

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Filip Ráža, DiS.

Návrh systému hodnocení v konkrétní organizaci

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 19. června 2014

.....
Filip Ráža

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval všem svým blízkým, kteří mne podporovali v době studia. Dále chci poděkovat Mgr. Petru Vrzáčkovi za vstřícný přístup, ochotu a rady v průběhu zpracování mé diplomové práce. Rovněž děkuji za spolupráci pracovníkům a managementu organizace, ve které byl realizován výzkum diplomové práce.

Filip Ráža

Obsah

Abstrakt.....	6
Abstract.....	7
I. Úvod.....	8
II. Teoretická část.....	11
1 Řízení lidských zdrojů, personální řízení.....	11
1.1 Terminologické ukotvení.....	12
1.2 Cíle a úkoly personálního řízení.....	16
1.3 Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů.....	18
1.4 Personální činnosti a jejich kategorizace.....	20
1.5 Subjekty řízení lidský zdrojů.....	22
2 Řízení pracovního výkonu.....	23
2.1 Hodnocení.....	27
2.1.1 Cíle a význam hodnocení.....	27
2.1.2 Formy hodnocení a jeho zavedení do praxe.....	29
2.1.3 Metody hodnocení.....	33
2.1.4 Chyby při hodnocení pracovníků.....	39
2.1.5 Možné problémy hodnocení.....	41
2.2 Rozvoj pracovníků.....	43
2.2.1 Vymezení pojmů.....	44
2.2.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů.....	47
2.2.3 Plán osobního rozvoje.....	49
III. Praktická část.....	53
3 Metodologie.....	53
3.1 Cíl práce.....	53
3.2 Výzkumná strategie.....	54
3.3 Role výzkumníka.....	55
3.4 Užité metody výzkumu.....	55
3.5 Výzkumný soubor.....	58
4 Charakteristika organizace.....	58

4.1	Organizační struktura	59
4.2	Strategie rozvoje pracovníků.....	61
5	System hodnocení v organizaci	63
5.1	Stávající systém.....	63
5.1.1	Hodnocení kmenových zaměstnanců.....	64
5.1.2	Hodnocení vedoucích organizačních složek.....	66
5.1.3	Hodnocení vedení organizace	66
5.1.4	Sebehodnocení	67
5.2	Výstup z diagnostiky	68
6	Vytváření nového systému hodnocení.....	69
6.1	Limitující faktory při realizaci nového systému	71
6.2	Cíle, funkce a potřeby v systému hodnocení	72
6.3	Mechanismus hodnocení	78
6.3.1	Požadavky vedení	78
6.3.2	Požadavky manažera sekce.....	80
6.3.3	Potřeby týmů.....	83
6.4	Podoba nového systému	87
6.5	Hodnotící pohovory	90
7	Doporučení pro organizaci	92
IV.	Závěr	94
	Seznam použité literatury a zdrojů	97
	Seznam obrázků a tabulek	101
	Přílohy.....	102

ABSTRAKT

RÁŽA, Filip. *Návrh systému hodnocení v konkrétní organizaci*. Praha, Fakulta humanitních studií, Univerzita Karlova, 2014. 130 s. Diplomová práce.

Diplomová práce se zabývá hodnocením pracovníků v organizaci poskytující sociální služby. Téma je řešeno případovou studií konkrétní organizace se zaměřením na profesní rozvoj zaměstnanců.

S použitím odborné literatury nejprve vytvářím teoretický rámec tématu hodnocení pracovníků. Za využití metod kvalitativní výzkumné strategie analyzuji vlastní získaná data pro nastavení systému hodnocení v organizaci.

Výstupem práce je nový systém hodnocení pracovníků v organizaci Občanské sdružení Světlo Kadaň. Tento systém odráží požadavky managementu organizace a očekávání a potřeby zaměstnanců od systému hodnocení organizace. Hlavním úkolem navrženého systému je podporovat profesní rozvoj zaměstnanců a tím zkvalitňovat služby poskytované organizací.

Klíčová slova: hodnocení pracovníků, profesní rozvoj pracovníků, sociální služby

ABSTRACT

RÁŽA, Filip. *The Concept of Employee Appraisal System in the Organization*. Prague, Faculty of Humanities, Charles University, 2014. 130 pp. Master Degree Thesis.

This thesis deals with the employee appraisal system in an organization providing social services. The topic is dealt with case study of specific organization with a focus on professional development.

Using literature initially creating the theoretical framework of the topic of employee evaluation. Using methods of qualitative research strategy analyze their own data acquired for setting up the evaluation system in the organization.

The outcome of this work is employee appraisal system in organization Civic Association Light Kadan. This system reflects the requirements of the organization's management and employees' needs and expectations from the employee appraisal system of the organization. The main aim of the proposed system is to support the professional development of employees and thus improve the quality of services provided by the organization.

Key words: Employee Appraisal System, Professional Development of Employees, Social Services

I. ÚVOD

Hlavním cílem podniku v tržním hospodářství je všeobecně vzato prosperita, dobré jméno, udržení se v konkurenceschopné kondici a podávání dobrých výsledků. Nedílné zásluhy na plnění uvedených cílů mají zaměstnanci, tedy lidské zdroje podílející se na chodu podniku, a management podniku, který zaměstnance efektivně vede a řídí. Lidský potenciál patří do zajisté k tomu nejcennějšímu, co podnik vlastní, a rozvoj lidského potenciálu je neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů.

Přesto, že organizace sociálních služeb, není podnikem v pravém slova smyslu, má s ním jedno společné. K dosažení kvalitních výsledků jsou potřeba kvalitní lidské zdroje. Není podstatné, zda se jedná o řadové zaměstnance na nejnižším stupni organizační struktury, který je v každodenním kontaktu s uživateli služeb, o vrcholové manažery, kteří se podílejí na finančním zajištění služeb, či o odborníka zajišťujícího kvalitu poskytovaných služeb v souladu se standardy kvality sociálních služeb. Každý ze zaměstnanců má v organizaci své místo a je potřeba o něj pečovat, poskytovat podporu, naslouchat jeho potřebám, poskytovat zpětnou vazbu a podílet se na rozvoji jeho potenciálu takovým způsobem, abychom ho mohli plně využít pro kvalitní zajištění poskytovaných služeb.

Jednou z možností, jak zajistit rozvoj potenciálu zaměstnanců a kvalitní poskytování služeb, je řízení pracovního výkonu, konkrétně hodnocení pracovníků. Jedná se o personální činnost, která je nedílnou součástí efektivního vedení a řízení pracovníků a má význam pro obě strany – pracovníky i organizaci. Pracovník získává možnost ohlédnout se za svými výkony, uvědomit si své silné a slabé stránky, získat zpětnou vazbu od kolegů a nadřízených. Organizaci hodnocení umožňuje efektivně rozmisťovat zaměstnance, definovat rezervy, které pracovníci mají, plánovat možnosti osobního i profesního rozvoje pracovníků. Výčet není úplný a je potřeba si uvědomit, že zisky z hodnocení pracovníků pro obě strany nastanou pouze tehdy, bude-li mít organizace vytvořený systém hodnocení, který bude pro zúčastněné srozumitelný a především bude odpovídat cílům organizace, bude tzv. šitý na míru, neboť neexistuje univerzální systém hodnocení, který by vyhovoval všem.

Blíže je problematika řízení lidských zdrojů popsána v teoretické části diplomové práce. Uvedu zde základní vývojové fáze personálního řízení, co jednotlivé fáze přinesly

do řízení lidských zdrojů. Dále zmíním základní činnosti uskutečňované v rámci personální práce, a kdo se na nich podílí. Další kapitola je zaměřena na řízení pracovního výkonu. Popíše rozdíl mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovníků, které je stěžejním tématem této kapitoly. V kontextu hodnocení zmíním formy hodnocení, cíle, užívané metody a chyby, které s sebou systém hodnocení nese. Důležitou personální činností, která úzce souvisí s hodnocením pracovníků, potažmo s řízením pracovního výkonu, je rozvoj a vzdělávání pracovníků, které je věnována další část mé práce. Zde se zaměřím na strategii rozvoje a vzdělávání a plány osobního rozvoje.

Z praxe vím, že vytvořit systém hodnocení, který bude srozumitelný, čitelný, efektivní a korespondující s cíli organizace, není jednoduché a jeho uvedení do praxe není otázkou okamžiku. Na druhou stranu se vyplatí do vytvoření systému hodnocení investovat. Dobře fungující systém hodnocení je přínosný pro všechny. Jsem zastáncem toho, že obzvláště v sociálních službách je dobrý hodnotící systém pro pracovníky velmi důležitým motivačním prvkem, jelikož možnosti finanční motivace jsou, s ohledem na financování sociálních služeb, značně omezené. Právě tato skutečnost mne vedla k tomu, věnovat se v diplomové práci systému hodnocení v organizaci Občanské sdružení Světlo Kadaň, ve které sedmým rokem pracuji.

V praktické části své diplomové práce navazuji na diagnostiku zmíněné organizace, kterou jsem realizoval v rámci studia. Pro potřeby diagnostiky jsem se zaměřil na již existující systém hodnocení. Výsledky diagnostiky jasně ukázaly, že existující a již několik let používaný systém, v současné době nevyhovuje potřebám organizace a zaměstnanci, především liniový manažeři, považují systém za příliš složitý a jeho použití časově náročné, což se také odráží na konečné podobě mnohých hodnocení. Po dohodě s ředitelem organizace jsem se rozhodl na výsledky diagnostiky navázat a v rámci diplomové práce vytvořit systém, který bude odpovídat potřebám organizace a zároveň bude reflektovat očekávání zaměstnanců. Nový systém bude použit jako opěrný materiál pro profesní rozvoj zaměstnanců, ale také jako prostředek pro zkvalitnění poskytovaných služeb.

Cílem práce je tedy na základě sociálního výzkumu vytvořit novou směrnici, která bude detailně popisovat návrh nového systému hodnocení pracovníků v Občanském sdružení Světlo Kadaň.

S ohledem na téma diplomové práce jsem zvolil výzkumný přístup založený na případové studii s prvky aplikovaného výzkumu, jelikož základním cílem je vytvoření

nového systému hodnocení v uvedené organizaci. Hlavními výzkumnými technikami, které jsem použil pro realizaci výzkumu, byly rozhovor a focus groups. Výsledky z obou metod byly následně analyzovány. Na základě této analýzy jsem vytvořil nový systém hodnocení v organizaci. Ten byl následně předložen vedení organizace společně s doporučením, jak jej zavést do praxe.

II. TEORETICKÁ ČÁST

1 Řízení lidských zdrojů, personální řízení

Funkčnost organizace a její schopnost prosadit se v konkurenčním prostředí se odvíjí od toho, jak efektivně dokáže získat a nakládat se zdroji, které má k dispozici. Pro život organizace jsou nezbytné čtyři kategorie zdrojů (Brodský, 2009:11):

- materiální,
- informační (kam zařazujeme také know-how, tedy ideové zdroje)
- finanční a
- lidské.

Koubek (2001:14) metaforicky popisuje důležitost jednotlivých zdrojů pro organizaci způsobem, ze kterého je patrné, že rozhodujícími zdroji, které „*rozhodují o směru a tempu pohybu*“ jsou lidské zdroje a na ně navazující informační zdroje. Stejným způsobem hodnotí důležitost a významnost lidských zdrojů Brodský (2009:11) a další autoři. V občanském sektoru, je lidský kapitál nenahraditelným zdrojem a nositelem klíče k úspěchu, jinak řečeno „*největším bohatstvím každé organizace jsou její lidé*“. (Plamínek, 1996:29)

Co vlastně znamená ono spojení lidské zdroje? Primárně se jedná o pracovníky v pracovně právním vztahu vůči zaměstnavateli, tedy zaměstnance. Stejný pohled na význam pojmu má také Randhava, který definuje lidské zdroje jako „*lidi, kteří pracují v organizaci.*“ (2007:2; překlad autor) Tuto definici však považuji za příliš obecnou a nedostačující. Bláha (2013:14) se přiklání k vysvětlení Mateiciuce (1968), podle kterého „*se v manažerské terminologii lidským zdrojem (zdroji) rozumí osoby (soubory osob) vyznačující se určitými osobnostními vlastnostmi, kompetencemi, způsobilostmi, pracovní kapacitou a také motivovaností, které organizace zaměstnává nebo má potenciálně k dispozici k tomu, aby jejich přispěním mohla dosahovat svých cílů a plnit své poslání.*“

V návaznosti na uvedenou definici považuji za významné vysvětlit také pojem lidský kapitál, který s lidskými zdroji přímo souvisí, jelikož v praxi často dochází k záměně obou zmíněných pojmů, což dokazuje také odkaz na konferenci svolanou Světovou bankou

k problému lidského kapitálu. (Bláha, 2013:20) Definice lidského kapitálu existuje celá řada¹.

