatků. Nejde o klasické vzdělávání, ale učení se všech členů organizace. Učení se musí být využito na všech úrovních organizace a musí korespondovat s rozvojovou strategií organizace. Mezi principy tohoto konceptu patří nepřetržitá přeměna, podpora učení se, týmové pojetí a nová role manažera spočívající od direktivního kontrolujícího přístupu k rozvojovému (Cimbálníková, 2013, s. 41).

4.3.2 Řízení znalostí

Tento koncept představuje proces vytváření, získávání, zvládání, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci. V rámci tohoto konceptu lze rozlišovat strategie kodifikační a personifikační podle zaměření na druh znalostí z hlediska poslání, stylu vedení, firemní kultury. Kodifikační strategie je nazývána také strategií chytrých znalostí. Znalosti jsou systematicky získávány, tříděny, ukládány v databázi. Tato strategie vyžaduje použití informační technologie. Personifikační strategie bývá označována za strategii emočních znalostí. Je založena na znalostech o způsobu vedení lidí, komunikaci, organizačním chování, vztazích mezi lidmi (Cimbálníková, 2013, s. 46-47).

4.3.3 Rozvoj intelektuálního kapitálu

Nové koncepty rozvoje lidských zdrojů vycházejí a pracují s pojmy intelektuální a lidský kapitál. Intelektuální kapitál je tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi, které jsou v organizaci a přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Intelektuální kapitál má tři složky: (1) lidský kapitál – tzn. znalosti, dovednosti, schopnosti pracovníků organizace; (2) společenský kapitál – znalostí vycházející z vnitřních i vnějších vztahů organizace; (3) organizační/strukturální kapitál – znalosti vlastněné organizací, firemní know-how, patří sem patenty, vynálezy (Koubek, 2007 dle Cimbálníková 2013, s. 49).

Teorie intelektuálního kapitálu může pomoci k definování základní filosofie v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Všechny tři dimenze intelektuálního kapitálu spolu komunikují a jasně poukazují na důležitost pracovníků v organizaci. Dlouhodobý úspěch organizace je podmíněn správným propojením strategie rozvoje intelektuálního kapitálu a rozvoje celé organizace (Cimbálníková 2013, s. 50).

4.3.4 Kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů

Řízení a rozvoj podle kompetencí (Management by Competencias MbC) je přístup založený na tvrdých a měkkých aspektech podnikání. Tvrdé aspekty souvisí s cíli a požadavky na výkon, zatímco měkké aspekty souvisejí s lidmi a jejich předpoklady pro dosahování výkonu (Plamínek, Fišer, 2005, s. 16.).

Kompetenční přístup k rozvoji lidských zdrojů eliminuje nedostatky předchozích přístupů, protože se skutečně zaměřuje na chování pracovníků, jejich činnost a zároveň vyzdvihuje to, co vede k úspěchu. Přístup je bezprostředně spojený s efektivností jedince, ale také celé organizace (Cimbálníková 2013, s. 51).

5 ARMÁDA SPÁSY V ČESKÉ REPUBLICE, Z. S.

Armáda spásy v České republice, z.s (dále v textu používám zkratu „Armáda spásy“) je nestátní nezisková organizace založena v roce 1865 Williamem Boothem. Tato organizace působí ve 127 zemích světa. V Československu Armáda spásy zahájila svou činnost již v roce 1919, byla ale násilně přerušena komunistickým režimem v roce 1950. K obnovení činnosti Armády spásy u nás došlo v roce 1990, kdy se organizace zaregistrovala jako občanské sdružení (Armáda spásy v České republice, 2018).

Cílem práce Armády spásy je fyzická, sociální, morální a duchovní podpora lidí všech věkových kategorií. Cílovou skupinou pak tvoří osoby, které se ocitly v obtížné životní situaci a hledají pomoc a podporu (Armáda spásy v České republice, 2018).

Srdce Bohu, ruce lidem! Tento nejznámější slogan Armády spásy odráží motivaci organizace, se kterou přistupuje k lidem, kteří se ocitli bez střechy nad hlavou, osamělým, hledajícím, a kterou je křesťanská víra (Armáda spásy v České republice, 2018).

5.1 Hodnocení zaměstnanců v Armádě spásy

Informace a data v této kapitole pochází a jsou součástí vnitřních směrnic Armády spásy.

Hodnocení pracovníků je pojímáno jako posouzení výkonu jednotlivce, na základě jeho pracovní činnosti, chování a výsledků, kterých dosahuje, nikoliv jako hodnocení pracovníka jako osoby.

Armáda spásy v České republice vnímá proces hodnocení jako zakončení plnění úkolu a rozděluje jej na:

- operativní zpětnou vazbu – krátkodobé úkoly, poskytována ke konkrétním (i dílčím) úkolům okamžitě;
- hodnocení za delší jednotku (typicky kvartál) – střednědobé úkoly, prováděno v rámci hodnotícího pohovoru;
- roční hodnocení výkonu – dlouhodobé úkoly, komplexní zpětná vazba s vazbou na vzdělávání a rozvoj pracovníka, prováděno v rámci hodnotícího pohovoru. Roční hodnocení pak slouží také pro přípravu podkladů k centrálnímu plánu vzdělávání a rozvoje lidí.

Příprava na hodnocení

- a) Hodnotitelé i hodnocení v rámci přípravy musí projít samostatnou reflexí jednotlivých oblastí hodnocení, popřípadě všech souvisejících dokumentů.

- b) Hodnocený i hodnotitel zpracují své pohledy samostatně do šablony pro hodnocení (hodnotícího archu) tak, aby v rámci hodnotícího pohovoru se o něj mohli opřít.
- c) Souvisejícími dokumenty jsou: pracovní náplň, hodnotící formulář z minulého období, hodnotící formulář na nové období a poznámky k jednotlivým oblastem.

Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je setkáním nad rámec operativních schůzek, které jsou příležitostí pro zpětnou vazbu. Základním principem hodnocení je obousměrná partnerská komunikace. V rámci rozhovoru porovnávají hodnocený i hodnotitel svoje zjištění a stanoviska na pracovní kompetence, cíle a zodpovědnosti hodnoceného. Proces hodnocení vyžaduje komunikační dovednosti hodnotitele, dovednosti pro využívání principů otevřenosti, transparentnosti a partnerství, dovednosti v kladení otevřených otázek, v umění naslouchat. V průběhu vlastního hodnotícího rozhovoru dostává prostor pro sebehodnocení každé oblasti nejdříve hodnocený. Výjimkou je nastavení cílů pro další období, které otevírá hodnotitel uvedením týmových/strategických cílů a propojením nebo odvozením konkrétních cílů pro hodnoceného. Specifikace cílů je výsledkem dohody hodnoceného a hodnotitele.

Záznamy z hodnocení

- 1) Hodnocení je zaznamenáváno do formuláře pro hodnocení zaměstnanců. Hodnotící arch není pro všechny pozice obsahově stejný, jeho obsah vždy kopíruje konkrétní náplň práce (profil typové pozice).
- 2) Záznam z hodnotícího rozhovoru vypracovává hodnotitel a zasílá hodnocenému.
- 3) Výstupem z hodnocení pracovníků je posouzení dosažení stanovených cílů, stanovení cílů na další období včetně termínů naplnění a Plán rozvoje zaměstnance. Tento plán tvoří obě strany společně jako součást hodnocení.

5.2 Osobní a profesní rozvoj v Armádě spásy

Informace a data v této kapitole pochází a jsou součástí vnitřních směrnic Armády spásy. Vzdělávání a rozvoj pracovníků zlepšuje individuální, týmový a organizační výkon. Také zvyšuje oddanost, angažovanost a spokojenost pracovníků, usnadňuje řízení změn a vytváří pozitivní atmosféru v organizaci a poskytuje uživatelům služby vyšší úroveň kvality.

Proces vzdělávání a rozvoje je zaměřen na prohloubení, případně zvýšení kvalifikace zaměstnanců na základě potřeb organizace, zaměřených na dosahování plánovaných cílů. Prohloubení kvalifikace zaměstnanců je zaměřeno na dosažení znalostí a zvládnutí dovedností (souhrnně kompetenci) potřebných pro výkon stávající funkce. Organizace je oprávněna uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců je zaměřeno na dosažení znalostí a zvládnutí dovedností (souhrnně kompetencí) nezbytných pro výkon náročnější funkce, v níž by zaměstnanec mohl působit v rámci organizace.

Analýza vzdělávacích potřeb mapuje potřeby rozvoje kompetencí zaměstnanců v dané chvíli. Je důležitá pro tvorbu centrálního plánu vzdělávání a rozvoje lidí v rámci Armády spásy.

Zdroji dat pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou:

- strategický plán (respektive strategické úkoly na dané období);
- výstupy hodnocení zaměstnanců (zejména rezervy v kompetencích);
- plány nadřízených pracovníků na kariérní posun zaměstnanců;
- zákonné požadavky (ZP, zákon 108/2006 Sb. a vyhláška 505/2006 Sb., případně další dle náplně práce);
- osobní plány zaměstnanců;
- zpětné vazby z proběhlého vzdělávání;
- plány vytváření a obsazování nových pracovních míst;
- další potřeby vzešlé z jednání interních orgánů organizace.

Za zajištění podkladů k analýze vzdělávacích potřeb nesou odpovědnost za ústředí manažer HR nebo jiný zaměstnanec pověřený národním velitelem, za církev národní ředitel pro sborovou činnost, za sociální služby vedoucí oddělení rozvoje a kvality. Těmto zodpovědným osobám zašlou ředitelé nebo důstojníci identifikované vzdělávací potřeby za organizační jednotku či sbor.

Centrální plán rozvoje a vzdělávání lidí

Centrální plán vzdělávání a rozvoje lidí se skládá ze tří částí, za jejich tvorbu zodpovídá:

- za část sociální služby oddělení rozvoje a kvality,
- za část církev národní ředitel pro sborovou práci,
- za část ústředí HRM nebo národním velitelem pověřená osoba,
- tyto plány jsou předloženy ke schválení národnímu veliteli.

Realizace vzdělávacích aktivit

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Armády spásy je zaměřen na prohloubení, případně zvýšení kvalifikace zaměstnanců na základě potřeb Armády spásy, zaměřených na dosahování plánovaných cílů.

Za vzdělávání včetně zákonného vzdělávání zaměstnanců jsou odpovědní ředitelé, přičemž prioritně využívají nabídku z centrálního plánu vzdělávání a rozvoje lidí Armády spásy. V případě potřeby dalšího vzdělávání, které není zajištěno interně, vyhledají potřebné a kvalitní vzdělávání pro své zaměstnance.

Vzdělávání pro oblast sociálních služeb (speciálně vzdělávání pracovníků přímé péče) je legislativně vymezeno zákonem 108/2006 Sb. a vyhláškou 505/2006 Sb. Vzdělávání pro oblast zdravotnictví je stanoveno dle zákona č. 96/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Armáda spásy organizuje minimálně dvakrát ročně centrální školení pro účetní organizační jednotek. Odpovědnost za přípravu a zajištění těchto kurzů nese hlavní ekonom.

Prohloubení kvalifikace zaměstnanců je zaměřeno na dosažení znalostí a zvládnutí dovedností (souhrnně kompetencí) potřebných pro výkon stávající funkce. Organizace je oprávněna uložit zaměstnanci účast na školení k prohloubení kvalifikace, a to za daných podmínek (viz níže).