Pro naše potřeby je postačující zmínit, že lidský kapitál tvoří společně s organizačním kapitálem a společenským kapitálem intelektuální kapitál. V tomto schématu je podle Dvořákové (2007:377) lidský kapitál definován jako „*znalosti, které si zaměstnanci vezmou s sebou, když opouštějí organizaci. Zahrnuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí. Některé z těchto znalostí se mohou týkat výhradně jednotlivce, jiné mohou být obecné. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, předchozí zkušenosti, týmová kapacita, flexibilita zaměstnanců, pracovní motivace a spokojenost, schopnost učení se, loajalita, formální školení a vzdělávání.*“

1.1 Terminologické ukotvení

V literatuře se setkáme s širokým spektrem pojmů, které se vztahují k řízení lidských zdrojů a ne vždy je jejich význam zcela zřejmý, či přesně definovaný. Jedná se zejména o pojmy personalistika, personální práce, personální řízení, personální administrativa, řízení lidských zdrojů. Byť se může jejich význam zdát jednoznačný a prostor pro jejich vysvětlení nedůležitý, považuji jejich ujasnění pro další výklad za praktické a zároveň mi jejich vysvětlení umožní nastínit vývoj personální práce a řízení lidských zdrojů od jejich vzniku do současnosti.

První znaky personální práce se začínají objevovat v druhé polovině devatenáctého století v souvislosti s rozvojem průmyslu a vznikem odborových svazů a kolektivního vyjednávání jako reakce na nevyhovující podmínky v továrnách. V návaznosti na tyto aktivity se jako prvním odvětvím personální práce (pojem v té době ještě neznámý) rozvinula **péče o zaměstnance**, která přetrvala až do dvacátých let dvacátého století. Armstrong (1999:46) uvádí, že „*největšího rozvoje dosáhla tato etapa vývoje v období první světové války v muničních továrnách.*“ Na našem území je za průkopníka této etapy považován Tomáš Baťa, v globálním měřítku potom Henry Ford.

Vlivem narůstajících činností v oblasti péče o zaměstnance, zejména nárůstem administrativní zátěže, která byla kladena na vedoucí pracovníky, začala vznikat personální oddělení. Z tohoto důvodu se období třicátých let nazývá **personální administrativa**

¹ Vymezením pojmu lidský kapitál se věnují T. W. Shulz, N. Bontis, K. Jacobsen, Gary S. Becker a další.

(**správa**). Koubek (2001:15) o této fázi hovoří jako o „*nejstarším pojetí personální práce, které chápalo personální práci jako službu, zajišťující v první řadě administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců a jejich činností a poskytováním těchto informací řídicím složkám organizace*“ a dodává, že v této podobě přežívá personální práce dodnes a to zejména v organizacích s autoritativnějším a centralizovanějším způsobem řízení.

Čtyřicátá léta dvacátého století jsou ve znamení **rozvoje personálního řízení**. Znaky této „*koncepte personální práce se začaly objevovat již před druhou světovou válkou v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, v podnicích orientovaných na expanzi [...] Vedení zmíněných podniků si prostě začalo uvědomovat, že existuje téměř nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti a že tímto zdrojem je člověk, lidská pracovní síla.*“ (Koubek, 2001:15) V praxi to znamenalo vznik specialistů, kteří se kromě personální administrativy věnovali také odbornému výcviku a výcviku mistrů. Nově vznikající personální útvary měly poměrně velkou autoritu a pravomoce. I přes pokračující vývoj se personální práce v tomto období orientuje převážně výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a hospodaření s pracovní silou. Personální práce měla převážně povahu operativního řízení.

Následující vývoj personálního řízení byl ovlivněn přijetím Charty lidských práv, jelikož práva v ní obsažená byla pod tlakem přijata také do zaměstnaneckých vztahů. Došlo k přijetí nových zákonů a nařízení, čímž došlo k posílení pozic personálních oddělení (útvary), vznikla potřeba nových specializovaných pracovních pozic v oblasti personálního řízení. Toto období Armstrong (1999) nazývá **personální řízení – fáze dospělosti** a probíhá v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století.

Charakteristickým znakem tohoto období je rozšiřování služeb zavedených do praxe v předchozím období se zaměřením na plánování pracovní síly, rozvoj manažerů a řízení, objevují se sofistikovanější techniky výběru, výcviku, hodnocení a odměňování pracovníků, prosazuje se řízení podle cílů a dochází k profesionalizaci v oblasti personálního řízení. I přes tento pokrok se personální práce nadále soustředila výhradně na vnitro organizační problémy s minimálním důrazem na strategické řízení a dlouhodobý rozvoj.

V průběhu následujících deseti let došlo k celkové změně manažerského myšlení a chování. Od počátku osmdesátých let začínáme hovořit o **řízení lidských zdrojů – první fázi**. Toto pojetí „*má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů a v průběhu osmdesátých let bylo převzato podnikatelskou sférou, když se personalisté museli vyrovnat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Šlo zejména o to, jak personální řízení nebo řízení lidských zdrojů může ovlivnit konečné výsledky organizace. Dále šlo o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, které by integrovalo řízení lidských zdrojů se strategií firmy. Personální řízení se více orientovalo směrem k podnikání a k managementu. [...] Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat spíše jako „společník podnikatele“ než jako odborník, který uplatňuje rovný přístup k potřebám organizace i jejích zaměstnanců.*“ (Armstrong, 1999:47) I přesto, že pozice personálního ředitele byla nakloněna blíže zájmům organizace, docházelo k postupné transformaci a uvědomění si toho, že je potřeba věnovat lidskému kapitálu mimořádnou pozornost oproti materiálním a kapitálovým zdrojům.

Jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů zformulovali badatelé na Michigan Business School v roce 1984. Její představitelé zastávali názor, že „*systémy lidských zdrojů a organizační struktura by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií organizace.*“ (Armstrong, 1999:150) Odtud také pochází název přístupu – model souladu. Důraz kladli na to, jak nejlépe sladit a rozvíjet vhodné systémy řízení lidských zdrojů. Nakonec zvolili systém založený na výběru, výkonu, hodnocení, odměňování a rozvoji. Uvedený systém je součástí každé organizace a jeho aplikace probíhá cyklicky.

Odlišné pojetí řízení lidských zdrojů představuje Harvardský model M. Beera a jeho spolupracovníků. Model definuje řízení lidských zdrojů jako všechna manažerská rozhodnutí a činnosti, které ovlivňují podstatu vztahu mezi organizací a zaměstnancem. Beer a jeho kolegové byli první, kteří „*zdůraznili základní princip řízení lidských zdrojů, a sice to, že je věcí liniových manažerů. Zdůrazňovali potřebu soudržnosti a propojenosti jednotlivých oblastí politiky řízení lidských zdrojů - zřejmě jednoho z nejobtížnějších aspektů tohoto pojetí, pokud jde o jeho praktickou aplikaci.*“ (Armstrong, 1999:150) Právě principem řízení lidských zdrojů uvedený model výrazně ovlivnil teorii i praxi řízení lidských zdrojů.

Na přemolu osmdesátých a devadesátých let dochází k přenosu těchto modelů do Evropy přes Velkou Británii, kde na akademické půdě dochází k rozličným diskuzím

o aplikaci uvedených modelů v evropských podmínkách. Zejména kriticky hodnotí individualistický kontext modelů, který není vlastní evropskému hodnotovému systému. Tím dochází k modifikaci především Harvardského modelu. Mezi významné inovátory patří David Guest, Chris Hendry, Andrew Pettingrev a mnozí další, kteří se zasadili o definování pojmu řízení lidských zdrojů.

Modifikacemi a vznikem nových teorií na počátku devadesátých let vstupuje řízení lidských zdrojů do další fáze vývoje – **tzv. druhé fáze**. V systému řízení lidských zdrojů se objevila etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v „učících se organizacích“ a růst významu úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Ve stále větším rozsahu se hovořilo o kompetencích (schopnostech) a vytvářel se stále propracovanější přístup k takovým procesům, jako je řízení kultury, řízení výkonu a odměňování, odměňování podle výkonu a rozvoje manažerů.

Současná podoba řízení lidských zdrojů je ovlivněna různými názorovými proudy, které se utvářely již od třicátých let². Tato názorová pluralita, tendence hledat nejlepší model řízení, inovativní přístupy a rychle se rozvíjející globální trhy vedou k tomu, že již někteří zaměstnavatelé hovoří o lidských zdrojích jako o nositelích jedinečného intelektuálního kapitálu. Dvořáková (2007:9) tento model nazývá **řízení intelektuálního kapitálu**.

Z přechozího textu není stále zcela zřejmá rozdílnost mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů. Výstižnou a stručnou definici řízení lidských zdrojů uvádí Armstrong (1999:149), který tuto činnost charakterizuje jako „*strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace - lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů.*“ Ke stejné definici se přiklání také Vodák a Kucharčíková (2007). Ve své podstatě se všichni autoři shodují na tom, že řízení lidských zdrojů je antropocentrický přístup a o člověka je potřeba pečovat všemi možnými prostředky, aby mohl být plně využit jeho potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Co tedy činí řízení lidských zdrojů odlišné od personálního řízení? Koubek (2001:16) uvádí několik charakteristik, které tuto rozdílnost popisují. Za významné jsou dle uvedeného autora považovány následující tři znaky řízení lidských zdrojů:

² Např. Škola lidských vztahů

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem³,
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace,
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.

Naopak Armstrong (1999:159) uvedené znaky považuje za společné charakteristiky pro personální řízení a řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti strategického přístupu, stejně tak Lowry (1990 in Armstrong, 1999). Oba autoři spatřují největší rozdílnost v tom, že *„pojetí řízení lidských zdrojů je založeno na manažersky a podnikatelsky orientované filozofii. Je prohlašováno za ústřední strategickou aktivitu vyššího managementu, kterou rozvíjí, vlastní a zabezpečuje management jako celek na podporu zájmů organizace, které slouží.“*

Ona rozdílnost, jak tvrdí někteří autoři, není v tom, že by podstata personálního řízení a řízení lidských zdrojů byla zcela odlišná, ale spíše se jedná o rozdílné kladení důrazu na stejné činnosti. Z uvedeného vyplývá, že řízení lidských zdrojů není něco zcela odlišného od personálního řízení, ale spíše se jedná o jeho alternativu či nový přístup, který odráží praxi odborníků a redefinuje principy personálního řízení. Osobně se domnívám, že není důležité, jak jsou definované jednotlivé pojmy, ale podstatné je, jak jsou tyto úkoly, činnosti a metody obou přístupů aplikovány a chápány v praxi konkrétními pracovníky, a nezáleží na tom, jestli se jedná o specialisty, liniové manažery či řadové pracovníky. Podstatné je jen to, aby v jedné organizaci nastala shoda v chápání jednotlivých pojmů i v přístupu při aplikaci do praxe. Pro další výklad budu pro zjednodušení používat pojem personální řízení.

1.2 Cíle a úkoly personálního řízení

Stejně jako při vysvětlení pojmu, nejsou autoři v přístupu k cílům a úkolům personálního řízení jednotní. Odlišnosti jsou zejména v tom, na koho je kladen při definování cíle větší důraz, zda na pracovníky či na organizaci.

Z pohledu organizace je primárním cílem personálního řízení zabezpečit, aby byla výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval. Podle Armstronga (1999:43) je právě *„řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace,“* samotnou

³ Strategický charakter řízení lidských zdrojů je zásadním rozlišujícím znakem podle Hendry a Pettigrew (in Armstrong 1999:159)

podstatou personálního řízení. Této výkonnosti však organizace nedosáhne, pokud nebude management využívat všechny prostředky k tomu, aby zvyšoval individuální a kolektivní přínosy lidí a to jak z krátkodobého tak dlouhodobého pohledu. Znamená to tedy, že hlavním úkolem je zajistit výkon organizace prostřednictvím dostatečně výkonných pracovníků.

Nepatrně odlišně vnímá cíl personálního řízení Kociánová (2010:9), která jej definuje jako „*optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace*“. Oproti Armstrongovi pracuje také se spokojeností pracovníků a potřebou identifikace pracovníků s cíli organizace.

Zabezpečení identifikace s cíli organizace, tvořivosti, motivace, výkonnosti a dalších kvalitativních stránek je dle Kleibla (2001) významným cílem personálního řízení, stejně jako zabezpečení kvantitativních stránek lidských zdrojů. Autor také dodává, že jedním z hlavních úkolů personálního řízení je „*organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků*.“ (2001:5) Objevuje se nám zde třetí rozměr v kontextu cílů a to sociální a ekonomické okolí firmy.

Přehled hlavních úkolů personálního řízení přináší Koubek (2001). Jedná se o úkoly definované méně obecně, které vycházejí ze současné teorie a praxe. Zároveň však uvádí na základě výzkumu American Society for Training and Development, že v dnešní době je potřeba hlavní úkoly definovat jinak, potažmo změnit priority v obsahu personálního řízení. V následujícím přehledu jsou tučně uvedeny priority dnešní doby.

1. Zajistit soulad mezi tím, co organizace potřebuje a schopnostmi pracovníků takovým způsobem, aby v každém okamžiku požadavkům pracovního místa odpovídaly schopnosti pracovníka zařazeného na toto místo a zároveň, aby byli pracovníci schopni přizpůsobit se změnám daného pracovního místa. **Zlepšení kvality pracovního života.**
2. Zajistit optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků. **Zvýšení produktivity.**
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci. **Zvýšení spokojenosti pracovníků.**

4. Zajistit rozvoj pracovníků – jejich schopností, osobnosti, sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, podpora rozvoje ve sladění osobních zájmů se zájmy organizace, uspokojování materiálních i nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. **Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.**
5. Dodržení všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a dodržení lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. **Zvýšení připravenosti na změny.**

Uvedené úkoly jsou v praxi realizovány činnostmi personálního řízení potažmo personální práce. Tyto činnosti jsou popsány v kapitole 1.4. K realizaci priorit dnešní doby dochází aktivitami, které nejsou zcela ve shodě s činnostmi personálního řízení. Koubek (2001) prezentuje tyto činnosti v pořadí dle jejich významu pro personální řízení. V popředí jsou aktivity zaměřené na rozvoj, v první řadě pracovníků a následně organizace jako celku. To jen potvrzuje trend současné doby, kdy postupně dochází k posunu od řízení lidských zdrojů (personálního řízení) směrem k řízení lidského kapitálu.

1.3 Personální strategie, strategické řízení lidských zdrojů

K dosažení úspěchu organizace je potřeba mít jasně definovanou vizi, která ukazuje, čím se chce organizace stát, poslání, které vypovídá o tom, co organizace dělá, vymezené hodnoty, které považuje organizace za důležité u pracovníků, zákazníků, organizace jako celku⁴, a strategii, tedy široce vymezené přístupy, které organizace uplatňuje k tomu, aby naplnila svou vizi a realizovala své poslání.

V oblasti personálního řízení vnímáme personální strategii⁵ „jako soustavu dlouhodobých cílů personálního zajištění podnikové strategie.“ (Vodák & Kucharčíková, 2007:35) Podle Armstronga (2007:123) strategie lidských zdrojů „vyjadřuje, co organizace zamýšlejí udělat, pokud jde o různé stránky politiky a praxe řízení lidských zdrojů.“ Souhrnně se dá personální strategie charakterizovat jako vnitřně sladěné soubory personálních postupů (Dyer a Reeves in Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) také vysvětluje rozdíl mezi strategií lidských zdrojů a strategickým řízením lidských zdrojů. Strategické řízení lidských zdrojů je součástí celkové podnikové strategie, z této strategie vychází, je s ní v souladu a průběžně se s ní

⁴ Hodnoty zaměstnanců a organizace společně tvoří organizační kulturu.

⁵ Někteří autoři (např. M. Armstrong, Z. Dvořáková) používají název strategie lidských zdrojů.

vyvíjí. Až postupem času dochází k přijímání konkrétních modelů, vzorců, které organizace přijme za své, a na základě jejich vzniku vytváří konkrétní strategie, jež uplatňuje při personálním řízení. Personální strategie je tedy plodem strategického řízení lidských zdrojů a má již konkrétní aplikační charakter ve zvolené oblasti. Podle autora je hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů „*vytvářet stanovisko k tomu, jak lze zacházet s důležitými záležitostmi, které se týkají lidí. Umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí, která je potřeba udělat a která mají významný a dlouhodobý dopad na chování a úspěšnost organizace tím, že zabezpečují, aby organizace měla kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky potřebné k dosahování trvalé konkurenční výhody.*“ (Armstrong, 2007:117) Vezmeme-li v potaz, že řízení lidských zdrojů je orientováno v současné době směrem k pracovníkům, uvedená definice tomu příliš neodpovídá, spíše je směřována k zajištění konkurenceschopnosti prostřednictvím pracovníků.

Zajímavý postoj k tomuto zaujal Storey (in Armstrong, 2007). Ten pracuje s pojmem měkké strategické řízení lidských zdrojů, které klade v řízení lidí větší důraz na stránku lidských vztahů, soustavný rozvoj, zapojování pracovníků do rozhodování, jistotu udržení zaměstnání a propojenost osobního a pracovního života. Protipólem je tvrdé strategické řízení lidských zdrojů, které klade důraz na užitek, který bude mít podnik z investic do rozvoje lidských zdrojů. Pro optimální uvedení strategického řízení lidských zdrojů do praxe je potřeba vyváženě aplikovat oba přístupy, což ne vždy odpovídá realitě většiny podniků.

Koubek (2001:24) oproti Armstrongovi definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „*praktické vyústění personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.*“⁶ Nástrojem k aplikaci strategického řízení lidských zdrojů je strategické personální plánování a tím dochází k uvedení personální strategie do praxe.

Koubek dále popisuje, jakým způsobem vytvářet personální strategii, jaké otázky si klást a co neopomenout při strategickém řízení lidských zdrojů. Důraz je kladen především na analýzu vnitřních podmínek organizace (zejména se jedná o tři skupiny podmínek vztahujících se k organizaci, práci a pracovníkům) a vnějších podmínek (polulační vývoj, vývoj trhu práce, prostorová mobilita aj.). Při vytváření personální strategie je tedy nutné

⁶ Názor, že personální strategie je součástí celopodnikové strategie a z ní pak vychází strategie řízení lidských zdrojů, zastává také Renata Kociánová.

pracovat s širokou škálou faktorů, jelikož neúplnost⁷ v tomto spektru může způsobit problémy, které vyvstanou na povrch při aplikaci strategie do konkrétních činností organizace, či překážky, které mohou aplikaci zpomalit či změnit význam zamýšlené strategie.

Pro předcházení těmto problémům a eliminaci překážek uvádí Armstrong (2007:139; tučné znázornění autora) základní pravidla, kterými se řídit:

- **Provést pečlivou předběžnou, výchozí analýzu potřeb a požadavků** – podniková strategie a potřeba z ní plynoucí, faktory prostředí a kultury, slabiny v oblasti lidských zdrojů aj.;
- **Formulovat strategii** – vysvětlit přínosy, cíle, postupy;
- **Získat podporu pro danou strategii** – dostatečně informovat všechny zaměstnance organizace;
- **Odhadnout, posoudit překážky a zabývat se jimi** – analýza případných rizik a snaha jim předejít;
- **Připravit plány akcí** – co a do kdy musíme podniknout, kdo za to zodpovídá, odkud budeme čerpat zdroje a jaké budeme potřebovat, jaké zvolíme indikátory, prostředky, nástroje;
- **Řídit program realizace** – poskytování podpory;
- **Sledovat a vyhodnocovat pokrok, aby bylo v případě potřeby možné podniknout nápravné kroky** – kontrola proběhlých akcí dle plánu, sledování překážek a jejich odstraňování.

1.4 Personální činnosti a jejich kategorizace

V předchozích kapitolách jsme vymezili základní cíle personálního řízení, popsali strategické řízení lidských zdrojů a personální strategie. Tato kapitola přináší přehled základních činností⁸, které představují výkonovou část personální práce. Každý autor přináší vlastní přehled činností s důrazem na činnosti personálních útvarů či na činnosti liniových manažerů. Pro naše potřeby použijeme kategorizaci Armstronga (1999:43), který činnosti popisuje z perspektivy personalistů i liniových manažerů:

⁷ Např. špatné pochopení strategických potřeb organizace, nedostatečná analýza trhu práce, neúplné vyhodnocení společenských faktorů atd.

⁸ Některé zdroje používají výraz služby, funkce, aktivity.

- **Organizace**

Vytváření organizace - organizace, která pokrývá všechny požadované aktivity, sdružuje je do skupin takovým způsobem, který podporuje integraci a kooperaci, pružně reaguje na změny a zabezpečuje efektivní komunikaci a rozhodování.

Vytváření pracovních míst - rozhodování o obsahu pracovních míst a rolí, jejich úkolech a odpovědnosti a vztazích mezi pracovním místem nebo pracovníkem, který toto místo zastává, a ostatními lidmi v organizaci.

Výkonnost organizace - podpora, plánování a uskutečňování programů, zvyšování efektivnosti činnosti organizace a její adaptace na změny.

- **Zabezpečení pracovních zdrojů**

Plánování lidských zdrojů - odhadování budoucích potřeb pracovníků z hlediska jejich počtu i úrovně kvalifikace a schopností, formulování a realizace plánů s cílem naplnit tuto potřebu získáváním pracovníků, jejich vzděláváním, rozvojem, nebo v případě nutnosti snižováním počtu pracovníků, přijímáním opatření ke zvýšení produktivity a stabilizace pracovníků a zvyšováním flexibility v zaměstnávání lidí.

Získávání a výběr pracovníků - získávání určitého počtu a typu lidí pro potřeby organizace.

- **Řízení výkonu**

Dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců měřením a řízením výkonů pomocí dohodnuté soustavy cílů a požadovaných schopností; hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

- **Rozvoj zaměstnanců**

Řízení kariéry - plánování a rozvoj kariér talentovaných lidí.

Rozvoj a vzdělávání - systematické rozvíjení a uplatňování vzdělávacích aktivit na podporu znalostí, dovedností a schopností zaměřených na přípravu jedinců tak, aby byli schopni vykonávat v současnosti i v budoucnosti širší a náročnější okruh úkolů.

Rozvoj manažerů - zabezpečení kvalitních výkonných manažerů, které organizace potřebuje k uspokojení svých stávajících i budoucích potřeb.

- **Odměňování zaměstnanců**

Hodnocení práce - stanovení relativní hodnoty prací jako základny pro určení mzdových relací.

Odměňování - vytváření a správa mzdových a platových struktur a systémů.

Odměňování podle výkonu - přizpůsobení odměn úsilí a dosaženým výsledkům.

Zaměstnanecké výhody - poskytování výhod navíc k platu, zabezpečení sociálních i osobních potřeb atd.

- **Zaměstnanecké vztahy**

Kolektivní pracovní vztahy - řízení a udržování formálních i neformálních vztahů s odbory.

Zapojování a participace zaměstnanců - informování zaměstnanců a jejich zapojování do rozhodování o záležitostech, které se týkají obou stran.

Komunikace - zpracování a předávání příslušných informací zaměstnancům.

- **Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance**

Zdraví a bezpečnost - vytváření a správa programů zdraví a bezpečnosti.

Služby pro zaměstnance - poskytování služeb péče o pracovníky a pomoc při řešení osobních problémů.

- **Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí**

Praxe a postupy správy zaměstnaneckých záležitostí - pracovní podmínky; záležitosti spojené s povyšováním, přemísťováním, s disciplínou, stížnostmi a nadbytečností zaměstnanců; uplatňování přijatých principů v takových záležitostech, jako je rovnost příležitostí, řízení rozmanitosti, sexuální obtěžování, vztahy mezi rasami (včetně sledování etnických otázek), věk, užívání škodlivých látek, kouření a AIDS; souhrnně zabezpečení zákonných a sociálních povinností organizace.

Personální informační systémy - vypracování a řízení počítačových personálních informačních systémů a jiných záznamů poskytujících datovou základnu a pomoc při rozhodování.

1.5 Subjekty řízení lidský zdrojů

Činnosti uvedené v předchozí kapitole je potřeba v praxi realizovat a to díky subjektům, které za jejich aplikaci v organizaci zodpovídají. Kociánová (2010:9) tyto subjekty dělí na tři úrovně, kde v první linii je systém vedení organizace, následují odborníci, tedy personální specialisti či specializované personální útvary, a dále všichni vedoucí pracovníci.

Vedení organizace v oblasti řízení lidských zdrojů zodpovídá zejména za strategické plánování řízení lidských zdrojů v kontextu rozvoje celé organizace. Činnost personálních

specialistů se vyvíjela postupně v souladu s vývojem personálního řízení. Úloha personalisty či celého útvaru má v současném světě nenahraditelné místo. Koubek (2001) uvádí, že v některých firmách získává personální útvar zvláštní status a ředitel útvaru se stává druhou nejdůležitější funkcí v organizaci. Tento vývoj je pochopitelný s ohledem na důležitost lidských zdrojů.

Protipólem této evoluce personálního útvaru je nový trend, který pramení ze snahy o „*decentralizaci personálních činností na nižší organizační jednotky firmy a přesun těžiště personální práce centrálního útvaru k převážně koncepční činnosti.*“ (Kleibl et al., 2001:23) Tím dochází k delegování činností zejména na liniové manažery, kteří se stávají nosným pilířem personálního řízení v mnoha organizacích. Tento posun s sebou nese přínosy nejen v oblasti produktivity (snížení nákladů, větší orientace na řízení procesů, koncentrace na lidský potenciál a jeho rozvoj aj.), ale také v oblasti kvality služeb (zkrácení reakční doby, snížení ztrát a chyb, zlepšení komunikace, zvýšení důvěry a kvality osobních kontaktů atd.).

Uvedené změny v personálním řízení však kladou vysoké požadavky právě na liniové manažery, kteří mnohdy nejsou dostatečně vybaveni na převzetí potřebných kompetencí. V tomto směru je velmi důležitá podpora ze strany organizace, ať už formou zachování personálních útvarů či v menších podnicích pozicí zkušeného majitele či nejvýše postaveného vedoucí pracovníka, jejichž úkolem je kontrolovat, podporovat rozvoj, zajišťovat odbornost, navrhovat koncepce a postupy v jednotlivých personálních činnostech.