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců studiem při zaměstnání

Organizace může poskytnout zaměstnanci studijní volno a hmotné zabezpečení při zvyšování kvalifikace studiem při zaměstnání, pokud jsou dodržena daná pravidla:

- je-li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebami organizace;
- žádost o studium spolu s výší úhrady jsou schváleny oblastním ředitelem, u zaměstnanců oblastí a ústředí schvaluje přímý nadřízený;
- před zahájením studia uzavře zaměstnanec s Armádou spásy kvalifikační dohodu;
- přímý nadřízený je povinen kontrolovat naplňování kvalifikační dohody.

Hodnocení vzdělávání a rozvoje

- Realizované vzdělávací aktivity jsou vyhodnocovány bezprostředně po absolvování, případně v dlouhodobějším horizontu.
- Výstupy z hodnocení vzdělávací aktivity slouží jako zpětná vazba pro zadavatele a koordinátora aktivity.

5.3 Reflexe systému hodnocení Armády spásy s teoretickou částí práce

Teoretická část obsahuje popis klasického systému hodnocení, který zaujímá ve své praxi také Armáda spásy, a který tvoří formální a neformální hodnocení. Tyto typy hodnocení obsahují jak průběžnou zpětnou vazbu, tak pravidelné hodnotící pohovory. Práce také popisuje, jak takové hodnotící pohovory probíhají, jaká je příprava či výstupy z nich.

Systém hodnocení Armády spásy svým nastavením odpovídá klasickému pojetí, obsahuje jak průběžnou zpětnou vazbu, tak i pravidelné hodnotící pohovory. Vazba systému hodnocení na vzdělávání a rozvoj pracovníků nastává v rámci komplexního ročního hodnocení. Příprava a hodnotící pohovor odpovídá popisům v teoretické části vycházející z odborných zdrojů. Podklady hodnotících pohovorů jsou použity pro přípravu centrálního plánu vzdělávacích aktivit na další rok. Dle koncepce řízení výkonnosti, by však tyto podklady mohly být východiskem např. také pro systém odměňování.

Nedostatkem tohoto klasického pojetí hodnocení je neprovázanost na další personální činnosti a neohebnost systému. Naproti tomu řízení výkonnosti zahrnuje stále probíhající hodnocení navázané na systém vzdělávání, odměňování, řízení pracovního výkonu a ukončování pracovního poměru.

Osobní a profesní rozvoj zaměstnanců je navázán na identifikaci vzdělávacích potřeb, plán rozvoje a vzdělávání lidí a realizaci vzdělávání. Jednotlivé dílčí organizační jednotky by pak **primárně** měly využívat nabídky vzdělávacích aktivit centrálního plánu, který tvoří podněty všech organizačních jednotek Armády spásy.

Teoretická část práce obsahuje popis jednotlivých dílčích oblastí (formální a neformální hodnocení, hodnotící pohovor – zpětná vazba od nadřízeného, prostor pro sebereflexi, osobní a profesní rozvoj, nástroje osobního rozvoje, provázanost hodnocení s ostatními personálními činnostmi, plány vzdělávacích aktivit a osobního a profesního rozvoje) tak, aby vytvářela ucelený pohled na zkoumanou problematiku výzkumné části. Obsahuje oblasti, které jsou předmětem dotazníkového šetření, které si klade za cíl získat zpětnou vazbu zaměstnanců Armády spásy právě na tyto oblasti a na to, zda zaměstnanci vnímají hodnocení jako integrální součást své a personální práce.

Centrální plán rozvoje a vzdělávání pracovníků je tvořen z podnětů cca 600 zaměstnanců. Domnívám se, že je nereálné, aby odpověděl na potřeby všech zaměstnanců. Rovněž se domnívám, že tento plán by měl mít spíše podpůrnou úlohu a jednotlivé dílčí organizační jednotky by měly **primárně** vést své zaměstnance v jejich osobním a profesním rozvoji. Domnívám se, že je potřeba systém hodnocení a rozvoje zaměstnanců aktualizovat a přizpůsobit modernějším koncepcím, které lépe odpovídají potřebám zaměstnanců i celé organizace. Právě proto se výzkum zabývá osobním a profesním rozvojem zaměstnanců. Cílem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají současné propojení systému hodnocení zaměstnanců a osobního a profesního rozvoje. Doufám, že se výsledky výzkumu stanou podnětem k otevření diskuse o vhodném systému hodnocení zaměstnanců v organizaci.

6 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

Výzkumná část navazuje na teoretickou část práce. Výzkum patří mezi hlavní nástroje vědy. Je to poznávací proces, který vychází ze systému poznatků (teorie), v intencích těchto poznatků zkoumá skutečnost (empirické zkoumání), aby na základě zjištěného (empirické údaje, data) mohlo být dosavadní poznání pozměněno (rozšíření teorie) (Reichel, 2009, s. 18).

Srozumitelné předávání informací získaných výzkumem do praxe sociálních služeb může výrazně pomoci k rozvoji kvality sociálních služeb. Mezi největšími poskytovateli sociálních služeb v ČR se výzkumem nejvíce zabývá Charita Česká republika a Diakonie Českobratrské církve evangelické, nejčastěji tím způsobem, že dávají prostor pro semestrální, postupové či diplomové práce studentů. Důležitým kritériem však je, nakolik jsou výsledky těchto zkoumání využitelné v praxi organizace (Baláž, 2011, s. 17). Záměrem této práce bylo proto zvolit takové téma výzkumu, které bude dále využitelné v praxi naší organizace.

Cílem práce je získání zpětné vazby od pracovníků Armády spásy v Moravskoslezském kraji k hodnocení zaměstnanců. K získání názorů na systém hodnocení byly vybrány čtyři skupiny pracovníků, respektive pracovníci zastávající čtyři různé pracovní pozice - ředitelé, vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce, sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách. Pro účel práce jsem zvolil kvantitativní přístup s využitím online dotazníkového šetření. Kvantitativní přístup je charakteristický objektivností, měřitelností zkoumaných oblastí prostřednictvím vhodných indikátorů, je spojen s výzkumným problémem, je jím možné zkoumat spekulativní, „předjímatelnou“ teorii formulovanou do hypotéz (Baum & kol., 2014 s. 22).

Za účelem této práce byl vytvořen dotazník, který obsahuje dvě části – společnou část pro hodnocené a hodnotitele, a část určenou pouze pro hodnotitele. Dotazník byl administrován prostřednictvím internetu všem pobočkám Armády spásy v Moravskoslezském kraji. V následujících podkapitolách detailně popíši metodologii výzkumu, včetně výzkumných otázek, hypotéz, podrobně se seznámíme s výběrovou populací a složením výběrového souboru. V neposlední řadě také představím použité metody.

6.1 Výzkumný problém, výzkumné otázky a výzkumné cíle

Práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců v organizaci Armády spásy v ČR. Výzkumným problémem je názor pracovníků Armády spásy na stávající systém hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje.

Výzkumné otázky:

1. Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako integrální součást své práce a personální práce? (H₁, H₂)
2. Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu? (H₃, H₄)

Výzkumné cíle práce jsou:

1. Zjistit, jak zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy v Moravskoslezském kraji vnímají hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení.
2. Zmapovat, jak zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy v Moravskoslezském kraji vnímají hodnocení zaměstnanců z hlediska jejich osobního a profesního rozvoje.

6.2 Hypotézy

Na základě studia odborné literatury uvedené v teoretické části práce, a na základě výzkumných otázek, stanovuji tyto hypotézy:

H₁: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) vnímají hodnocení jako integrální součást své práce.

Otázky v dotazníku:

- Otázka č. 6: Je podle Vás důležité, aby hodnocení zaměstnanců (v jakékoliv formě) probíhalo?
- Otázka č. 8: Vnímáte hodnocení jako přirozenou součást Vaší práce?

H₂: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) jsou obeznámeni s nastaveným systémem hodnocení zaměstnanců v organizaci.

Otázky v dotazníku:

- Otázka č. 3: Jste seznámeni s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti?
- Otázka č. 4: Jak často má u Vás na pracovišti probíhat formální hodnocení zaměstnanců? (formální hodnocení je plánované, systematické, výsledky se dokumentují a zakládají do osobní složky, součástí je hodnotící pohovor s nadřízeným pracovníkem)

- Otázka č. 5: Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců? (neformální hodnocení probíhá průběžně a příležitostně, je definováno spíše pocitem hodnotitele, dojmem a momentální náladou, nebývá zaznamenáváno)
- Otázka č. 9: Rozumíte škále užívané při hodnotícím pohovoru?
- Otázka č. 11: Uveďte, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv.

H3: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) považují hodnocení za prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji.

Otázky v dotazníku:

- Otázka č. 7: Máte dostatečný prostor pro vlastní sebereflexi při hodnocení?
- Otázka č. 10: Dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnotícího pohovoru praktická doporučení, jak svůj pracovní výkon zlepšit?
- Otázka č. 12: Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?
- Otázka č. 13: Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji?
- Otázka č. 14: Hodnocení zaměstnanců vnímám jako: ...

H4: Hodnotitelé používají hodnocení jako nástroj k osobnímu či profesnímu růstu svých podřízených.

Otázky v dotazníku:

- Otázka č. 16: Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán vzdělávacích aktivit?
- Otázka č. 17: Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán osobního a profesního rozvoje na další hodnotící období?
- Otázka č. 18: Používáte hodnocení zaměstnanců jako prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji svých podřízených?
- Otázka č. 19: Které nástroje používáte pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců?
- Otázka č. 20: Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako prostředek k motivování svých podřízených?

6.3 Charakteristika výběrové populace

Výběrovou populaci tvoří čtyři skupiny pracovníků (zastávající čtyři různé pracovní pozice) v Moravskoslezském kraji v organizaci Armáda spásy. Jedná se o ředitele, vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce, sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách. V Moravskoslezském kraji se nachází sedm poboček Armády spásy: Krnov, Opava, Ostrava, Havířov, Frýdek-Místek, Bohumín, Kopřivnice. Ačkoliv se pobočky někdy liší skladbou služeb, které poskytují, nalezneme v nich uvedené čtyři skupiny pracovníků. Tabulka č. 3 ukazuje přesné počty vybraných skupin pracovníků ke dni 26. října 2018. Z tabulky vyplývá, že výběrová populace je tvořena 231 zaměstnanci Armády spásy.

Tab. č. 3: Rozložení výběrové populace na pobočkách Armády spásy v Moravskoslezském kraji

Pobočka Armády spásy	Ředitelé	Vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce	Sociální pracovníci	Pracovníci v sociálních službách	Celkem na pobočce
Krnov	1	3	10	14	28
Opava	1	3	6	15	25
Ostrava	3	12	28	65	108
Havířov	1	6	18	16	41
Frýdek-Místek	1	2	5	11	19
Bohumín	0	1	2	0	3
Kopřivnice	0	2	5	0	7
Celkem v Moravskoslezském kraji	7	29	74	121	231

Zdroj: Interní statistiky Armády spásy, oblastní ředitelství v Ostravě

K výběru těchto čtyř skupin pracovníků mě vedla myšlenka, kterou jsem zmínil již v úvodu práce. Totiž že kvalita lidských zdrojů definuje kvalitu jednotlivých sociálních služeb. A právě tito pracovníci mohou nejvíce ovlivnit kvalitu poskytovaných služeb (například v porovnání s pomocným personálem). Vzhledem k tomu, že jsem chtěl na jedné straně zachytit pohled hodnocených pracovníků a na straně druhé i pohled hodnotících pracovníků, využil jsem organizační hierarchie, která mezi těmito pozicemi panuje. Pracovníci v sociálních službách a sociální pracovníci jsou hodnoceni vedoucími sociálních služeb/vedoucími přímé práce, které hodnotí ředitel pobočky. Samotný ředitel je také v obou pozicích – hodnocený i hodnotitel – neboť jej hodnotí oblastní ředitel.

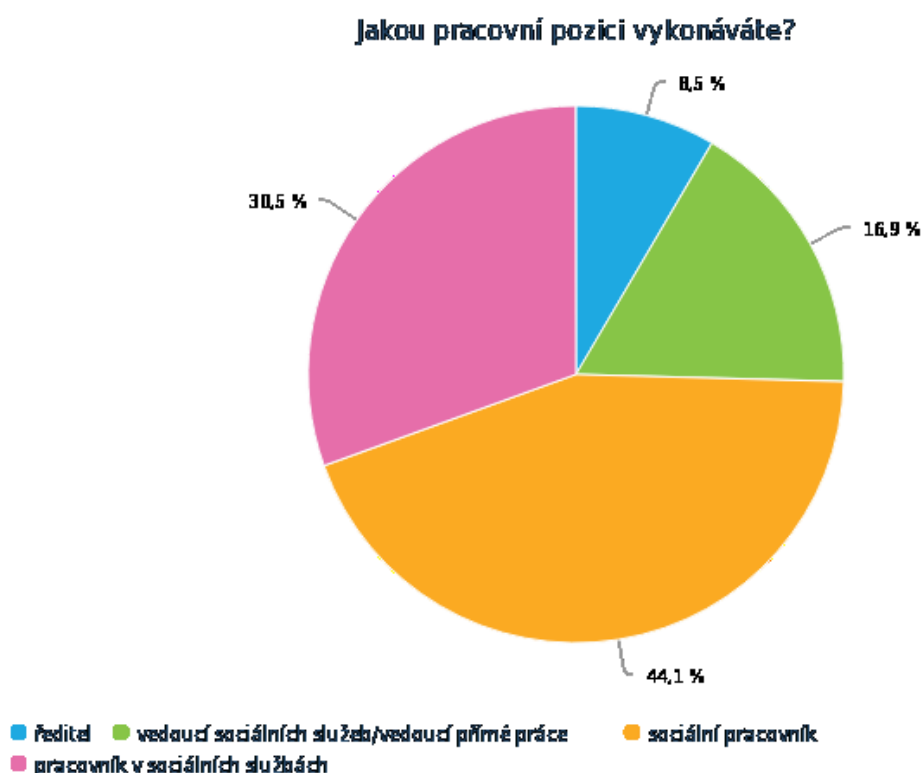
Posledním bodem, o kterém bych se rád zmínil, je vysvětlení pozice vedoucí sociálních služeb a vedoucí přímé práce. Pro výzkumné účely jsou obě pozice chápány jako jedna kategorie. Ve skutečnosti se obě pozice mírně liší náplní práce.

Pro záměr této práce je však podstatné, že lidé na obou pozicích (1) hodnotí pracovníky v sociálních službách a sociální pracovníky, a také že (2) jsou sami hodnoceni ředitelem pobočky.

6.4 Výběrový soubor

Výběrový soubor tvoří **59 respondentů**, z toho **25 mužů (42,4 %)** a **34 žen (57,6 %)**. Průměrný věk výběrového souboru je 40,88 let, průměrný věk mužů je 41,32 let a průměrný věk žen 40,56 let. Co se týče pracovní pozice, nejvíce vyplněných dotazníků poskytli sociální pracovníci (26 respondentů), dále pracovníci v sociálních službách (18 respondentů), vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce (10 respondentů) a ředitelé (5 respondentů). Procentuální zastoupení odpovědí na pracovní pozici vzhledem k celému výběrovému souboru demonstruje následující graf.

Graf č. 1 – Zastoupení pracovních pozic ve výběrovém souboru



Vzhledem k celkovému počtu zastoupení jednotlivých pracovních pozic ve výběrové populaci je zřejmé, že počet odpovědí ředitelů je nejvyšší mezi pracovními pozicemi, následováni jsou sociálními pracovníky a vedoucími sociálních služeb/vedoucími přímé práce, naopak nejméně zastoupeni jsou pracovníci v sociálních službách. Podrobnější informace shrnuje tabulka č 4.

Tab. č. 4 – Srovnání počtu odpovědí podle pracovní pozice vzhledem k výběrové populaci

Pracovní pozice	Celkový počet ve výběrové populaci	Počet respondentů ve výběrovém souboru	Procentuálně vyjádřený počet respondentů vzhledem k výběrové populaci
Ředitel	7	5	71,43 %
Vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce	29	10	34,48 %
Sociální pracovník	74	26	35,14 %
Pracovník v sociálních službách	121	18	14,88 %

Důležitým údajem, vzhledem ke stanoveným hypotézám, je počet hodnotitelů a hodnocených, který shrnuje následující tabulka.

Tab. č. 5 – Počet hodnotitelů a hodnocených ve výběrovém souboru

Pracovní pozice	Ředitel	Vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce	Sociální pracovník	Pracovník v sociálních službách
Počet ve výběrovém souboru	5	10	26	18
Počet hodnotitelů	15 (ředitel, vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce)			
Počet hodnocených	44 (sociální pracovník, pracovník v sociálních službách)			

7 Použité metody

K získání zpětné vazby od vybraných skupin pracovníků Armády spásy v Moravskoslezském kraji byl použit vytvořen elektronický dotazník. Dotazník je jednou z charakteristických standardizovaných metod kvantitativního přístupu ve výzkumu, a také jednou z nejrozšířenějších a nejpropracovanějších technik získávání dat. Mezi jeho největší výhody patří nízká časová náročnost, za kterou lze získat poměrně velké množství dat od zkoumaných osob, které jsou od sebe (jako v našem případě) prostorově vzdáleni. Navíc je vstřícný i k samotným respondentům, kterým poskytuje čas na rozmyšlenou odpověď, a také přesvědčivou anonymitu (Olecká & Ivanová, 2010, s. 23-24).

Za účelem získání odpovědí na stanové výzkumné otázky byl vytvořen dotazník, který má dvě části. První část tvoří otázky pro všechny respondenty (hodnocení i hodnotitelé), druhou část tvoří otázky určené pro hodnotitele. „Hodnocení“ jsou v tomto případě zaměstnanci AS na pozicích sociální pracovník a pracovník v sociálních službách, ale také ředitelé a vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé péče. „Hodnotitelé“ jsou pak ředitelé a vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé péče. Toto rozdělení je popsáno i v podkapitole „Charakteristika výzkumného souboru“.

Aby sběr dat probíhal co nejefektivněji, a aby vyplňování dotazníků bylo pro respondenty co nejjednodušší, prakticky byly obě části dotazníku spojeny do jednoho dotazníku. Respondent klikl na odkaz k dotazníku, kde všichni (tedy ředitelé, vedoucí přímé péče/vedoucí sociálních služeb, sociální pracovníci, pracovníci v sociálních službách) vyplnili část určenou pro „hodnocené“. Poté, co v dotazníku vyplnili, jakou pracovní pozici zastávají, byli automaticky přesměrováni buď na konec dotazníku (sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách), nebo na otázky pro „hodnotitele“ (ředitelé, vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce). Vyplněním sekce pro „hodnotitele“ se i tito respondenti dostali na konec dotazníku. Dále v podkapitole popíši detailněji obě části dotazníkové metody.

7.1 Popis dotazníku

Obě části dotazníku mají společnou úvodní část, kde respondenti naleznou základní informace o výzkumu, informace o dobrovolné účasti ve výzkumu, o anonymitě, a také kontakt na pověřenou osobu. Součástí obou dotazníků jsou také základní údaje o respondentech - pohlaví, věk, pracovní pozice.

Část pro hodnocené obsahuje 15 otázek, sekci pro hodnocené a hodnotitele odděluje otázka na pracovní pozici a navazuje na ni sekce pro hodnotitele.

Sekce pro hodnotitele začíná otázkou č. 16 a končí otázkou č. 20, má tedy celkem 5 otázek (viz příloha č. 1 – „Dotazník“). Poslední stránka dotazníku je věnována poděkování respondentům za poskytnuté odpovědi. Vyplnění dotazníku zabere cca 5-10 minut.

Dotazník obsahuje uzavřené a polouzavřené typy otázek. Při tvorbě dotazníku jsem se držel doporučených pravidel, co se týká posloupnosti otázek v dotazníku (Olecká & Ivanová, 2010, s. 24-25).

8 Realizace výzkumu a sběr dat

Kapitola popisuje postup při realizaci výzkumu a sběru dat, a to od prvního kontaktování s příslušnými vedoucími pracovníky, přes úskalí výzkumu, kterými může být zvolený způsob distribuce dotazníků, až po popis procedurální stránky realizace studie. Pojednává také o etice výzkumu.

8.1 Kontaktování respondentů a sběr dat

Samotnému kontaktování respondentů předcházela osobní konzultace s oblastním ředitelem Armády spásy pro Moravskoslezský kraj, kdy mu byl nastíněn záměr studie a procedurální stránka realizace studie. Po jeho souhlasu s realizací výzkumné studie byli kontaktováni ředitelé všech poboček v Moravskoslezském kraji, a to osobně na poradě ředitelů. Zde byl ředitelům jednotlivých poboček vysvětlen záměr studie, její účel a nastíněn její průběh. Ředitelé byli také informováni, že budou v několika následujících týdnech kontaktováni elektronicky s žádostí o spolupráci na výzkumné studii, s instrukcemi k průběhu studie (viz příloha č. 2 - „Informace pro ředitele k výzkumné studii“) a s odkazy na dotazníky.

Sběr dat tedy probíhal formou elektronického online dotazníku v časovém úseku jednoho týdne. Součástí e-mailu, který byl ředitelům rozeslán, byla také prosba o spolupráci v šíření odkazů na dotazník – tak se dotazníky elektronicky distribuovaly tím, že je ředitelé poboček delegovali na své podřízené, ti je rozesílali dále na svá oddělení, a tak dále.

8.2 Etické aspekty a úskalí výzkumu

Veškerá výzkumná činnost byla realizována v souladu s příslušnými zákonnými a etickými normami. Účast ve výzkumu byla dobrovolná, výzkum byl po celou dobu anonymní. Získaná data byla chráněna v zahaslovaném souboru. Ze získaných dat není možné zjistit, z které organizační jednotky Armády spásy respondent pochází.

Jedním z možných etických úskalí práce bylo mocenské postavení nadřízeného, který rozesílá dotazníky svým podřízeným – z toho pocházela obava, aby se pracovníci necítili „nuceni“ dotazník vyplnit. Proto se v úvodu dotazníku nachází ujištění, že se jedná o dobrovolné vyplnění, a to, zda se rozhodnou účastnit na výzkumu, je zcela na nich. Navíc se opět jedná o anonymní informaci – protože nelze zpětně dohledat, z jaké pobočky respondent pochází, nevíme ani, kolik respondentů z dané pobočky se rozhodlo odpovědět či ne. Proto z případné dobrovolné neúčasti na výzkumu nehrozí žádná „sankce“ ze strany nadřízeného. O tomto pojetí výzkumu byli samozřejmě informováni i ředitelé poboček, kteří své podřízené v tomto duchu ujišťovali.