2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je koncept v personálním řízení, který staví na principech moderního řízení lidských zdrojů. Armstrong (1999:239) vnímá toto pojetí jako „*jedno z nejvýznamnějších přínosů ve sféře řízení v posledních letech.*“, tedy od 80. let do současnosti. Dochází k přechodu od prostého hodnocení pracovníků na základě splněných úkolů k participaci pracovníků na řízení a spolurozhodování o své práci. Tento přerod jen potvrzuje novodobé úkoly personální práce, zejména pak činnosti směřující k rozvoji jedinců a následně celých kolektivů. Na uvedeném staví také cíl řízení pracovního výkonu, kterým „*není jen zhodnotit pracovníkům výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci*

pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“ (Dvořáková, 2007:252)

Armstrong (1999), Koubek (2001), Kleibl (2001) i Dvořáková (2007) se shodují při definování základních principů řízení pracovního výkonu na následujících efektivních principech, které vzešly z pera Fletchera a Williamse (in Armstrong, 1999):

- jsou věci liniových manažerů, jsou prosazovány jimi a nikoliv útvarem lidských zdrojů;
- je kladen důraz na sdílení podnikových cílů a hodnot;
- řízení pracovního výkonu není hotovým balíčkem řešení, je to něco, co musí být pro každou konkrétní organizaci specificky a individuálně vytvořeno;
- mělo by být uplatněno u všech zaměstnanců, nejen u skupiny manažerů.

Dvořáková (2007) se v souvislosti s řízením pracovního výkonu věnuje také problematice kontroly. Zmiňuje, že v procesu řízení pracovního výkonu je potřeba provádět pravidelné kontroly⁹ pracovníků. Cílem těchto kontrol však nemá být přijetí restriktivních opatření, ale spíše zjišťování odchylek od žádoucího průběhu a přijetí způsobu nápravy. Nastavení systému kontrol vychází často ze zkušeností liniových manažerů a stylu vedení, který v praxi uplatňují, což vyústuje v úroveň vztahu mezi pracovníky a liniovým manažerem. O nejkvalitnějším vztahu mluvíme tehdy, přebírá-li pracovník zcela nebo částečně odpovědnost za kontrolu své činnosti – uplatňuje prvky samokontroly.

Postupný průběh, nikoli jednorázové hodnocení, řízení pracovního výkonu je specifickým znakem tohoto procesu. Hodnocení zaměstnanců, tak jak jej známe a mnozí manažeři jej tak stále vnímají, má retrospektivní charakter a orientuje se na zhodnocení toho, čeho bylo dosaženo. Oproti tomu, jak uvádí Wágnerová (2008), řízení pracovního výkonu je kontinuálním a pružným procesem a zaměřuje se na plánování budoucího výkonu a zlepšení. Je-li tohoto zlepšení v oblasti výkonnosti a kompetencí dosahováno a tato změna se stává trvalou, označuje to Armstrong (1999) za jeden ze znaků učící se organizace.

⁹ Koubek (2001:279) používá spojení „soustavně informovat o tom, jak se jeho výkon jeví organizaci“

Samotný proces řízení pracovní výkonu lze rozdělit do čtyř fází (Koubek, 2001)¹⁰:

- **Uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy** - jasné a srozumitelné cíle vedou správným směrem jak úsilí pracovníka, tak plní svou významnou úlohu při zvyšování jeho motivace a výkonu. V neposlední řadě jsou výchozím předpokladem pro objektivní hodnocení pracovního výkonu. Cíle by měly být při rozhovoru, jehož výsledkem je dohoda o cílech, formulovány společně, tedy jak hodnotitelem, tak hodnoceným pracovníkem. Součástí je vyjasnění hodnot organizace, určení způsobu, jakým se bude výkon měřit, a definování potřebných schopností.
- **Zpracování plánu výkonu a rozvoje pracovníka** – na základě dialogu mezi hodnoceným a hodnotitelem probíhá hledání odpovědí na otázky typu Jak vám ze své pozice (manažera) mohu pomoci ke zlepšení? Které oblasti vašeho výkonu jsou potřeba zlepšit? Co k tomu budete potřebovat? apod.
- **Řízení pracovního výkonu během období** – *„Řízení pracovní výkonnosti je neustálý proces, který probíhá každodenně, nejenom v období formálního hodnocení.“* (Wagnerová, 2008:53) Tato fáze je tedy realizována převážně v podobě neformální zpětné vazby v průběhu roku.
- **Závěrečné hodnocení pracovního výkonu pracovníka** – jedná se o formální hodnocení výkonu pracovníka za uplynulé období. Výsledek je revize stávající či vytvoření zcela nové dohody a plánu výkonu a rozvoje pracovníka.

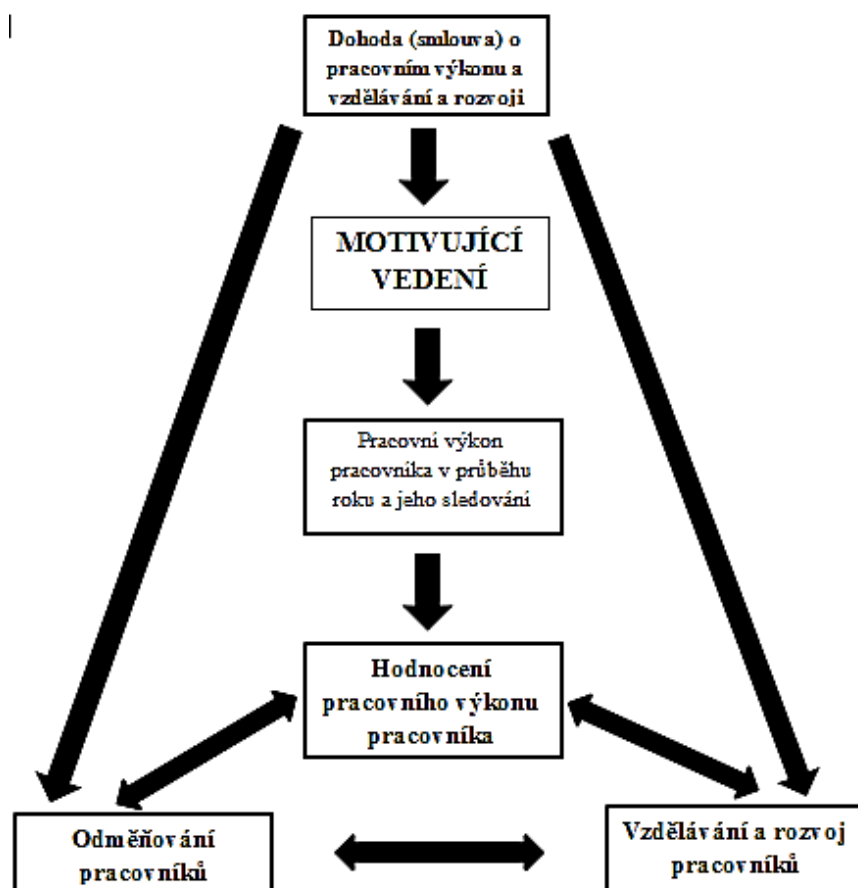
Pro úplnost k vymezení pojmu řízení pracovního výkonu uvádím Koubkovu (2001:190) definici řízení pracovního výkonu. *„Řízení pracovního výkonu představuje strategický a integrovaný přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) mající spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka. Zároveň dochází k provázání podnikových, týmových a individuálních cílů s klíčovými, základními*

¹⁰ Obdobné rozfázování předkládá také M. Armstrong (1999).

schopnostmi lidí. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.“

Integritu řízení pracovního výkonu nenalezneme jen v oblasti cílů, hodnot, zapojení všech pracovníků, ale také v oblasti personálních činností, které tento přístup zahrnuje. Jedná se o hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků a odměňování pracovníků. Vzájemnou propojenost jednotlivých činností zobrazuje obrázek 1.

Obrázek 1. Řízení pracovního výkonu



Zdroj: (Koubek, 2001:191)

Zcela odlišný, až kritický postoj k zavádění pojmu řízení pracovního výkonu do praxe zastává František Hroník (2006:12), který uvedený pojem považuje za širší než hodnocení pracovníků, jelikož do něj spadají i aktivity, které nijak nesouvisí s hodnocením pracovníků (např. motivační soutěže směřující ke zvyšování výkonu), na druhou stranu samotné hodnocení pracovníků svým významem přesahuje řízení pracovního výkonu, jelikož hodnocení se v personálních činnostech uplatňuje již při výběru pracovníků, kdy ještě nemůžeme hovořit o řízení výkonu.

2.1 Hodnocení

V předchozí kapitole jsme si vysvětlili pojem řízení pracovního výkonu, jehož nedílnou součástí je hodnocení pracovního výkonu, jinak řečeno hodnocení pracovníka. Není pochyb o tom, že každý manažer sleduje, jaksi pracovníci počínají při plnění svých pracovních povinností, průběžně provádí monitoring dosahování stanovených cílů, vnímá, jak se pracovníci chovají, zda přicházejí s novými nápady a jsou tak přínosem pro organizaci jako celek. Souhrnně se dá říci, že manažer provádí průběžné řízení pracovního výkonu se zaměřením na „*výsledky práce nebo pracovní aktivity, pracovní a sociální chování a odborné a osobnostní předpoklady zjištěné v určitém období.*“ (Koubek, 2000:280) Výsledky této aktivity ze strany manažera jsou pak podkladem pro hodnocení pracovníka za zvolené období.

Definice pojmu hodnocení pracovníka nalezneme mnoho. Velice stručně se dá říci, že hodnocení pracovníků je personální činnost, jejíž cílem je dosažení co nejlepších výsledků u pracovníků, tedy organizace jako celku.

Podrobněji pojem definuje Koubek (2001:194). „*Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se*

a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly požadavky svého pracovního místa či své role, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;

b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.“

2.1.1 Cíle a význam hodnocení

Ve všech činnostech personální práce je postupem času patrný posun. Nejinak je tomu u hodnocení. V počátcích personální práce bylo účelem hodnocení zjištění výkonu pracovníka, na základě čehož se poté stanovovala pohyblivá složka mzdy. Byla zde přímá úměra mezi podaným výkonem a výší odměny. Postupným vývojem v oblasti řízení

lidských zdrojů došlo k eliminaci tohoto primárního účelu a v dnešní době získává hodnocení pracovníků zcela nový rozměr.

Hroník (2006:23) definuje následující cíle současné doby v oblasti hodnocení pracovníků:

- *„Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.*
- *Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.*
- *Identifikovat potenciál pracovníka.*
- *Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.*
- *Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.*
- *Poskytovat pracovníkovi příležitosti projednat své ambice se svým nadřízeným.*
- *Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovování cílů a definování postupů a podmínek, jak jich dosáhnout).“*

Uvedený přehled se orientuje zejména na to, co je potřeba učinit v oblasti péče o pracovníky, ale neodráží význam hodnocení pro organizaci¹¹. Kumar (2011:219; překlad autora) uvádí, že z pohledu organizace jsou hlavními cíli *„podávat informace o pracovní síle, zvyšovat účinnost a efektivnost, sloužit jako mechanismus kontroly a zajistit racionální strukturu odměňování.“* Wágnerová (2008:59) k uvedeným cílům přidává ještě mentální hygienu, jelikož díky hodnocení face to face vznikne prostor mezi pracovníkem a vedoucím pro vyřikání si křivd a tím dojde k uvolnění případného napětí na obou stranách.

Podrobněji se významu hodnocení pro pracovníky a organizaci věnuje Koubek (2000). Výhody, které uvádí, jsou za výhody považovány pouze tehdy, jedná-li se o hodnocení pravidelné (systematické).

Význam pro organizaci: komplexnější přístup k poznání pracovníka; lepší rozpoznání slabých a silných stránek pracovníků; uzavírání dohod s pracovníky; zkompetentňování pracovníků; partnerský přístup k pracovníkům; rozpoznání stížností a případných disciplinárních problémů; zvyšování pracovní morálky; orientace pozornosti pracovníka na výkon; prostor pro diskuzi o kvalitě práce; možnost restrukturalizace týmů.

¹¹ Plnění uvedených cílů má skrze pracovníky význam pro organizace, ale přehled cílů neobsahuje cíle, které by byly přímo vztažené k organizaci.

Význam pro pracovníky: otevřený dialog s nadřízeným; lepší orientace v požadavcích a cílech; možnost předkládat návrhy a nápady; pochopit organizační problémy („nahlédnout pod pokličku“); získat ocenění, uznání; vyslechnout konstruktivní kritiku; projednat budoucí cíle a nalézt shodu; prodiskutovat svou perspektivu v rámci organizace i osobního rozvoje; rozpoznání překážek, které nejsou na straně pracovníka, a jejich eliminace.

Z uvedeného je patrné, že hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro plnění úkolů řízení lidských zdrojů – správně rozmístit pracovníky v rámci organizace dle jejich schopností a dovedností, optimální využití schopností, formovat funkční týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy. Je tedy zřejmé, že důvodů, proč mít v organizaci zaveden systém hodnocení, je mnohem více, než jen *„racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět ke spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace či ukončení pracovního poměru.“* (Vodáček, Vodáčková, 2006:110)

2.1.2 Formy hodnocení a jeho zavedení do praxe

V praxi se setkáme s různými systémy hodnocení, které stojí na různých principech, preferují různé způsoby a metody hodnocení, mají svá specifická pravidla a kritéria. Shoda nastává jen v dělení na dvě podoby hodnocení, a to neformální a formální, jak uvádí Koubek (2007). Pilařová (2008) volí pojmenování systematické a nesystematické, ale po obsahové stránce se jedná o totéž.