I přes toto úskalí jsem se rozhodl distribuovat dotazníky přes ředitele jednotlivých poboček, a to z toho důvodu, že ředitelé musí být každopádně informováni o probíhajícím výzkumu na jejich pracovišti a musí s jeho realizací souhlasit. To, že po jejich odsouhlasení přepošlou odkaz na dotazník s nezbytnými informacemi o výzkumu svým podřízeným, a ti zase svým podřízeným na jednotlivých odděleních, se mi jeví jako nejefektivnější cesta distribuce dotazníků v organizaci.

9 Výsledky

Kapitola nabízí přehled výsledků výzkumu. Pro lepší orientaci je rozčleněna na podkapitoly podle výzkumných otázek. První podkapitola se tak bude zabývat vnímáním zaměstnanců hodnocení jako součásti své práce a součásti personální práce, a vyhodnocením hypotéz H₁ a H₂. Druhá podkapitola se zaměří na hodnocení jako nástroj osobního a profesního růstu a na hypotézy H₃ a H₄. Kapitulu o výsledcích výzkumu zakončí shrnutí vyjádření k přijetí či zamítnutí stanovených hypotéz. Výsledky popsané v této kapitole jsou dále podrobně diskutovány v kapitole 10 – Diskuze.

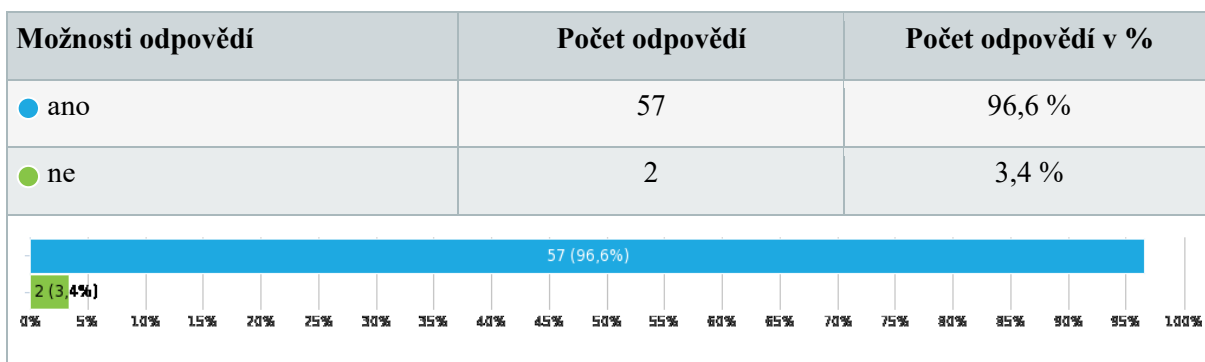
9.1 Hodnocení jako integrální součást práce a systematické personální práce

V následující podkapitole bude zodpovězena první výzkumná otázka a s ní spojené hypotézy H₁ a H₂. Výzkumná otázka č. 1 zní takto: Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako integrální součást své práce a personální práce?

H₁: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) vnímají hodnocení jako integrální součást své práce.

Na tuto hypotézu odpovídá v dotazníku otázka č. 6 – „Je podle Vás důležité, aby hodnocení zaměstnanců (v jakékoliv formě) probíhalo?“ a otázka č. 8 – „Vnímáte hodnocení jako přirozenou součást Vaší práce?“

Tab. č. 6 – „Je podle Vás důležité, aby hodnocení zaměstnanců (v jakékoliv formě) probíhalo?“



Jak je zřejmé z tabulky č. 6, drtivá většina zaměstnanců považuje hodnocení za důležité.

Tab. č. 7 – „Vnímáte hodnocení jako přirozenou součást Vaší práce?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	41	69,5 %
spíše ano	14	23,7 %
spíše ne	2	3,4 %
ne	1	1,7 %

93,2 % respondentů vnímá hodnocení jako přirozenou součást své práce (odpověděli ano, spíše ano), z bližší analýzy zdůvodnění odpovědí uvádím některé odpovědi zaměstnanců, např.:

- „Hodnocení vnímám jako přirozené, člověk potřebuje mít zpětnou vazbu k tomu, co dělá a jak to dělá, aby se např. poučil z chyb a vyvaroval se jich.“
- „Díky hodnocení si mohu uvědomit věci, které jsem si neuvědomoval či potlačil. Mám možnost o tom přemýšlet, mám možnost se k tomu vyjádřit.“
- „Hodnocení poskytuje hodnocenému zpětnou vazbu, ukazuje prostor pro zlepšení, ovlivňuje rozvoj zaměstnance, dává zpětnou vazbu i hodnotiteli.“
- „Vytváří se tím prostor pro případné změny, které jsou prospěšné.“
- „Motivuje mě to k osobnímu i pracovnímu rozvoji.“

Tři respondenti odpověděli, že hodnocení nevnímají jako přirozenou součást své práce. Někteří to zdůvodnili takto:

- „Hodnocení se založí a není žádná zpětná vazba.“
- „Někdy musím.“

Na základě výše uvedených výsledků **potvrzují hypotézu H₁**.

H₂: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) jsou obeznámeni s nastaveným systémem hodnocení zaměstnanců v organizaci.

V dotazníku se této hypotézy týká těchto pět otázek:

- otázka č. 3: „Jste seznámeni s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti?“
- otázka č. 4: „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat formální hodnocení zaměstnanců?“
- otázka č. 5: „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců?“

- otázka č. 9: „Rozumíte škále užívané při hodnotícím pohovoru?“
- otázka č. 11: „Uveďte, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv.“

Tab. č. 8 – „Jste seznámeni s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	58	98,3 %
ne	1	1,7 %

Pozitivním zjištěním je, že pouze jeden z celkového počtu respondentů není seznámen s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na svém pracovišti.

Tab. č. 9 – „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat formální hodnocení zaměstnanců?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
1x a tři měsíce	0	0 %
1x za půl roku	2	3,4 %
1x ročně	54	91,5 %
nevím	2	3,4 %
jiná...	1	1,7 %

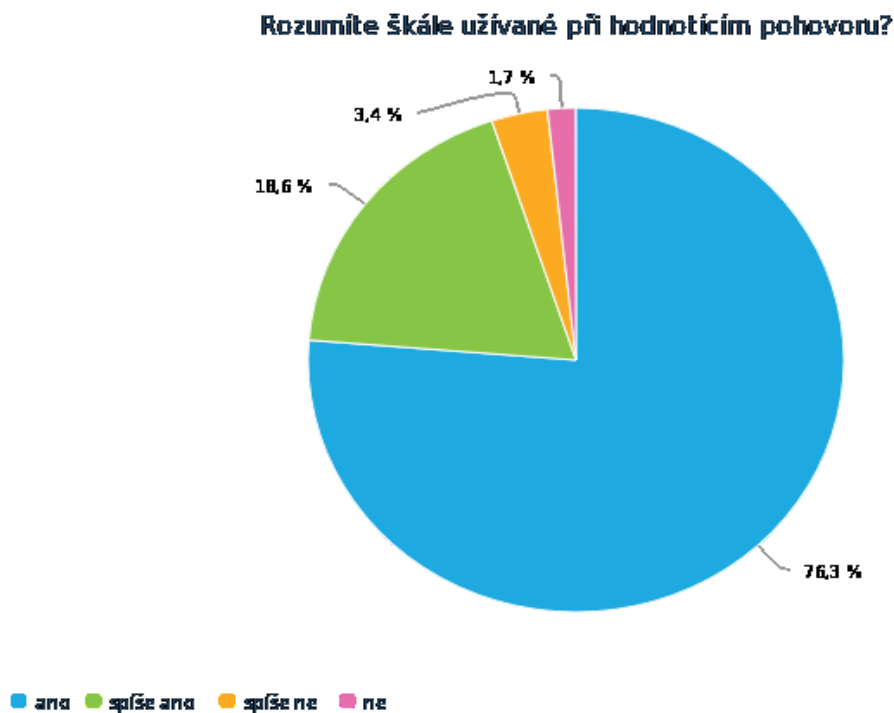
Většina respondentů (91,5 %) se správně domnívá, že by formální hodnocení zaměstnanců mělo probíhat 1x ročně, jak je to v současné době nastaveno v systému hodnocení Armády spásy. Jeden respondent (odpověď „jiná“) je toho názoru, že by vzhledem k počtu zaměstnanců na jednotce mělo probíhat jednou za 2-3 roky.

Tab. č. 10 – „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
denně	6	10,2 %
1x týdně	6	10,2 %
1x za 14 dní	3	5,1 %
1x měsíčně	19	32,2 %
1x za půl roku	2	3,4 %
1x ročně	1	1,7 %
nevím	10	16,9 %
jiná...	12	20,3 %

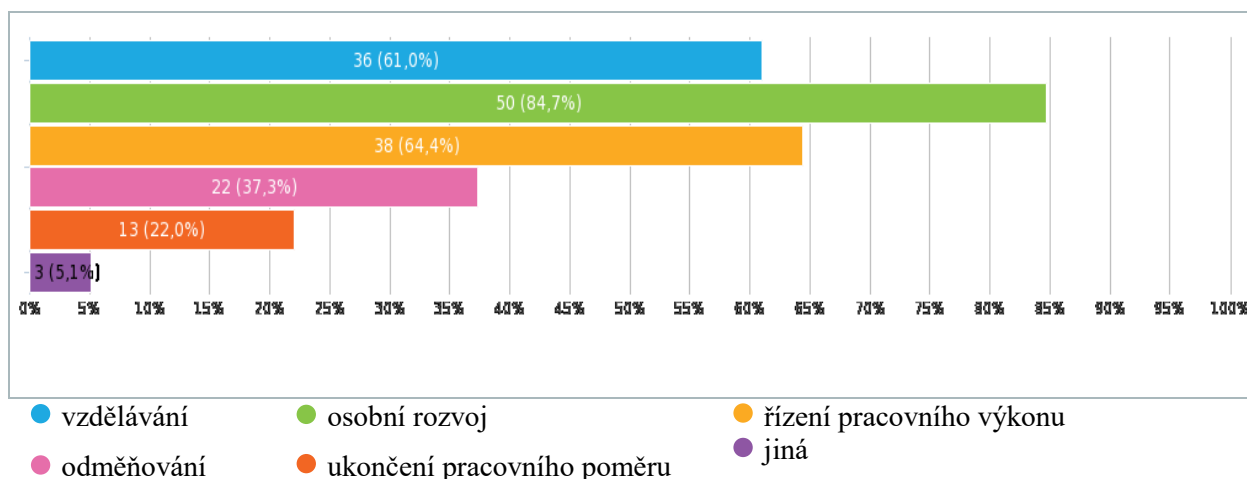
Devatenáct respondentů uvádí, že by neformální hodnocení mělo probíhat 1x měsíčně, 10 respondentů neví, jak často by mělo probíhat a 12 respondentů uvádí jinou frekvenci, kterou nejčastěji (9 respondentů ze 12) popisují slovy jako „dle potřeby, příležitostně, průběžně, individuálně“.

Graf č. 2 – Porozumění škále užívané při hodnotícím pohovoru



Celkem 95 % respondentů (45 respondentů odpovědělo „ano“, 11 respondentů „spíše ano“) uvádí, že rozumí škále používané při hodnotícím pohovoru, pouze tři respondenti jí příliš nerozumí (2 respondenti „spíše ne“, 1 respondent „ne“).

Graf č. 3 – „Uved'te, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv.“



Jak lze vidět na grafu výše, nejvíce respondentů si myslí, že má hodnocení zaměstnanců vliv na osobní rozvoj, dále na řízení pracovního výkonu a vzdělávání. Následuje odměňování a ukončení pracovního poměru. Tři respondenti zvolili odpověď „jiná“ a uvedli tyto názory:

- „Nevím, na co má hodnocení vliv.“
- „Žádné, není žádná zpětná vazba.“
- „Záleží, kdo a co hodnotí.“

Výsledky ukazují, že respondenti na tři z pěti otázek, vztahujících se k hypotéze H₂, odpověděli jednoznačně ve smyslu přijetí hypotézy. O něco složitější je vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5 („Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců?“), která nabízí několik možností, z nichž všechny jsou správné až na odpověď f) 1x ročně, která představuje formální hodnocení probíhající formou hodnotícího pohovoru právě 1x ročně. Otázka č. 11 („Uved'te, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv.“) mapuje možnosti návaznosti hodnocení na další personální činnosti. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci vnímají největší návaznost na oblast vzdělávání a osobního rozvoje, kam i celkové nastavení hodnocení Armády spásy směřuje.

Na základě rozboru výsledků **potvrzují hypotézu H₂**.

9.2 Hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu

Druhá podkapitola výsledků je zaměřena na zodpovězení výzkumné otázky č. 2, která zní následovně: Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu? V souvislosti s touto výzkumnou otázkou se budu zabývat hypotézami H₃ a H₄.

H₃: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) považují hodnocení za prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji.

V dotazníku jsou s touto hypotézou spojeny otázky:

- otázka č. 7: „Máte dostatečný prostor pro vlastní sebereflexi při hodnocení?“
- otázka č. 10: „Dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnotícího pohovoru praktická doporučení, jak svůj pracovní výkon zlepšit?“
- otázka č. 12: „Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?“
- otázka č. 13: „Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji?“
- otázka č. 14: „Hodnocení zaměstnanců vnímám jako: ...“

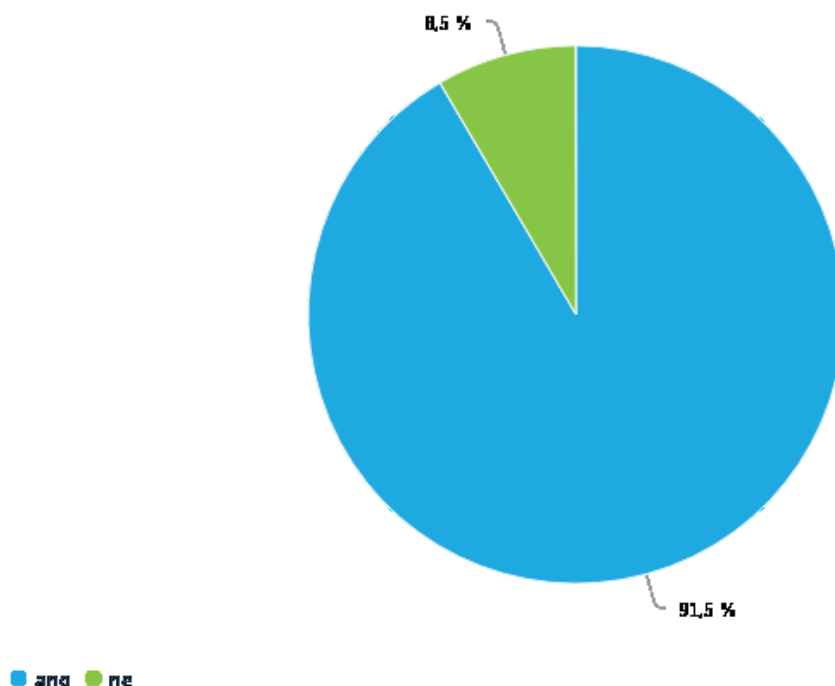
Tab. č. 11 – „Máte dostatečný prostor pro vlastní sebereflexi při hodnocení?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	39	66,1 %
spíše ano	19	32,2 %
spíše ne	1	1,7 %
ne	0	0 %

Celkem 98,3 % respondentů odpovědělo, že převážně má dostatečný prostor k sebereflexi v rámci hodnocení, pouze 1 respondent uvedl, že spíše nemá prostor k sebereflexi.

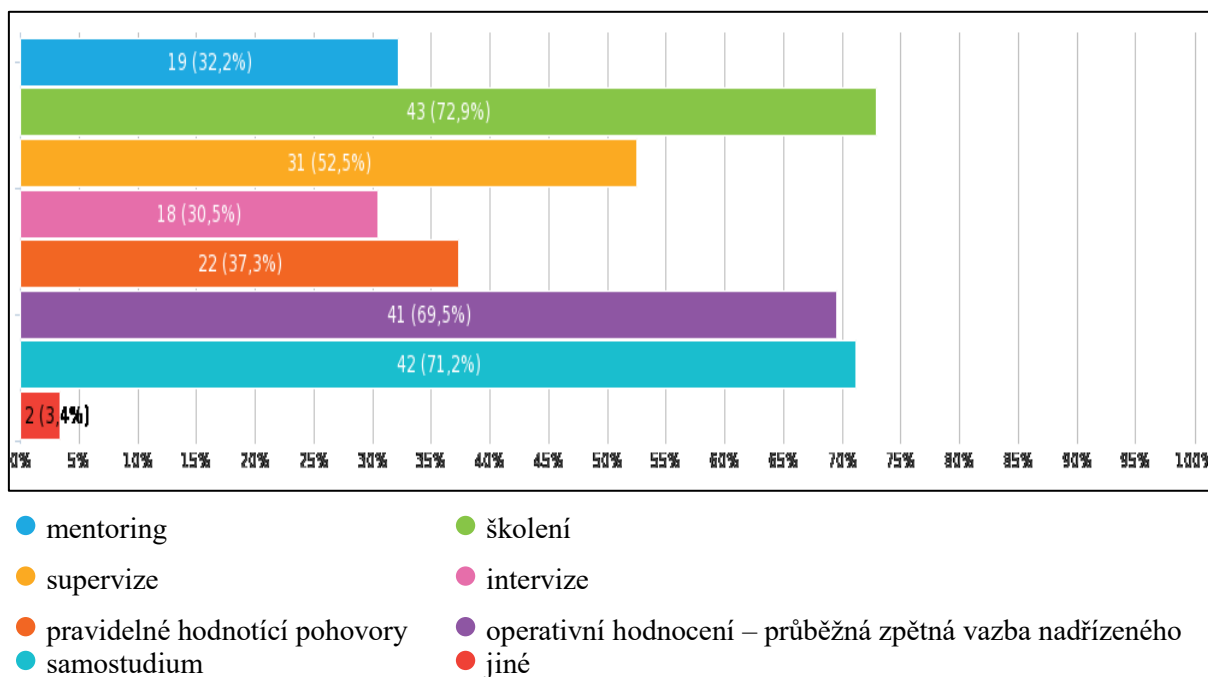
Graf č. 4 – Praktická doporučení od nadřízeného ke zlepšení pracovního výkonu

Dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnotícího pohovoru praktická doporučení, jak svůj pracovní výkon zlepšit?



Na otázku, zda dostávají od svého nadřízeného v rámci hodnotícího pohovoru praktická doporučení, jak svůj výkon zlepšit, odpovědělo 91,5 % (54 respondentů) kladně, pouze 5 respondentů (8,5 %) uvedlo zápornou odpověď.

Graf č. 5 – „Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?“



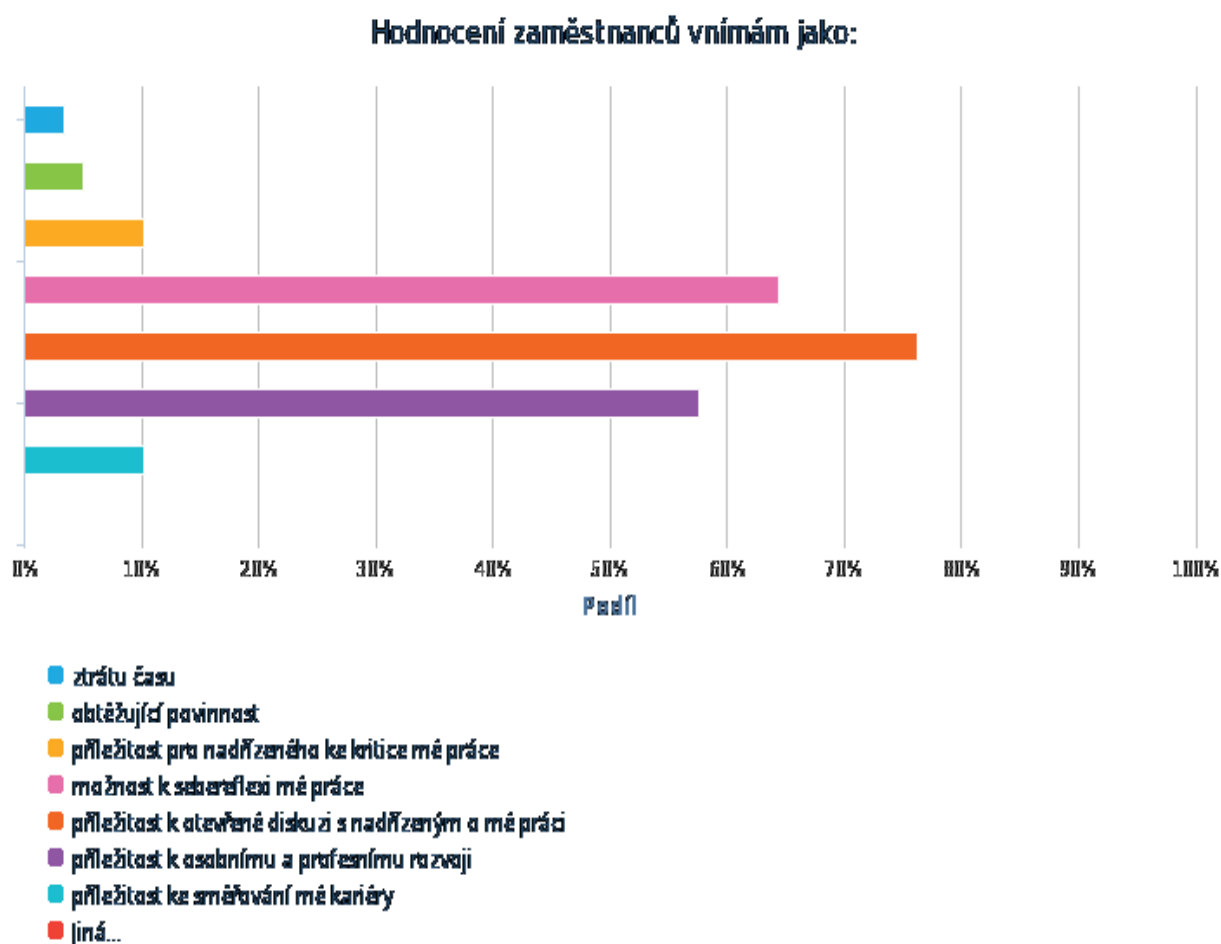
Velmi vyrovnané výsledky přinesla otázka na zdroje osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. V první trojici jsou těsně za sebou školení (43 respondentů), samostudium (42 respondentů) a operativní hodnocení – průběžná zpětná vazba nadřízeného (41 respondentů). Respondenti také čerpají ze supervizí (31 respondentů), z pravidelných hodnotících pohovorů (22 respondentů), z mentoringu (19 respondentů) a z intervizí (18 respondentů). Dva respondenti uvedli i jiné zdroje svého osobního či profesního rozvoje, a to sebezkušenostní výcvik a praxe.