V případě neformálního hodnocení se nejedná o nic jiného, než o poskytování zpětné vazby podle obecně platných zásad a to ústně a neformálně, čemuž odpovídá také název. Koubek (2007:126) k této podobě uvádí, že se jedná o *„průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, jeho dojemem i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným [...]“*. Může se zdát, že tato forma

hodnocení je nám vlastní a nečiní problémy. Při jejím poskytování je však potřeba dbát jistých zásad, o kterých se zmiňuje Hroník (2006):

- **Partnera informujte o jeho chování** – základem je vyjádření pocitů z toho, jak vnímáte danou situaci a nikoli to, jestli pracovník dělá něco špatně či dobře. Holé konstatování těchto příslovcí vyvolává zbytečné otázky a odvádí pozornost od jádra sdělení.
- **Popisujte chování** – cílem není zhodnotit partnera, ale to, co my vidíme, tedy chování tak, jak jej vnímáme. Jeho vnitřní motivy, postoje a osobnost, nezměníme.
- **Poskytujte specifické informace** – pokud chcete docílit změny v chování partnera, je potřeba poskytovat konkrétní informace o konkrétním chování. Základem této zásady je nezobecňování.

Jako doplnění k těmto zásadám přidám ještě jednu na základě toho, jak zpětnou vazbu definuje Urban (2003), a to **včasnost** – neodkládat poskytnutí zpětné vazby na pozdější dobu, ale dokud mám danou situaci v živé paměti. Rizikem při používání neformálního hodnocení je nejednotný přístup k pracovníkům, použití odlišných kritérií a subjektivita. Vzhledem k tomu, že v rámci neformálního hodnocení nejsou pořizovány žádné záznamy, je také snadno napadnutelné a těžko nám poslouží jako podklad pro další personální činnosti.

Formální hodnocení má zcela odlišnou podobu a charakteristiku. Jedná se vlastně o systém, který je vlastní dané organizaci, je systematický, pravidelný a má standardizovanou podobu. Proto, aby byl systém úspěšně uveden do praxe a mohl být následně efektivně využíván, je potřeba při jeho vytváření a implementaci dodržet několik zásad, které rozpracovává Hroník (2007). Jedná se o konkrétní zásady a postupy, které je potřeba brát v potaz, při vytváření systému hodnocení. V případě, že je v organizaci již systém zaveden, slouží tyto zásady jako prostředek k revizi. Samotné zavedení změn v systému hodnocení je dobré realizovat za pomoci Kotterova vedení procesu změny (2008).

Pro úspěšné zavedení systému hodnocení je dle Hroníka (2007) potřeba, aby systém reflektoval následující předpoklady:

- **Má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu** – podpora top managementu je nezbytným předpokladem, který uvádí také Pilařová (2008).

- **Je v souladu s firemní kulturou** – není proto možné vytvořit univerzální systém šitý na míru např. všem organizacím zajišťujícím domácí péči.
- **Podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám (strategii)** – cíle, které jsou v rámci hodnocení definovány, nemohou být v rozporu s cíli organizace.
- **Je akceptovaný pracovníky** – je potřeba s pracovníky hovořit o systému ještě před tím, než budou sami hodnoceni. Pracovníci mohou být v tomto ohledu cenným zdrojem připomínek.
- **Je administrativně nenáročný** – čím více času bude muset manažer hodnocení věnovat (zejména vyplňování formulářů), o to méně bude systém efektivní.
- **Je zároveň hodnotící a rozvíjející** – hodnocení nelze orientovat jedním směrem (do minulosti či budoucnosti), vždy se musí jednat o prolnutí obou těchto směrů.
- **Je nepřetržitý** – a to zejména za použití neformálního hodnocení, které může být zakomponováno jako metoda formálního hodnocení, popřípadě volba jiných prostředků, které neodporují ostatním předpokladům.
- **Je vyhodnocován** – hodnocení systému hodnocení je nezbytné. Systém je potřeba přizpůsobovat zejména rozvoji organizace a jejím potřebám.

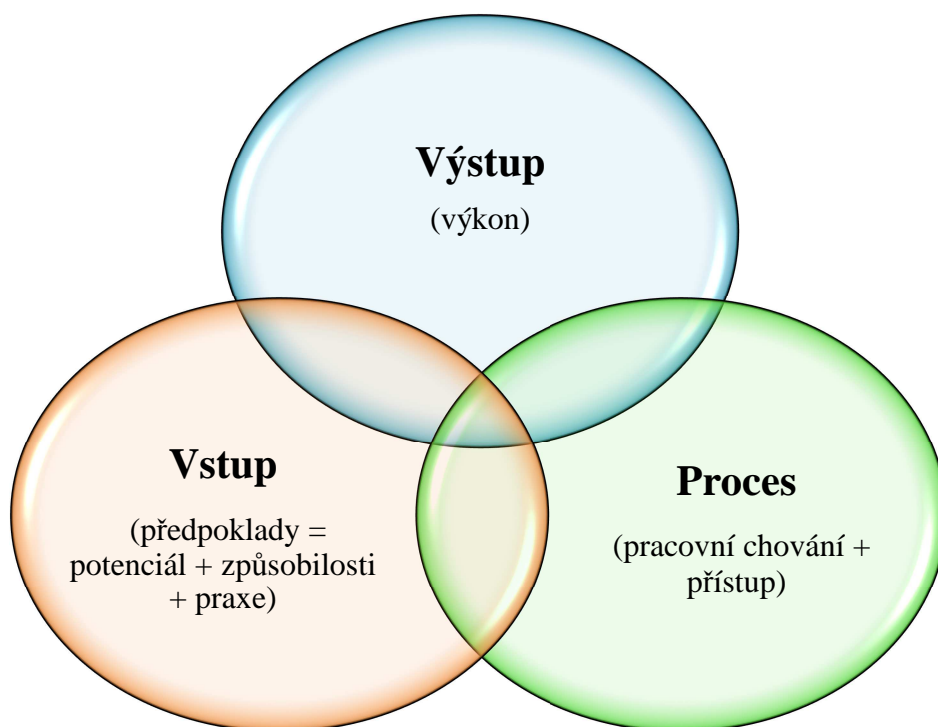
Při přípravě systému hodnocení je dodržení těchto předpokladů významné a je dobré je brát v potaz. Jedná se však o obecnější principy systému hodnocení. Při samotné tvorbě systému je potřeba odpovědět si zejména na otázky vztahující se k obsahové a procesní stránce hodnocení. „*Koho a co budeme hodnotit? Jak a čím (systém a metody)? Jak bude systém zaváděn (najednou, postupně aj.)? Kdo a jak bude kvalifikován? Jak bude zajištěna nezávislost a nestrannost (spravedlnost)? Jak bude hodnocení dokumentováno? Kdo a jak bude kontrolovat kvalitu systému?*“ (Hroník, 2007:88-89)

Nutno ještě podotknout, že zavádění systému hodnocení, je potřeba řádně promyslet. Nemělo by se jednat o unáhlený proces po návratu ze školení, ale o promyšlenou aktivitu s vazbou na strategii personálního řízení, je-li v organizaci, popřípadě na strategii organizace jako takovou. Je potřeba počítat s tím, že zavedení systému je dlouhodobý proces a minimálně v prvním roce můžeme hovořit o zkušebním provozu, kdy dojde k ověření toho, zda jsme postupovali při jeho tvorbě dle uvedených zásad.

Pro další obsah diplomové práce považují za významné zodpovědět otázky – co, jak a kdo. Tedy, co u pracovníků hodnotíme, jak toto hodnocení realizujeme v praxi a kdo je za hodnocení zodpovědný. Pilařová (2008) pokládá za nutné zodpovědět ještě otázku PROČ, která však dle mého názoru souvisí spíše se zavedením systému hodnocení jako takového, než s jeho obsahovou stránkou. Odpovědi na otázku – PROČ – jsou obsahem kapitoly 2.1.1.

K první otázce – CO – lze konstatovat, že u pracovníka můžeme hodnotit vše, co je měřitelné či lze popsat. Hroník (2006:20) odpovídá na otázku „Co vše mohou u pracovníka hodnotit?“ popisem tří oblastí, na které je potřeba při hodnocení hledět:

Obrázek 2. Tři oblasti hodnocení



Zdroj: (Hroník, 2006:20), vlastní zpracování

„Výstup - Výstupy nejčastěji představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné.

Vstup - Mezi vstupy jsou velmi často zařazovány kompetence. Ovšem leckteré kompetence odráží i přístup hodnoceného k úkolu, který je hodnocen v rámci oblasti procesu. Pod vstupy rozumíme vše, co pracovník do své práce vkládá. To mohou být nejen kompetence, ale i zkušenosti.

Proces - Hodnocení procesu je hodnocením přístupů pracovníka k různým zadáním, úkolům a podobně. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o střední článek mezi vstupy a výstupy, tedy o tom, jak se pracovník chová při práci.“ (Hroník, 2006:21)

Další otázkou je – KDO – provádí hodnocení pracovníků. Koubek (2001), Hroník (2006) i Urban (2003) se shodují na tom, že z praxe a teorií vychází jako nejkompentnější osobou pro hodnocení pracovníka jeho bezprostřední nadřízený. V praxi se ovšem stále častěji uplatňují nové trendy, které do hodnocení pracovníků zahrnují další osoby. Hroník (2006) jako příklad uvádí metodického vedoucího, Koubek (2001) nadřízeného bezprostředního nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený), zákazníky, spolupracovníky, celé týmy a zároveň upozorňuje na vzrůstající význam a používání sebehodnocení.

Zajímavým fenoménem je hodnocení podřízeným, se kterým je potřeba zacházet opatrně. Koubek (2001:204) uvádí, že tento typ hodnocení je vhodný *„jen tehdy, když podřízení důvěrně znají povahu práce svého nadřízeného. Spíše je zaměřeno na pracovní chování nadřízeného. Výhodou je to, že nadřízený získá představu o tom, jak jej jeho podřízení vidí [...]. Nevýhodou představuje dosti silná tendence vyřizovat si účty s nadřízeným (je-li hodnocení anonymní), popř. mnohdy výrazná snaha se zalíbit (není-li anonymní).*“ Zásadní dle mého názoru je pro hodnocení podřízeným to, jak podřízení toto hodnocení vnímají a jak je jim vysvětlen význam a smysl tohoto typu hodnocení. S ohledem na současné trendy je však tento typ hodnocení uplatňován v praxi stále častěji, zejména se zaváděním systémů TQM, jak uvádí Urban (2003), a principů učící se organizace.

Na poslední otázku – JAK – odpovíme v následující kapitole, která přináší přehled metod hodnocení, kterých je poměrně hodně a každá z nich má i několik variant. Pozornost budu věnovat zejména těm, u nichž spatřuji význam je zmínit pro koncept této práce.

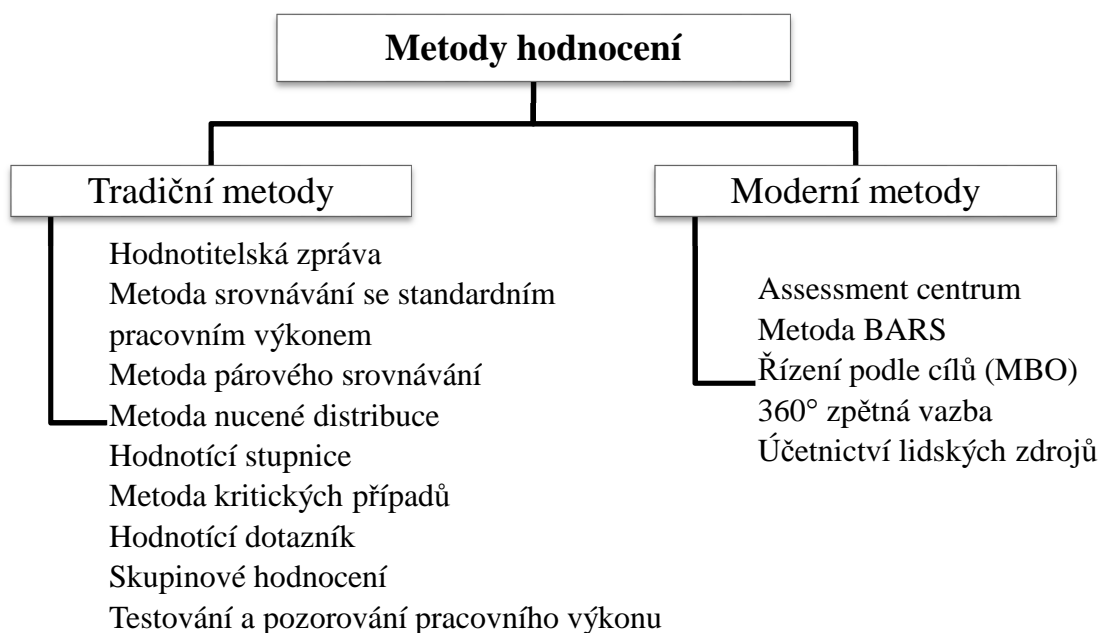
2.1.3 Metody hodnocení

S rozvojem personálního řízení se rozvíjely také metody, které jsou uplatňovány v systémech hodnocení. Autoři přistupují ke kategorizaci dnes dostupných a používaných metod různým způsobem. Hroník (2006:54-55) uplatňuje dvojí dělení – podle toho, jaké oblasti hodnocení pokrývají a podle toho, na jaký časový horizont se orientují. K prvnímu rozdělení dodává, že *„někdy postačuje rozdělení metod na hodnocení výkonu a hodnocení*

kompetencí. Hodnocení výkonu je obvykle vázáno na odměňování a hodnocení kompetencí je více vázáno na rozvoj. Při hodnocení výkonu je výstupem pracovní cíl a při hodnocení kompetencí je to rozvojový cíl.“ Druhé rozdělení obsahuje tři kategorie – metody orientované na minulost, metody zaměřené na přítomnost a metody zaměřené na budoucnost.

Dvořáková (2007) dělí metody podle toho, na co se orientují. První skupina obsahuje metody, které se orientují na odvedený pracovní výkon, tedy směrem do minulosti. Druhá skupina zahrnuje metody, které pomáhají identifikovat rozvojový potenciál pracovníka, orientují se tedy na budoucnost. Obdobné dělení zvolil také Kumar (2011), jen s tím rozdílem, že první kategorii nazval klasické metody (orientují na minulost) a moderní metody (orientující se na budoucnost). Jednotlivé metody jsou zobrazeny na obrázku 3.

Obrázek 3. Metody hodnocení



Zdroj: (Kumar, 2011:223), vlastní překlad

Uvedené metody hodnocení jsou uplatňovány ve všech odvětvích vždy podle toho, která metoda je vhodná pro danou oblast. Některé metody plní svůj účel v dělnických profesích, některé naopak v organizacích, které se orientují na práci s lidmi. V následujícím textu se zaměřím zejména na ty metody, které považuji za významné s ohledem na cíl této práce.

Motivačně hodnotící rozhovor

Jde o nejpoužívanější metodu při hodnocení zaměstnanců. Integruje v sobě dvě složky - sebehodnocení a hodnocení. Přičemž pracovník by měl mít možnost se na sebehodnocení i následný rozhovor připravit. Čas pro přípravu je závislý na typu vykonávané práce, jejím rozsahu nebo míře individuálních úkolů. Motivačně hodnotící pohovor je zaměřen na všechny oblasti hodnocení. Řeší hodnocení kompetencí, cílů, hodnocení organizace z pohledu zaměstnance, jeho plánované budoucnosti a navrhuje následná opatření a budoucí cíle.

Někteří autoři popisují tuto metodu jako zcela samostatnou (Hroník:2006) bez jakýchkoli podpůrných prostředků. U jiných je tato metoda doplňkovou metodou, která následuje po vyplnění formulářů, které jsou součástí systematického hodnocení pracovníků. Takto k této metodě přistupuje Pilařová (2008), která ve své knize věnuje hodnotícímu rozhovoru poměrně rozsáhlé místo. Její poznatky (srovnatelné s Kociánová, 2010) se dají shrnout do následujících bodů. Ve své podstatě se jedná o doporučení manažerům, jak správně hodnotící rozhovor v praxi aplikovat:

- Důležitá je příprava na hodnotící rozhovor, kterou není radno podceňovat, a to příprava na straně hodnoceného i hodnotitele.
- Vymezit si na hodnotící rozhovor dostatečné množství času. Nezájmat postoj „tak ať už to máme za sebou“.
- Ten, kdo vede hodnotící rozhovor, je hodnotitel. Je však nezbytně nutné klást důraz na to, že se jedná o dialog dvou stran, nikoli monolog hodnotitele.
- Při mapování se nejprve ptáme na názory hodnoceného, pak předkládá názory hodnotitel. Pokud budeme postupovat opačně, hodnocený se většinou stáhne a bude zevrubně hájit své názory nebo naopak přijme ze strachu názory hodnotitele. Po předložení názorů se nejprve věnujeme názorovým shodám a následně rozdílům.
- Příčiny neúspěchu je potřeba analyzovat objektivně. Důvody neúspěchů mohou být trojí příčiny: na straně hodnotitele, objektivní vnější příčiny vztahující se k firmě a na straně hodnoceného (ty vyplývají z jeho postojů, znalostí, schopností a dovedností a z osobnosti).

- Snahou rozhovoru je dosáhnout dohody. K tomuto nám poslouží transparentnost, otevřené přijímání kritiky, adekvátní poskytování zpětné vazby, zejména pak na konci rozhovoru, kdy je vhodné jej ukončit pozitivně.

Metoda stanovení cílů - MBO

Řízení podle cílů bere v úvahu výkonové cíle zaměstnance, kterých musí dosáhnout v pracovním procesu. V původní formě byly hodnoceny touto metodou zejména finanční ukazatele jako je například obrát firmy, tržby, objem prodaných výrobků nebo služeb apod. Na základě takto stanovených cílů byli zaměstnanci hodnoceni a zpravidla i následně odměňováni. Stanovení takovýchto měřítek je v sociálních službách problematické, nicméně tato metoda pracuje také s cíli rozvojovými, což koresponduje s cílem této práce.

Dle dnešního přístupu obsahuje MBO tyto prvky (Hroník, 2006:58):

- *„Stanovení cílů – jádro procesu MBO. Tento proces začíná formulováním dlouhodobých cílů a kaskádovitě spadá dolů přes cíle organizace, cíle menších organizačních jednotek až k individuálním cílům. Důraz je kladen na měřitelnost.*
- *Plánování akcí, úkolů – zatímco cíle specifikují co (čeho) má být dosaženo, akce a úkoly specifikují, jak toho má být dosaženo*
- *Sebeřízení – předpokladem úspěchu MBO je kvalitní motivace, znalost MBO a úsilí, které jsou nenahraditelné pro samostatné plnění úkolů*
- *Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování – zabezpečuje sledování, zpětnou vazbu k plnění dílčích cílů, úkolů. Nelze se spoléhat jen na kvalitní sebeřízení, je třeba průběh naplňování úkolů a cílů konzultovat, povzbuzovat a usměrňovat.“*

Metoda klíčové události

Situace, které v průběhu pracovní činnosti nastaly, mohou být kvalitním a objektivním impulzem pro rozvoj pracovníka. Tyto události jsou pak opěrným bodem pro užití této metody. Vedoucí pravidelně zaznamenává v průběhu hodnoceného období vždy jednu událost s pozitivním nábojem a jednu s negativním, přičemž každé takto zaznamenané události je vedoucím připsána určitá váha. Situace musí být popsána velmi podrobně, aby bylo možné z tohoto popisu v budoucnu čerpat. Výstupem pro zaměstnance

je potom zjištění potřeb jeho rozvoje v konkrétních oblastech. Výhodou je, že se jedná o univerzální metodu, a její uplatnění v praxi napomáhá operativnímu odstraňování nedostatků.

Hodnocení pomocí stupnice

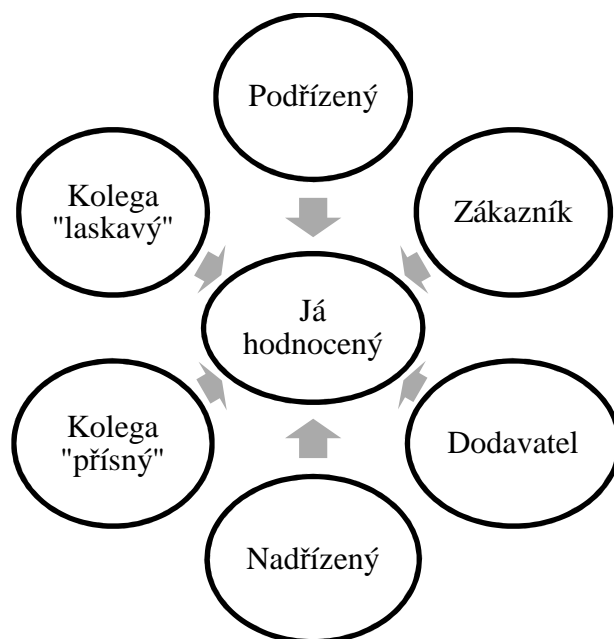
V praxi hojně používaná metoda, kterou lze snadno aplikovat jak na hodnocení samotné, tak na sebehodnocení. Dvořáková (2007:265) uvádí, že jde o „nejvíce uplatňovanou metodu.“ Výhodou této metody jsou nízké náklady při jejím vytváření a nízká časová náročnost vyplňování následných formulářů. Na druhou stranu vzniká při její tvorbě administrativní náročnost, problémem bývá také volba kritérií a jejich vymezení. Koubek (2001:208) uvádí tři typy hodnotící stupnice:

- *„Číselná – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů) a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím [...].*
- *Grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Tato křivka jasně dokumentuje silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka.*
- *Slovní – kdy je buď vhodným slovem [...] hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli k výběru odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka.“*

360° zpětná vazba

Tradiční metody hodnocení pracovníka jsou nastaveny výhradně na perspektivu nadřízeného, což s sebou nese jistá rizika, zejména subjektivní zkreslení a zaujatost. Cílem nových trendů a modelů je snaha o eliminaci těchto rizik. Jedna z metod, která začala poměrně rychle nahrazovat tradiční metody hodnocení, je 360° zpětná vazba. Výhodou této metody je, že přináší relativně komplexní obraz o pracovníkovi z různých perspektiv, které jsou zobrazeny na obrázku č. 4 na straně 38.

Obrázek 4. Model 360° zpětné vazby



Zdroj: (Hroník, 2006:66), vlastní zpracování

Hroník (2006:67) uvádí, že „do systému může vstoupit libovolný počet respondentů.“ Kromě skupin uvedených na obrázku č. 4 zmiňuje také „žolíka“, tedy jakoukoli osobu, kterou si zvolí sám hodnocený. Nedílnou součástí této metody je sebehodnocení. Základním principem metody je, že všichni zapojení hodnotitelé hodnotí stejná kritéria. Tím je zajištěno získání komplexního obrazu o hodnoceném. Důležitým předpokladem pro zavedení metody je otevřenost všech zúčastněných nejen v rámci samotného hodnocení, ale i v běžném pracovním procesu. Výstupy z 360° zpětné vazby, by mohly vést k tomu, že hodnocený zaměří veškerou svou energii na dopátrání se toho, kdo o něm pronesl něco negativního, místo toho, aby se zaměřil na realizaci rozvojových cílů, které si stanovil. Zavedení této metody je podle Hroníka (2006) poměrně administrativně náročné a je prakticky nemožné ji realizovat bez elektronické podpory, což dle mého názoru není v dnešní době problém.

Supervize a intervize

Matoušek (2003:349) definuje supervizi jako „celoživotní formu učení, zaměřenou na rozvoj profesionálních dovedností a kompetencí supervidovaných, při níž je kladen důraz na aktivaci jejich potenciálu v bezpečném a tvořivém prostředí.“

V širším pojetí splňuje uvedená definice obecný účel supervize, kterým je „zlepšení či udržení kvality služeb.“ (Havrdová, Hajný et al., 2008:48) Ten je naplňován různými

typy supervize. Nejblíže k hodnocení pracovníků má pak administrativní supervize, jejímž účelem je „*usměrňování pracovníka, aby si počínal správně v rámci stanovených pravidel a dobré profesionální praxe. Pomocí zpětné vazby pracovník dostává zprávu o tom, v čem je jeho praxe dobrá a v čem ne.*“ (Havrdová, Hajný et al., 2008:49; zvýraznění v originále)

Poskytování zpětné vazby neformálního charakteru s možným dopadem do formálního hodnocení v sobě zahrnuje manažerská supervize. Payne uvádí, že „*manažerská supervize zahrnuje řadu procesů zaměřených na dosažení optimálního výsledku pro lidi, kteří využívají služby zdravotní a sociální péče. Je vykonávána manažery, kteří přímo nebo nepřímo poskytují trvalé vedení, podporu, rozvoj a vzdělávací příležitosti zaměstnancům, za něž jsou zodpovědní.*“ (in Havrdová, Hajný et al., 2008:163) Podobnost uvedeného typu supervize se systémem hodnocení spočívá v osobě supervizora – jedná se o bezprostředního nadřízeného. Oproti tomu Hroník (2006) uvádí, že supervize je prováděna většinou kolegy z jiných oddělení, bez vztahu přímé nadřízenosti či podřízenosti.

Hroník (2006) se přiklání k tomu, že supervize je spíše metoda rozvoje pracovníka než hodnocení, na druhou stranu dodává, že významnou složkou této metody je reflexe a zpětná vazba, což je důvod, proč ji řadí mezi metody hodnocení. Ve své podstatě se v systému hodnocení dají uplatnit formy supervize, které popisuje Matoušek (2003:356) jako vzájemné konzultování dvou kolegů, intervize (peer-supervision) a autovize. Uplatnění supervize jako metody hodnocení má poměrně velký přesah do rozvoje a vzdělávání pracovníků.