Tab. č. 12 – „Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji?“

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Počet odpovědí v %
ano	28	47,5 %
spíše ano	22	37,3 %
spíše ne	5	8,5 %
ne	4	6,8 %

Na otázku, zda je pro zaměstnance hodnocení motivující vzhledem k jejich dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji, odpovědělo kladně 84,8 % respondentů (spíše ano, ano), tj. 50 respondentů, záporně odpovědělo 15,3 % (spíše ne, ne), tedy 9 respondentů.

Graf č. 6 – Jak vnímají respondenti hodnocení zaměstnanců



Pozitivní jsou výsledky ohledně toho, jak respondenti vnímají hodnocení zaměstnanců jako takové – celých 76,3 % respondentů (45 respondentů) chápe hodnocení jako příležitost k otevřené diskusi s nadřízeným o své práci, 64,4 % (38 respondentů) jej vnímá jako možnost k sebereflexi své práce a 57,6 % (34 respondentů) vnímá hodnocení jako příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji. 10 % (6 respondentů) spatřuje v hodnocení příležitost ke směřování své kariéry. Na druhou stranu však, 10 % (6 respondentů) vnímá hodnocení jako příležitost pro nadřízeného ke kritice jejich práce, tři respondenti označují hodnocení za obtěžující povinnost a dva respondenti za ztrátu času.

Na základě výsledků **potvrzují i hypotézu H3**. Zajímavým zjištěním je, že respondenti označili jako více přínosné pro jejich osobní či profesní rozvoj neformální hodnocení oproti pravidelnému formálnímu hodnocení zaměstnanců.

H4: Hodnotitelé používají hodnocení jako nástroj k osobnímu či profesnímu růstu svých podřízených.

S touto hypotézou souvisí následující otázky v dotazníku:

- otázka č. 16: „Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán vzdělávacích aktivit?“
- otázka č. 17: „Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán osobního a profesního rozvoje na další hodnotící období?“
- otázka č. 18: „Používáte hodnocení zaměstnanců jako prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji svých podřízených?“
- otázka č. 19: „Které nástroje používáte pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců?“
- otázka č. 20: „Vnímáte hodnocení zaměstnanců jako prostředek k motivování svých podřízených?“

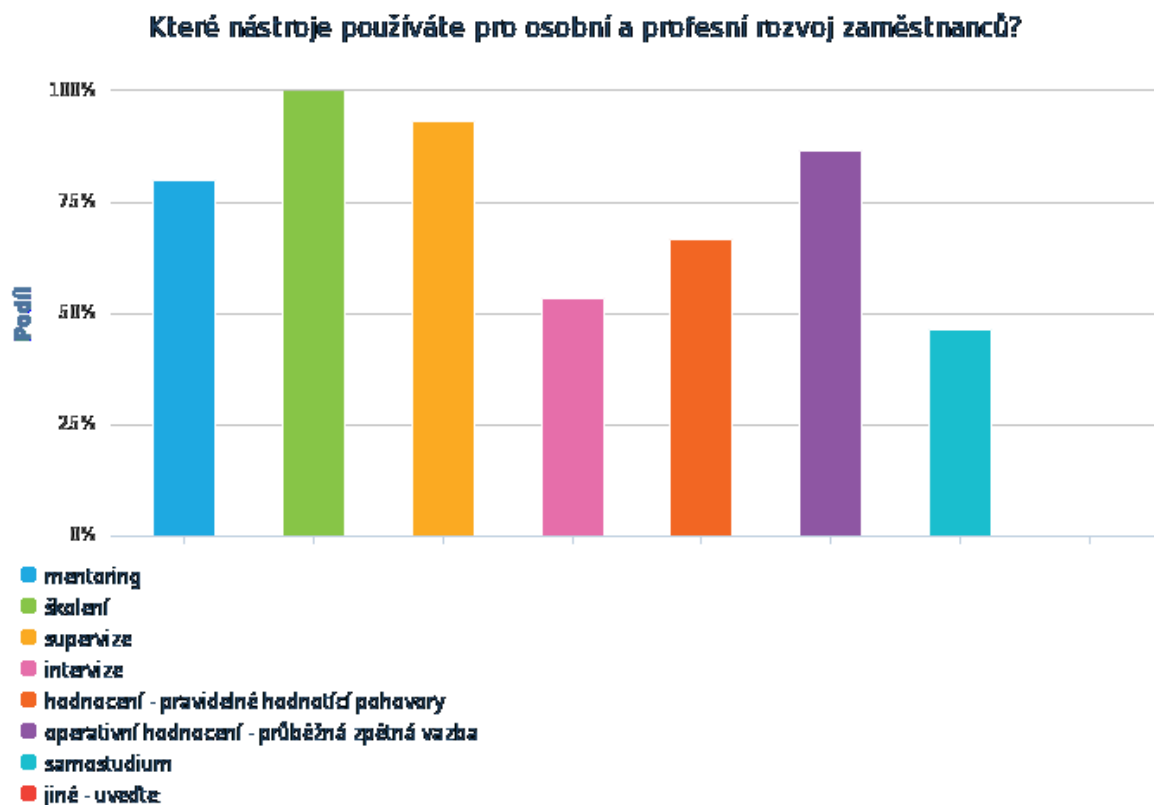
Na tyto otázky odpovídali pouze hodnotitelé, tedy pracovníci zastávající pozice ředitelů nebo vedoucích sociálních služeb/vedoucích přímé práce. Ve výběrovém souboru se jedná o 15 respondentů.

Na otázku č. 16 („Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán vzdělávacích aktivit?“) odpovědělo všech 15 respondentů kladně – 9 respondentů (60 %) odpovědělo „ano“, 6 respondentů (40 %) „spíše ano“. O něco pestřejší jsou výsledky analýzy odpovědí na otázku č. 17 („Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán osobního a profesního rozvoje na další hodnotící období?“), na kterou odpovědělo „ano“ 9 respondentů (60 %), 5 respondentů (33,3 %) odpovědělo „spíše ano“ a jeden respondent „spíše ne“.

100 % hodnotitelů ve výběrovém souboru (t. j. 15 respondentů) uvedlo, že používá hodnocení zaměstnanců jako prostředek k motivování svých podřízených („ano“ - 9 respondentů, tj. 60 %, „spíše ano“ – 6 respondentů, tedy 40 %). Jako prostředek k motivování svých podřízených vnímá hodnocení také 100 % hodnotitelů v souboru – „ano“ 11 respondentů (73,3 %), „spíše ano“ 4 respondenti (26,7 %).

Všichni hodnotitelé uvedli jako nástroj, který používají k rozvoji svých podřízených, školení (15 hodnotitelů), na dalším místě uvedli supervize (14 hodnotitelů), operativní hodnocení – průběžná zpětná vazba (13 hodnotitelů), dále mentoring (12 hodnotitelů). Pravidelné hodnotící pohovory používá jako nástroj k rozvoji svých podřízených 10 z 15 hodnotitelů, intervize využívá 8 hodnotitelů a samostudium 7 hodnotitelů, jak názorně ilustruje následující graf.

Graf č. 7 – Nástroje k rozvoji podřízených užívané hodnotiteli



Na základě výsledků **potvrzují hypotézu H4.**

9.3 Souhrnné vyjádření ke stanoveným hypotézám

Na základě studia teoretických zdrojů byly stanoveny výzkumné otázky a hypotézy, které byly ověřeny výzkumem. V tabulce uvádím shrnutí stanovisek k hypotézám.

Tab. č. 13 – Vyjádření ke stanoveným hypotézám

Hypotéza	Vyjádření k hypotéze
H₁: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) vnímají hodnocení jako integrální součást své práce.	Potvrzují na základě rozboru odpovědí na otázky v dotazníku č. 6, 8.
H₂: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) jsou obeznámeni s nastaveným systémem hodnocení zaměstnanců v organizaci.	Potvrzují na základě rozboru odpovědí na otázky v dotazníku č. 3, 4, 5, 9, 11.
H₃: Zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) považují hodnocení za prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji.	Potvrzují na základě rozboru odpovědí na otázky v dotazníku č. 7, 10, 12, 13, 14.
H₄: Hodnotitelé používají hodnocení jako nástroj k osobnímu či profesnímu růstu svých podřízených.	Potvrzují na základě rozboru odpovědí na otázky v dotazníku č. 16, 17, 18, 19, 20.

10 Diskuze

Prvním cílem výzkumné části práce bylo **zjistit, jak pracovníci Armády spásy v Moravskoslezském kraji vnímají hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení.**

Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci jsou seznámeni se systémem hodnocení, což je základním předpokladem pro další otázky mapující samotné nastavení systému hodnocení. Hodnocení Armády spásy má probíhat v několika formách, jak formální (prostřednictvím ročního komplexního hodnocení), tak i neformální formou kvartálního hodnocení či průběžného podávání zpětné vazby.

Další dvě otázky ověřovaly, zda nastavení Armády spásy odpovídá praxi na jednotlivých pracovištích. 91,5% respondentů uvedlo, že formální hodnocení, které probíhá formou hodnotícího pohovoru, má probíhat jednou ročně. Zde můžeme najít shodu s metodickým nastavením Armády spásy. V oblasti neformálního hodnocení jsou pak výsledky rozmanitější. 19 respondentů uvádí, že takové hodnocení probíhá 1x měsíčně, 12 respondentů uvádí prostřednictvím jiné odpovědi „dle potřeby“, 10 respondentů „neví“ jak často takové hodnocení u nich na pracovišti probíhá, 6 respondentů uvádí „denně“, dalších 6 respondentů „1x týdně“, 3 respondenti „1x za 14 dní“, 2 respondenti „1x za půl roku“, 1 respondent uvádí „1x ročně“. Tyto výsledky poukazují na časovou různost těchto hodnocení a téměř všechny mohou být správné. Odpověď 1x ročně ale patří do oblasti formálního hodnocení. Odpověď „nevím“ by potřebovala další prozkoumání, neboť může znamenat hned několik věcí, jedna z možností by mohla být, že tato forma hodnocení na pracovišti vůbec neprobíhá.

Výše uvedené výsledky jsou z větší části faktickými daty ověřujícími nastavení a to, jestli podle něj probíhá praxe. Další otázky se zaměřily na to, jak zaměstnanci vnímají a rozumí vybraným aspektům procesu hodnocení.

Pozitivní odpověď na otázku „Je podle Vás důležité, aby hodnocení zaměstnanců (v jakékoliv formě) probíhalo?“ byla předpokladem pro diskusi v dalších oblastech výzkumného dotazníkového šetření. Zde 96,6% respondentů odpovědělo, že pro ně je důležité, aby hodnocení probíhalo. Pracovníci rovněž vnímají hodnocení jako přirozenou součást svého pracovního života, vnímají ho jako příležitost pro zpětnou vazbu a prostor pro zlepšení.

Následující oblasti tvoří část mapující nastavení systému hodnocení. První z nich je oblast sebereflexe hodnoceného, které je jistě nezbytnou součástí každého hodnocení. Zde zaměstnanci odpovídali z 98,3%, že prostor pro sebereflexi mají. Toto ukazuje, že v systému hodnocení Armády spásy v České republice je prostor pro sebereflexi zaměstnance.

Druhou oblastí je škála užitá v rámci hodnotící pohovoru, a která je součástí hodnotícího formuláře. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci z 94,9% škále rozumí. Výsledek je opět ukazatelem systémového nastavení hodnocení. Třetí oblastí jsou praktická doporučení nadřízeného podřízenému, zde se ukázalo, že zaměstnanci při hodnocení dostávají z 91,5% praktická doporučení, jak svůj pracovní výkon zlepšit.

100 % hodnotitelů vnímá, že závěry hodnocení jsou východiskem pro plán vzdělávacích aktivit. Ovšem v oblasti návaznosti závěrů na plán osobního a profesního rozvoje se jedná o 93,3%.

Druhým cílem výzkumné části **bylo zmapovat, jak zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy v Moravskoslezském kraji vnímají hodnocení zaměstnanců z hlediska jejich osobního a profesního rozvoje.**

Otázka „Uveďte, na které oblasti má hodnocení vliv?“ propojuje systém hodnocení s osobním a profesním rozvojem. Z výsledků je zřejmé, že 84,7% zaměstnanců vnímá vliv hodnocení na osobní rozvoj, dále pak také na řízení pracovního výkonu a vzdělávání. Zde je opět zřejmý soulad postoje pracovníků s nastavením Armády spásy, které výrazně propojuje systém hodnocení se vzdělávání a osobním a profesním rozvojem.

Otázka „Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?“ ověřuje odpovědi předchozí otázky, ze které vyplynulo, že zaměstnanci vnímají vliv hodnocení na osobní rozvoj. Výsledky této otázky ukazují, že hodnocení patří mezi nástroje osobního a profesního rozvoje, jedná se však o operativní hodnocení formou průběžné zpětné vazby. S minimálním rozdílem však jako nejčastější nástroj osobního a profesního rozvoje vnímají zaměstnanci školení a dále samostudium. Tato otázka jasně poukázala na důležitost operativního hodnocení – průběžné zpětné vazby v kontextu rozvoje zaměstnanců.

Otázka „Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji?“ sleduje další rozměr hodnocení. Hodnocení může pomáhat se osobně a profesně rozvíjet, ale nemusí být motivem k osobnímu a profesnímu rozvoji. 84,8%, tedy 50 respondentů odpovědělo, že hodnocení je motivuje k osobnímu a profesnímu rozvoji. Zbývající část, 9 respondentů, odpovědělo „spíše ne“ nebo „ne“. V této oblasti se otevírá prostor pro diskusi, zda hodnocení má motivovat, případně důvody proč nemotivuje k osobnímu a profesnímu rozvoji. Hodnotitelé ze 100% vnímají hodnocení jako nástroj jak motivovat hodnocené k profesnímu a osobnímu rozvoji.

Poslední otázka sleduje to, jak zaměstnanci vnímají hodnocení komplexně. Zaměstnanci vnímají hodnocení převážně jako příležitost k otevřené diskuzi s nadřízeným o své práci, možnost k sebereflexi své práce, příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji a příležitost ke směřování kariéry. Příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji se umístila na třetím místě, kdy z celkového počtu 59 respondentů, tuto možnost vybralo 34 respondentů. Celkem 11 respondentů pak odpovídalo mezi možnostmi – ztráta času, obtěžující povinnost, příležitost pro nadřízeného ke kritice mé práce. Zde nastavují otázky směřující spíše k odstranění případných nedostatků v hodnocení, tak aby tyto pohledy na hodnocení nebyly zastoupeny vůbec.

Hodnotitelé pak opět ze 100% vnímají hodnocení jako prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji, k tomu dle výsledků nejvíce používají tyto nástroje – 15 respondentů uvedlo školení, 14 respondentů supervize, 13 respondentů - operativní hodnocení – průběžná zpětná vazba, 12 respondentů mentoring, 10 respondentů - pravidelné hodnotící pohovory a 7 respondentů samostudium. Zajímavým poznatkem jistě přenositelným do praxe je, že hodnotitelé jako prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji užívají nejméně samostudium, které naopak z pohledu hodnocených vyplynulo jako jeden z nejvíce užívaných nástrojů pro osobní a profesní rozvoj.

Možné využití výsledků práce spočívá v otevření diskuse v organizace o systému hodnocení a jeho provázání na další personální činnosti. Ukázalo se, že pro zaměstnance a jejich osobní a profesní rozvoj je přínosnější průběžná zpětná vazba než pravidelné hodnotící pohovory. Neformální hodnocení v Armádě spásy v současné době není systematictěji ukotveno, je stanoveno pouze to, že navazuje na pracovní úkoly. Výsledky práce mohou přinést možnost systematizace tohoto typu hodnocení. Výsledky ukazují, že hodnocení zaměstnanci výrazně preferují samostudium pro svůj osobní a profesní rozvoj, zatímco hodnotitelé tohoto nástroje využívají nejméně z nabízených prostředků k rozvoji podřízených. Tyto výsledky nabízejí možnost zamyšlení, jak efektivněji využívat potenciál samostudia podřízených k jejich rozvoji, například formou většího zacílení samostudia či jeho systematizace.

11 Závěr

Diplomová práce se v širším pojetí zabývá hodnocením zaměstnanců jako jedné z významných personálních činností v rámci řízení lidských zdrojů, v užším smyslu se zaměřuje na systém hodnocení zaměstnanců Armády spásy. Cílem práce je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců Armády spásy v Moravskoslezském kraji k hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje. K tomuto účelu byl zvolen kvantitativní přístup s použitím online dotazníkového šetření. Výběrovou populaci tvoří zaměstnanci Armády spásy v Moravskoslezském kraji zastávající pozice ředitel, vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce („hodnotitelé“), a sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách („hodnocení“). Výběrový soubor tvoří 59 respondentů, z toho 15 hodnotitelů a 44 hodnocených ze sedmi poboček Armády spásy v Moravskoslezském kraji. Výzkumná část práce si kladla dvě výzkumné otázky:

1. Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako integrální součást své práce a personální práce?

Závěrem je, že zaměstnanci jsou seznámeni se systémem hodnocení zaměstnanců a znají jej. Rovněž vnímají širší kontext hodnocení a návaznost hodnocení na další personální činnosti. Hodnocení vnímají jako důležité, výzkumem je ověřena potřeba zaměstnanců, aby hodnocení probíhalo. V rámci hodnotících pohovorů rozumí škále užité v hodnotícím formuláři, vnímají prostor pro sebereflexi a dostávají praktická doporučení od nadřízeného k tomu, jak svůj pracovní výkon zlepšit. Zaměstnanci vnímají hodnocení jako integrální součást své a personální práce.

2. Vnímají zaměstnanci (hodnocení a hodnotitelé) Armády spásy hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu?

Zaměstnanci obecně vnímají hodnocení jako nástroj osobního či profesního růstu, avšak primárně pro ně představuje příležitost k otevřené diskuzi s nadřízeným o své práci a možnost k sebereflexi své práce. Výsledky však nejsou pouze jednostranné. Sice v menší míře, ale přesto se objevují i reakce respondentů, že hodnocení je ztrátou času, obtěžující povinností a příležitostí pro nadřízeného ke kritice práce podřízeného.

Zaměstnanci vnímají vliv hodnocení na další oblasti řízení lidských zdrojů, kterými jsou osobní a profesní rozvoj zaměstnance, vzdělávání a řízení pracovního výkonu. Hodnocení vnímají také jako významný nástroj osobního a profesního rozvoje, jedná se však o operativní hodnocení – průběžnou zpětnou vazbu. Mezi nejvýznamnější nástroje osobního a profesního rozvoje patří také školení a samostudium.

Zajímavý je velký rozdíl mezi hodnocenými, kteří výrazně využívají samostudia k osobnímu a profesnímu rozvoji, a hodnotiteli, kteří tento nástroj využívají k rozvoji podřízených nejméně. Hodnotitelé vnímají, že hodnocení je východiskem pro plán vzdělávacích aktivit a plán osobního a profesního rozvoje.

Řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje množství personálních činností, které na sebe navazují. Jednou z nich je právě hodnocení a osobní rozvoj zaměstnance. Hodnocení můžeme nahlížet prostřednictvím nejrůznějších metod, úskalí, koncepcí apod. Pro účely práce byly užity klasická koncepce a koncepce řízení výkonnosti. Armáda spásy zaujímá klasickou formu hodnocení, které rozlišujeme na formální a neformální. Nedostatkem této koncepce je, že hodnocení není dostatečně provázáno s dalšími personálními činnostmi, a že zaměstnanci nejsou pro toto hodnocení motivováni. Armáda spásy má hodnocení provázáno pouze se systémem vzdělávání, který definuje osobní rozvoj zaměstnanců – analýzou vzdělávacích potřeb a centrálním plánem vzdělávacích potřeb.

Rozvoj v přístupu k hodnocení v Armádě spásy spatřuji v odstoupení od klasické koncepce hodnocení a přistoupení k modernější koncepci, kterou je např. koncepce řízení výkonnosti. Výhodou této koncepce je i lepší provázanost hodnocení s dalšími personálními činnostmi – s řízením pracovního výkonu, odměňováním, s ukončováním pracovního poměru.

Za nejzajímavější výsledky práce z hlediska jejich využitelnosti v praxi považují tato zjištění:

1. Zaměstnanci vnímají potřebu hodnocení své práce.
2. Jako nástroj k osobnímu či pracovnímu rozvoji preferují zaměstnanci neformální - operativní hodnocení, tedy průběžnou zpětnou vazbu ze strany nadřízeného, oproti formálnímu hodnocení. Toto zjištění otevírá prostor pro větší využití neformálního hodnocení v řízení lidských zdrojů Armády spásy. Domnívám se, že efektivnější hodnocení zaměstnanců vytvářející okamžitou zpětnou vazbu k pracovnímu výkonu zaměstnanců dává předpoklad pro celkový rozvoj zaměstnanců, a tím i zvýšení kvality poskytovaných služeb v konečném důsledku.
3. Potenciál využití samostudia z hlediska osobního a profesního rozvoje zaměstnanců.

ZDROJE

1. **Armáda spásy v České republice, z.s. 2018.** www.armadaspasy.cz. *Armáda spásy, Srdce Bohu, ruce lidem.* [Online] 7. Říjen 2018. <https://armadaspasy.cz/o-nas/kdo-jsme/>.
2. **Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů - moderní pojetí a postupy.* [překl.] Martin Šikýř. Praha : Grada Publishing, 2015. Sv. XIII. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. **Armstrong, Michael. 2002.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
4. **Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů - nejnovější trendy a postupy.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. **Baláž, Roman. 2011.** Využití výzkumu v praxi velkých organizací. *Sociální práce/sociální práce.* Leden 2011, 11, str. 17.
6. **Baum, Detlef, Gojová, Alice a kol., a. 2014.** *Výzkumné metody v sociální práci.* Ostrava : Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta sociálních studií, 2014. ISBN 978-80-7464-390-3.
7. **Burke, Ronald, Weitzel, William a Weis, Tamara. 1978.** Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews: Replication and Extension. *Personnel Psychology.* Prosinec 1978, 31, stránky 211-218.
8. **Cascio, Wayne F. 1986.** *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits.* místo neznámé : McGRAW-HILL BOOK COMPANY, 1986. ISBN 0-07-010302-X.
9. **Cimbálníková, Lenka. 2013.** *Strategický rozvoj lidských zdrojů: Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů nebo jejich řízení?* Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.
10. **Clifford, James, P. 1999.** The collective wisdom of the workforce: Conversations with employees regarding performance evaluation. *Public Personnel Management.* Jaro 1999, 1, stránky 119-155.
11. **Čámský, Pavel, Sembdner, Jan a Krutilová, Dagmar. 2011.** *Sociální služby v ČR v teorii a praxi.* Praha : Portál, 2011. ISBN - 978-80-262-0027-7.
12. **Čopíková, Andrea, Bláha, Jiří a Horváthová, Petra. 2015.** *Řízení lidský zdrojů.* Ostrava : Vysoká škola Báňská - Technická univerzita Ostrava - Ekonomická Fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
13. **Dessler, Garry. 1997.** *Human resource management.* New Jersey : Prentice Hall, 1997.