2.1.4 Chyby při hodnocení pracovníků

Přestože je hodnocení v organizaci velmi důležité, což dokazuje literatura, a prospěšné pro všechny aktéry systému, často hodnocení vzbuzuje negativní emoce, a to jak u osob hodnotících, tak hodnocených. Důvodů k tomuto postoji je hned několik. Na straně hodnocených se nabízí jako první nevole přijímat kritiku své osoby a své práce. Na straně hodnotitelů mohou být důvody různorodější. Podle Urbana (2003) je manažery hodnocení často vnímáno jako zbytečná ztráta času a je prováděno s chybami či nedostatečně. Příčinou negativního pohledu na hodnocení může být nedostatečné objasnění jeho funkcí nebo to, že ani jedna zapojená strana nedokáže docenit (uchopit) výsledky,

kteře správně prováděné a přijímané hodnocení může přínést. Předpokladem pro funkčnost systému hodnocení a jeho efektivitu je podpora ze strany manažerů a přijetí systému ze strany pracovníků, jak uvádí Hroník (2006). Je tedy v zájmu organizace, aby věnovala velkou pozornost tomu, jak je systém hodnocení vnímán a to jak zaměstnanci, tak vedením. Bělohlávek (2008:59) k tomuto uvádí: „*Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě věnována dostatečná pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.*“

Urban (2003) shrnuje nejčastější chyby v hodnocení. Společným znakem většiny z nich je podle něj nedostatečná příprava pro hodnocení. Dále uvádí chyby, které vznikají přímo při hodnocení. Řadí mezi ně tzv. halo efekt, stereotypy, srovnávání zaměstnanců, zrcadlový efekt, při kterém mají lidé sklony hodnotit lépe toho, komu se sami podobají, a hodnotitelovo stavění sebe sama do pozice „toho hodného“. U halo efektu je zásadní problém v tom, že jedna oblast nebo jedna situace zastíní v očích hodnotitele celý zbytek výkonu hodnoceného. Při srovnávání může vynikající výkon jednoho pracovníka odsunout dobré výkony ostatních na nižší příčky. Urban (2003:148) tedy píše: „*Hodnocení výkonu jednotlivého zaměstnance by proto mělo být vždy nezávislé a nemělo by být ovlivněno tím, jak dobří nebo špatní jsou ostatní zaměstnanci.*“

Na chyby v hodnocení upozorňuje také Koubek (2000), Dvořáková (2007), Kleibl (2001). Nejzásadnější chybou, na kterou v systémech hodnocení narazíme, je dle Koubka nebezpečí subjektivismu. Uvedení autoři dělí chyby na dva druhy, systému a hodnotitelů. K chybám systému řadí špatný výběr kritérií výkonu, neexistenci norem, případně normy nerealistické, malé zapojení pracovníků do tvorby systému hodnocení, nedostatečné proškolení pracovníků v systému hodnocení, nepřihlíží se k faktorům výkonu, které nejsou závislé na vůli pracovníka a další. Mezi chyby hodnotitelů řadí přílišnou shovívavost nebo naopak přílišnou přísnost, různými hodnotiteli uplatňované různé nároky, užívání výhradně kritické formy hodnocení, ovlivňování osobními sympatiemi, předsudky, zohledňování účelu hodnocení.

Eliminovat chyby při aplikaci systému hodnocení i jeho implementaci lze dosáhnout dodržením zásad, které shrnuje Koubek (2000) následovně:

- důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení tak, aby byly šité na míru organizaci i jednotlivým úrovním organizační struktury;

- důkladně připravit veškeré potřebné dokumenty používané v systému hodnocení;
- důkladně vypracovat plán hodnocení;
- důkladně proškolit pracovníky – hodnotitele;
- informovat pracovníky o smyslu, cílech a kritériích hodnocení.

2.1.5 Možné problémy hodnocení

V rámci této kapitoly se zaměřím na nejčastější problémy, které se mohou v rámci procesu hodnocení objevit. Nejedná se o komplexní výčet možných problémů, ale o ty, s nimiž jsem se v rámci své praxe v organizaci, ve které je nový systém vytvářen, setkal, ať už v pozici hodnoceného, či hodnotitele. Každý problém je následně doplněn o návrh řešení, které může uvedený problém eliminovat.

Hodnocení = nepříjemná zkušenost

Hodnocení je pracovníky vnímáno jako administrativní zátěž, sloužící vedení organizace jako kontrola pracovníků napříč celou organizací. Pracovníci hodnocení vnímají jako prostředek organizace „sáhnout jim na peníze“. Srovnatelná je situace, kdy pracovníci přistupují k hodnocení zcela formálně – „dělám to, protože se to po mně vyžaduje.“

Řešení vychází z personální politiky celé organizace. Pracovníci reagují podle toho, jakým způsobem je k nim v rámci organizace přistupováno, jaký styl vedení je vlastní jejich nadřízeným. Náhled vedoucích pracovníků na hodnocení hraje velkou roli v přijetí hodnocení pracovníky jednotlivých týmů. Překonat negativní postoj pracovníků lze vhodným přístupem - hodnotit a vyzdvihnout, co se podařilo, jaké nastalo zlepšení. Znamená to motivovat pochvalou, pozitivní reakcí vedoucího pracovníka. Jednoduše se dá říci, že pokud pracovníci uvidí, že informace získané organizací v rámci hodnocení mají pozitivní dopad v praxi, jejich postoj se změní.

Jednání s problematickým pracovníkem

V průběhu hodnotícího pohovoru reaguje pracovník agresivně, jakýkoli náznak kritiky v něm vyvolává silnou emocionální reakci, zlostnou argumentaci.

Řešením může být přátelské, ale pevné vedení pohovoru – nenechat se zatáhnout do otevřeného konfliktu, proud emocí se snažit přerušit či zmírnit. Důraz musí být kladen na možnou společnou dohodu. Pokud všechny pokusy o rozumnou dohodu ztroskotají, pohovor ukončit a vrátit se k němu později, tzv. nechat pracovníka vychladnout. Velkou roli zde hraje také pozice hodnotitele, jeho prezentace hodnocení a umění vést hodnotící pohovor.

Nespolupracující pracovník

Pracovník vystupuje při pohovoru neaktivně, nereaguje na podněty. Při hodnocení mluví co nejméně, protože se vyhýbá pravdě. Konfrontace s hodnotitelem je mu nepříjemná. Příčinou může být strach ze zpětné vazby, obavy, že na sebe uslyší jen samou kritiku, strach z pohrůžky výpovědi aj. Variantou je neznalost systému hodnocení nebo nedůvěra v něj.

Řešením v takovémto případě může být pochopení smyslu hodnocení a přínosu jak pro organizaci, tak i pro samotného pracovníka a jeho rozvoj. Systém hodnocení musí být průhledný a všichni pracovníci by s ním měli být seznámeni. Toto riziko je minimalizováno v případě, že pracovníci jsou přímo zapojeni do vytváření nového systému hodnocení, a systém tedy odráží jejich potřeby.

Nevhodné termíny hodnocení

Pro praxi je vhodné mít stanovené termíny pro hodnocení. Někdy však tyto termíny kolidují s neodkladnými pracovními povinnostmi, které mají pro chod zařízení větší význam.

V takovém případě je vhodnější posunout termín hodnocení na jiný termín. Hodnocení vytvářené pod tlakem, jen abych splnil v termínu, je neefektivní a v rychlosti může hodnotitel opomenout významné události. Tím může dojít ke zkreslení konečné podoby hodnocení.

Hodnotící pohovor je narušován

Jedná se o přijímání telefonátů v průběhu pohovoru, sledování emailů, vstupování dalších osob do místnosti aj. Proces hodnotícího pohovoru tak ztrácí kontinuitu a

pracovník to může vnímat tak, že mu nevěnuji dostatek pozornosti. Tím může vzniknout dojem nedůležitosti hodnocení.

Riziku je dobré předejít zejména tím, že si v rámci pracovních povinností vymezím přesný čas, kdy vím, že nebudu rušen, domluvím se s kolegou, že přijme mé případné telefonáty, vyřídí neodkladný email, či podá případné návštěvě, klientovi, vysvětlení, kdy se mu budu moci věnovat

2.2 Rozvoj pracovníků

Podniky, a především vysoce postavení manažeři, si uvědomují, že lidé a potenciál, který nesou, jsou rozhodujícím bohatstvím každé organizace a je třeba mu věnovat náležitou pozornost. Žádný jiný zdroj organizace není natolik jedinečný jako lidé a je potřeba o něj pečovat a udržovat v kondici. Jedním ze způsobů, jak toho docílit, je zajistit jejich rozvoj, respektive maximálně využít jejich potenciál v současnosti i pro akce budoucí. Důležitost této činnosti jsme zmínili již v kapitole 1.2 odkazem na Koubka (2001), který rozvoj pracovníků a následně organizace, považuje za prioritní činnost v oblasti řízení lidských zdrojů.

Položme si nyní otázku, proč je rozvoj pracovníků tak důležitou činností. Koubek (2000:315) uvádí výčet důvodů¹², které vyvolávají nutnost rozvoje pracovníků:

- Změny sortimentu výrobků nebo služeb – požadavek na zvyšování kvality nabízených služeb a orientace směrem k zákazníkům, v našem případě směrem k uživatelům služeb.
- Nutnost snižovat náklady.
- Organizační změny a změny ve způsobu řízení.
- Orientace na kvalitu pracovního života.
- Rozvoj informačních technologií.
- Povaha a vývojové tendence trhu práce.
- Zvyšování bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.

¹² Uvádím jen ty důvody, které považuji za významné s ohledem na cíl této práce.

2.2.1 Vymezení pojmů

Rozvoj lidských zdrojů v sobě zahrnuje široké spektrum aktivit, jejichž význam považuji za důležité zde zmínit, jelikož ze své praxe vím, že často dochází k jejich záměně a stírají se tak rozdíly, které jsou každému z uvedených pojmů vlastní.

Vzdělávání

Bláha (2013:122) definuje vzdělávání jako *„proces, při němž lidé získávají anebo rozvíjejí specifické dovednosti, znalosti, schopnost a postoje potřebné pro kompetentní výkon na jejich současné pracovní pozici. [...] Vzdělávací aktivity jsou časově ohraničené, mají svůj začátek a konec.“*

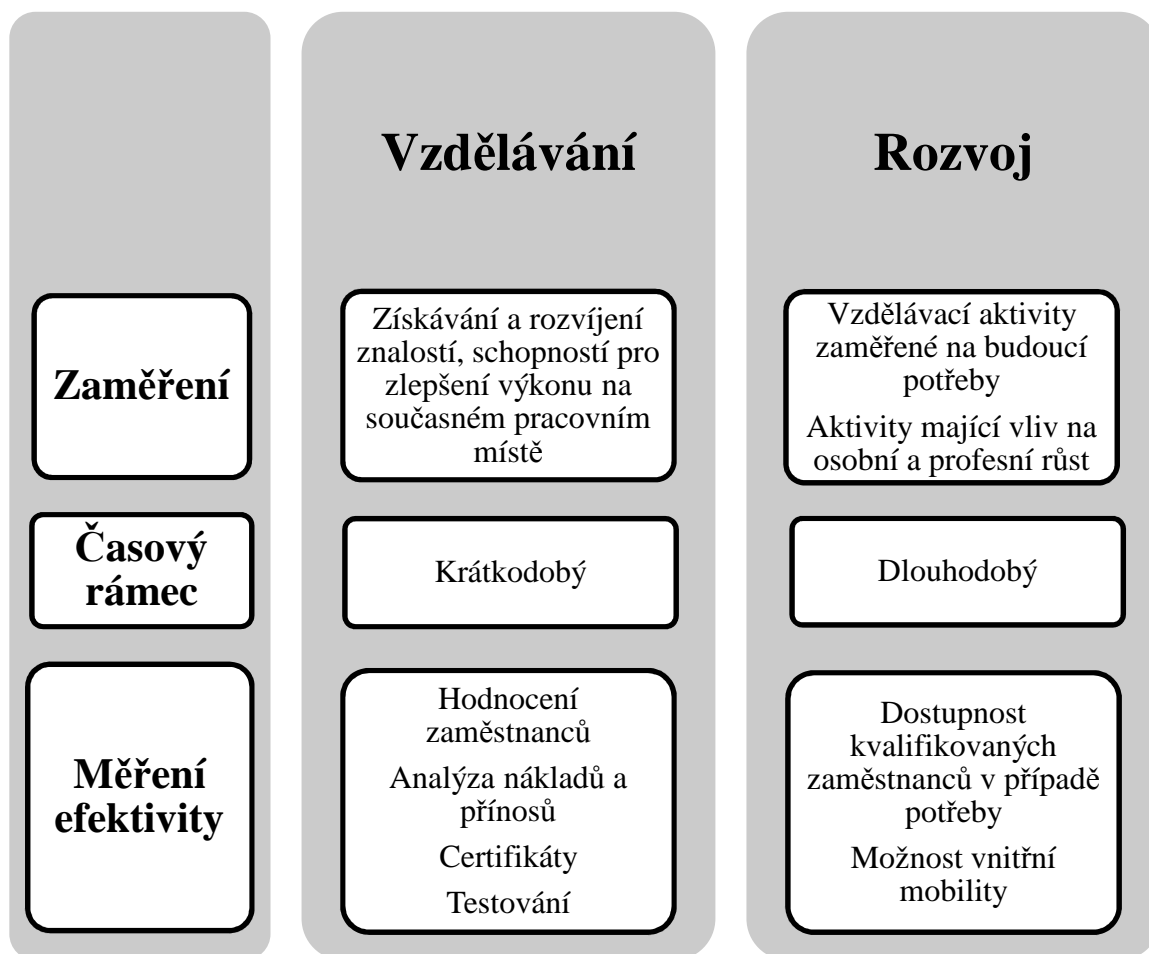
Koubek (2000) přistupuje k vymezení pojmu konkrétněji a klasifikuje vzdělávání na všeobecné vzdělávání, které umožňuje člověku fungovat ve společnosti a jeho základem je získání všeobecných znalostí, které jsou základem pro získání speciálních pracovních schopností v procesu odborného vzdělávání. Při odborném vzdělávání si jedinec formuje specifické dovednosti a znalosti, které potřebuje pro výkon zaměstnání, a dochází k jejich průběžné aktualizaci s ohledem na podmínky trhu práce či organizace.