ISBN 0-13-234352-5.

14. **DeVries, D.L., a další. 1981.** *Performance appraisal on the line*. New York : Wiley, 1981.
15. **Hayesová, Nicky. 1998.** *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-763-9.
16. **Kocianová, Renata. 2010.** *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing,, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
17. **Koubek, Josef. 2007.** *Personální práce v malých a středních firmách* . Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
18. **Koubek, Josef. 2008.** *Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky*. Praha : Managment Press, 2008. Sv. IV. ISBN - 978-80-7261-168-3.
19. **Kubátová, Jaroslava. 2013.** *Management lidských zdrojů*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, Přírodovědecká fakulta, 2013. ISBN 978-80-244-3397-4.
20. **Levinson, Stephen, M. 1996.** Conducting proper employee evaluations. *ACA News*. Leden 1996, 1, str. 9.
21. **Matoušek, Oldřich a kol., a. 2007.** *Sociální služby*. Praha : Portál, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
22. **Nakonečný, Milan. 1995.** *Lexikon psychologie*. Praha : Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.
23. **Nakonečný, Milan. 2003.** *Úvod do psychologie*. Praha : Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.
24. **Oberg, W. 1972.** Make performance appraisal relevant. *Harvard Business Review*, 1972, 50, stránky 61-67.
25. **Olecká, Ivana a Ivanová, Kateřina. 2010.** *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc : Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2010. ISBN 978-80-87240-33-5.
26. **Pilařová, Irena. 2008.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5
27. **Plamínek, Jiří a Roman, FIšer. 2005.** *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
28. **Reichel, Jiří. 2009.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
29. **Shutak, Jeffrey, W. 2004.** Managing the Employee Evaluation Process. *The Health Care Collector*. Březen 2004, 10, stránky 5-6.
30. **Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

31. **Vodák, Josef a Kucharčíková, Alžběta. 2011.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.*
Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
32. **Výrost, Jozef a Slaměník, Ivan. 2008.** *Sociální psychologie.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.
33. **Vyhláška č. 505/2006 Sb.**
34. **Vnitřní směrnice Armády spásy v České republice, z.s.**
35. **Wagnerová, Irena, a další. 2011.** *Psychologie práce a organizace - Nové poznatky.*
Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.
36. **Werther, William B. Jr. a Davis, Keith. 1989.** *Lidský faktor a personální management.* místo neznámé : Victoria Publishing, 1989. ISBN 80-85605-04-X.

SEZNAM TABULEK

- Tab. č. 1 – Srovnání hodnocení pracovního výkonu vs. řízení pracovního výkonu
- Tab. č. 2 – Typy hodnotícího pohovoru
- Tab. č. 3: Rozložení výběrové populace na pobočkách AS v Moravskoslezském kraji
- Tab. č. 4 – Srovnání počtu odpovědí podle pracovní pozice vzhledem k výběrové populaci
- Tab. č. 5 – Počet hodnotitelů a hodnocených ve výběrovém souboru
- ab. č. 6 – „Je podle Vás důležité, aby hodnocení zaměstnanců (v jakékoliv formě) probíhalo?“
- Tab. č. 7 – „Vnímáte hodnocení jako přirozenou součást Vaší práce?“
- Tab. č. 8 – „Jste seznámeni s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti?“
- Tab. č. 9 – „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat formální hodnocení zaměstnanců?“
- Tab. č. 10 – „Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců?“
- Tab. č. 11 – „Máte dostatečný prostor pro vlastní sebereflexi při hodnocení?“
- Tab. č. 12 – „Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji?“
- Tab. č. 13 – Vyjádření ke stanoveným hypotézám

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 – Zastoupení pracovních pozic ve výběrovém souboru

Graf č. 2 – Porozumění škále užívané při hodnotícím pohovoru

Graf č. 3 – „Uved'te, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv.“

Graf č. 4 – Praktická doporučení od nadřízeného ke zlepšení pracovního výkonu

Graf č. 5 – „Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?“

Graf č. 6 – Jak vnímají respondenti hodnocení zaměstnanců

Graf č. 7 – Nástroje k rozvoji podřízených užívané hodnotiteli

SEZNAM ZKRATEK

Armáda spásy = Armáda spásy v České republice, z.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – **Dotazník**

Příloha č. 2 - **Informace pro ředitele k výzkumné studii**

Příloha č. 1 – Dotazník

Hodnocení zaměstnanců v sociálních službách Armády spásy v České republice, z.s.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při realizaci výzkumné studie. Cílem studie je získat zpětnou vazbu od zaměstnanců Armády spásy v Moravskoslezském kraji k hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje.

Výzkumný projekt je realizován v rámci magisterské diplomové práce s názvem "Hodnocení zaměstnanců v sociálních službách Armády spásy v České republice, z. s.", pod vedením Mgr. Martina Bednáře, PhD. na katedře Křesťanské sociální práce Cyrilometodějské teologické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

Chtěl bych Vás touto cestou požádat o spolupráci na výzkumném projektu. Veškerá výzkumná činnost bude realizována v souladu s příslušnými zákonnými a etickými normami. Účast ve výzkumu je dobrovolná, výzkum je anonymní. Dbám maximální úrovně ochrany všech poskytnutých dat. Ze získaných dat nebude možné zjistit o jakou organizační jednotku Armády spásy v České republice, z.s. se jedná.

V případě dotazů mě neváhejte kontaktovat na tel. čísle: 739 124 181.

Děkuji za spolupráci!

Bc. Jiří Ivanov, DiS.

ředitel Armády spásy v Krnově

- 1) Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena

- 2) Věk
 - a) Textová odpověď

- 3) Jste seznámeni s nastavením systému hodnocení zaměstnanců na Vašem pracovišti?
 - a) Ano
 - b) Ne

- 4) Jak často probíhá u Vás na pracovišti formální hodnocení zaměstnanců? (formální hodnocení je plánované, systematické, výsledky se dokumentují a zakládají do osobní složky, součástí je hodnotící pohovor s nadřízeným pracovníkem)
 - a) 1x za tři měsíce
 - b) 1x za půl roku
 - c) 1x ročně
 - d) Nevím

- e) Jiná odpověď
- 5) Jak často má u Vás na pracovišti probíhat neformální hodnocení zaměstnanců? (neformální hodnocení probíhá průběžně a příležitostně, je definováno spíše pocitem hodnotitele, dojmem a momentální náladou, nebývá zaznamenáváno)
- a) Denně
 - b) 1x týdně
 - c) 1x za 14 dní
 - d) 1x měsíčně
 - e) 1x za půl roku
 - f) 1x ročně
 - g) Nevím
 - h) Jiná odpověď
- 6) Je podle Vás důležité, aby hodnocení (v jakékoli formě) zaměstnanců probíhalo?
- a) Ano
 - b) Ne
- 7) Máte dostatečný prostor pro vlastní sebereflexi při hodnocení?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 8) Vnímáte hodnocení jako přirozenou součást Vaší práce?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - e) Zdůvodněte svou odpověď

- 9) Rozumíte škále užívané při hodnotícím pohovoru?
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
- 10) Dostáváte od svého nadřízeného v rámci hodnotícího pohovoru praktická doporučení, jak svůj pracovní výkon zlepšit?
- a) Ano
 - b) Ne
- 11) Uved'te, na které oblasti má hodnocení zaměstnanců vliv:
- a) Vzdělávání
 - b) Osobní rozvoj
 - c) Řízení pracovního výkonu
 - d) Odměňování
 - e) Ukončení pracovního poměru
- 12) Co Vám pomáhá se osobně a profesně rozvíjet?
- a) Mentoring
 - b) Školení
 - c) Supervize
 - d) Intervize
 - e) Pravidelné hodnotící pohovory
 - f) Operativní hodnocení – průběžná zpětná vazba nadřízeného
 - g) Samostudium
 - h) Jiné – uveďte
- 13) Motivuje Vás hodnocení k dalšímu osobnímu či profesnímu rozvoji
- a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne

d) Ne

14) Hodnocení zaměstnanců vnímám jako:

- a) Ztrátu času
- b) Obtěžující povinnost
- c) Příležitost pro nadřízeného ke kritice mé práce
- d) Možnost k sebereflexi mé práce
- e) Příležitost k otevřené diskuzi s nadřízeným o mé práci
- f) Příležitost k osobnímu a profesnímu rozvoji
- g) Příležitost ke směřování mé kariéry
- h) Jiná odpověď

15) Jakou pracovní pozici vykonáváte

- a) Ředitel - v případě výběru této možnosti -> otázky č. 21 - 29
- b) Vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce - v případě výběru této možnosti -> otázky č. 21 - 29
- c) Sociální pracovník – v případě výběru této možnosti -> konec dotazníku
- d) Pracovník v sociálních službách - v případě výběru této možnosti -> konec dotazníku

16) Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán Vašich vzdělávacích aktivit?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17) Jsou závěry hodnocení východiskem pro plán osobního a profesního rozvoje na další hodnotící období?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18) Používáte hodnocení zaměstnanců jako prostředek k osobnímu a profesnímu rozvoji svých podřízených?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19) Které nástroje používáte pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců?

- a) Mentoring
- b) Školení
- c) Supervize
- d) Intervize
- e) Hodnocení – pravidelné hodnotící pohovory
- f) Operativní hodnocení – průběžná zpětná vazba
- g) Samostudium
- h) Jiné – uveďte

20) Vnímáte hodnocení jako prostředek k motivování svých podřízených?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) ne

Příloha č. 2 – Informace pro ředitele k výzkumné studii

Vážená paní ředitelko, pane řediteli,

dovolte, abych Vás seznámil s procedurální stránkou naší spolupráce na výzkumné studii, která je zaměřena na získání zpětné vazby od zaměstnanců Armády spásy v Moravskoslezském kraji na hodnocení zaměstnanců z hlediska jeho systémového nastavení a jejich osobního a profesního rozvoje.

Mým cílem je získat vyplněné dotazníky od Vašich zaměstnanců zastávající pozice ředitel, vedoucí sociálních služeb, vedoucí přímé práce, sociální pracovník, pracovník v sociálních službách. Pro účely výzkumu budou administrovány dva typy dotazníku, dotazník pro hodnocené a dotazník pro hodnotitele. Dotazník pro hodnocené vyplní všechny výše uvedené pracovní pozice, hodnocení pro hodnotitele vyplní ředitelé a vedoucí sociálních služeb/vedoucí přímé práce. Vyplnění dotazníku zabere maximálně 10 minut.

Sběr dat proběhne prostřednictvím online dotazníků v období od 29.10 do 2. 11. 2018 Odkaz na dotazníky Vám zašlu v emailu. Prosím Vás o distribuci dotazníků Vaším podřízeným.

Děkuji za spolupráci!

Bc. Jiří Ivanov, DiS.

ředitel Armády spásy v Krnově