Odborné vzdělávání má dvě podoby – formální (instituce, specializované programy) a neformální (sebevzdělávání, vzdělávání praxí) a zahrnuje základní přípravu na povolání, orientaci pracovníka, prohlubování kvalifikace a přeškolení (rekvalifikaci). Dvořáková (2007) v tomto dělení namísto základní přípravy na povolání uvádí profesní rehabilitaci, což odpovídá konceptu rozvoje pracovníků spíše, než obecnější pojetí Koubka.

Rozvoj

Oproti vzdělávání je rozvoj vývojový proces, *„který umožňuje progresivně postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností k stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně našich znalostí, dovedností a schopností.“* (Bláha, 2013:122). Cílem takového procesu je připravit pracovníky na odpovědnější a náročnější pracovní úkoly. Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem je znázorněn na obrázku číslo 5 na straně 45. Ještě obecnější definice, která v sobě však zahrnuje veškeré aktivity směřující k rozvoji pracovníků, přináší Armstrong (1999:509) a dle něj jde o *„poskytování příležitostí k učení a rozvoji, uskutečňování vzdělávacích akcí a plánování, realizace a vyhodnocování vzdělávacích programů.“*

Obrázek 5. Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem



Zdroj: (Mathis, L. R., Jackson, J. H. in Bláha, 2013:123), zpracování autora

Dvořáková (2007) a Koubek (2000) považují za významné, pojem rozvoj klasifikovat s ohledem na rozvoj řízení lidských zdrojů na dva typy:

- Rozvoj pracovníků – prostřednictvím tohoto procesu si pracovník osvojuje znalosti a dovednosti, které přesahují rámec jeho současného pracovního zařazení, pracovník tak rozšiřuje svůj pracovní potenciál a stává se flexibilnější a získané dovednosti a znalosti dokáže uplatnit v širším okruhu životních událostí, rozšiřuje možnosti uplatnění v rámci organizace i na vnějším trhu práce.
- Rozvoj lidských zdrojů – oba autoři se shodují na tom, že se jedná o novou koncepci vzdělávání a rozvoje v organizaci. Tradiční modely vzdělávání a rozvoje byly orientovány na jednotlivé pracovníky a jejich dovednosti, schopnosti a znalosti. „Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti

týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností organizace tak, aby se dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.“ (Koubek, 2001:242) Takto aplikovaný koncept rozvoje lidských zdrojů posouvá organizaci k **učící se organizaci**.

Zcela odlišný koncept přístupu má k pojmu rozvoj lidských zdrojů Armstrong (1999:509), který uvádí jako jeho klíčové složky učení se (důsledek praxe, zkušeností), vzdělávání (obecné znalosti a dovednosti bez konkrétního vztahu k pracovní činnosti), rozvoj (růst osobních schopností a rozvíjení potenciálu) a odborné vzdělávání (zvyšování úrovně znalostí, dovedností a schopností pro efektivnější vykonávání práce). Rozvoj a vzdělávání jsou tedy rovnocenné složky v komplexním pojetí rozvoje lidských zdrojů.

Vzhledem k stále rostoucí oblibě pojmu učící se organizace a především snaze organizací být takto vnímány zde zmíním šest faktorů takovéto organizace dle Kandola a Fullertona (in Armstrong, 1999:523):

- *„Sdílená vize, umožňující organizaci rozpoznat budoucí příležitosti, reagovat na ně a mít z nich prospěch.*
- *Struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení.*
- *Podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na status quo a ke zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce.*
- *Řízení posilující pravomoci - manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.*
- *Motivované pracovní síly, které se chtějí soustavně učit.*
- *Důraz na vzdělávání - existují postupy a politika povzbuzující zaměstnance ke vzdělávání.*“

Vzhledem k obsahu této kapitoly je nezbytné zaměřit se blíže na vnímání vzdělávání a rozvoje v učící se organizaci. Hroník (2007) uvádí několik charakteristik, které jsou typické pro celostní přístup k vzdělávání a rozvoji v rámci učících se organizací.

Pracovník jako subjekt vzdělávání – v praxi to znamená, že je každému pracovníkovi umožněna účast na rozvojovém programu. Vstup do tohoto programu je umožněn skrze nominační kritéria, která musí být pracovníkům známa dopředu. V rámci této charakteristiky je pracovník autorem svého rozvojového plánu a je zodpovědný za řízení své kariéry. Zodpovědnost za vzdělávání a rozvoj je přenášena z organizace na

pracovníka. V takto nastaveném systému je nesmírně důležitá zpětná vazba, jako kontrolní prvek, zda rozvoj pracovníka je v souladu s principy učící se organizace. V praxi se osvědčilo, že je tento přístup více motivující a vzbuzuje v pracovnících dojem skutečného zájmu ze strany organizace.

Vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání – „K vytvoření takové atmosféry je potřeba především **sdílení**. Sdělování a trénování nestačí. Nestačí jen pohyb vpřed, je potřeba ohlédnutí, reflexe a sebereflexe. Mezi jednotlivými výcviky, supervizemi a podobně je mezidobí, které je v dobrém případě učením se za chodu.“ Takto pojatá atmosféra „vyžaduje optimistické přijetí zákona narůstání nejistoty, který je v duchu sokratovské tradice: „čím více toho vím, tím více toho nevím“. Nelze se dobrat definitivní pravdy, je třeba si stále klást otázky“ (Hroník, 2007:121; tučné zvýraznění v originále) a pro její efektivní fungování v praxi je nezbytně nutná důvěra uvnitř organizace.

Vzdělávání se odehrává co nejlépe samotné práci – vzdělávání je přiblíženo co nejvíce samotné práci. Ve vzdělávání a rozvoji se uplatňuje zejména supervize a koučování. Maximální snahou je eliminovat přístup „v praxi to funguje, ale úplně jinak“.

Tým složený z externistů a internistů – s ohledem na předchozí charakteristický znak je ideální, aby byl tým zajišťující vzdělávací aktivity složen z externisty, který vytváří teoretický rámec vzdělávání, a internisty, který zajišťuje soulad mezi teoretickým rámcem a praxí dané organizace.

Důraz na multimediálnost a diferenciaci – základem je využití různých metod a stylů učení se. Důraz není kladen na standardní výsledky a výkon, ale na špičkový výkon, který je inspirující. Snahou je přitáhnout pracovníky ke snaze o dosažení právě takového výkonu.

Koncept učící se organizace je v současné době stále ve vývoji, směr udává zejména snaha o jeho nejlepší uchopení a aplikaci do praxe. Zavedení principů učící se organizace do vizí, cílů a plánů organizace je podle mne snadné, ale uvedení do praxe a ztotožnění se pracovníků s těmito principy je úkolem dlouhodobějším a náročnějším.

2.2.2 Strategie rozvoje lidských zdrojů

Jedním ze základních předpokladů pro rozvoj pracovníků je nastavení organizace, respektive strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Determinantem u obou

uvedených strategií je zejména organizační kultura, jejímž nositelem je organizace jako celek a následně pracovníci, kteří si ji „osvojují“ skrze sdílení vizí, poslání, hodnot, organizačních cílů, vedením a komunikací. Význam organizační kultury v přístupu k rozvoji pracovníků zmiňuje například Hroník (2007:17), který za pomoci typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho znázorňuje vztah mezi oběma uvedenými pojmy:

- Kultura ostrých hochů („vše nebo nic“) – klade důraz na individualismus, uznává se pouze špičkový výkon. Chyby a zaváhání se dají tolerovat, pokud jsou okamžitě napraveny. Na pracovišti se neprobírají soukromé záležitosti. Při rozvoji a vzdělávání se uplatňuje strategie diferenciací s maximální laťkou¹³.
- Kultura přátelských experimentů („chléb a hry“) – je typická týmovou prací. Cení se hlavně nápady, hodně se komunikuje. Pracovníci si sdělují i soukromé záležitosti, vzájemně se znají. Kariérní postup není důležitý. Rozvoj a vzdělávání se vyznačuje vyvážeností diferenciací strategie s bezbariérovou strategií¹⁴ a významným podílem organizačního učení.
- Kultura jízdy na jistotu („sázky na jistotu“) – hlavním cílem je neudělat chybu, čehož má být dosaženo přesně stanovenými postupy. Nemluví se o soukromých záležitostech. V oblasti rozvoje je většinou rovnováha mezi organizačním a individuálním rozvojem.
- Kultura mašliček („postupu“) – vyskytuje se většinou u organizací působících v málo konkurenčním prostředí nebo v prostředí, kde je velký důraz kladen na správný postup, přesnost a pečlivost (státní správa). Velký důraz se klade na formální náležitosti než věcný obsah. Pro rozvoj zaměstnanců se využívají certifikované programy, které absolvují jedinci podle svého postavení v organizaci.

Tureckiová (2004) zvolila ve své knize Řízení a rozvoj lidí ve firmách klasifikaci organizací nikoli podle organizační kultury, ale podle toho, jakou strategii v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků uplatňují:

¹³ V organizaci jsou vytvořené taková kritéria, která v oblasti vzdělávání budují jasné mantinely tak, aby na ně dosáhli jen ti nejlepší, kteří se musejí stát ještě lepšími. Důvodem takovýchto postupů je rychle se rozvíjející konkurence a tím pádem není dostatek času věnovat se pracovníkům se slabším výkonem.

¹⁴ Dochází k vytvoření systému, který je sice diferencující, tedy rozdílný dle kritérií, ale na druhou stranu do něj mají přístup všichni, bez ohledu na pracovní výkon.

- Organizování jednotlivých vzdělávacích akcí – v tomto případě se nedá hovořit o strategii, ale spíše o nahodilém, nesystematickém organizování vzdělávacích akcí na základě aktuální potřeby jednotlivců či celé organizace dostát potřebné úrovně kvalifikace. Tento typ akcí nemá zdaleka rozvojový potenciál, okrajově vzdělávací.
- Systematický přístup – předpokládá existenci hodnocení pracovníků, jelikož výstupy z hodnocení jsou podkladem pro vzdělávání a rozvoj, a existenci politiky a koncepce vzdělávání a rozvoje. Realizace tohoto přístupu dle Bláhy¹⁵ (2013:123) probíhá v cyklicky se opakujících fázích – identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb, plánování vzdělávání a rozvoje, realizace vzdělávacích aktivit a hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje. Tento model vychází z Františka Hroníka (2007:134).
- Koncepce učící se organizace – o této koncepci jsem se zmínil v předchozí kapitole, zde uvedu pojmy, které dle autorky koncepci charakterizují – komplexnost, kontinuální rozvoj, učení se z každodenní zkušenosti, způsobilost dle potřeby modifikovat chování organizace a jednotlivých členů.

Uvedené strategie uvádí Hroník (2007:117) jako „*vývojové fáze koncipování rozvoje a vzdělávání ve firmě.*“ Organizování jednorázových vzdělávacích aktivit nazývá realizace kusovek, což je fáze postrádající jakoukoli systémovost, ale i přesto se jedná o přístup, který najde uplatnění v dnešní době, např. u vzdělávacích akcí typu just-in-time. Příkladem takové akce je například soustředění projektového týmu těsně před zahájením projektu.

2.2.3 Plán osobního rozvoje

Předcházející kapitola byla zaměřena na popis vzdělávání a rozvoje v rámci strategie organizace. Ukázala, jak organizace může k vzdělávání přistupovat a jaké akce jsou charakteristické pro koncepcí vzdělávání v organizaci. Dalším důležitým aspektem rozvoje a vzdělávání pracovníků v organizaci jsou potřeby plynoucí od pracovníků samotných, respektive identifikování individuálních potřeb jednotlivých pracovníků. Na základě procesu identifikace individuálních potřeb je vytvořen plán osobního rozvoje, jak jej nazývá Armstrong (1999), či v pojetí Dvořákové (2007) osobní plán kariéry, který je ovšem ve větší míře zaměřen na budoucnost a kariérní postup, a v neposlední řadě rozvojový plán dle Hroníka (2007). Nadále budu užívat pojem plán osobního rozvoje.

¹⁵ Srovnatelné s Koubek (2001), Hroník (2007)

Armstrong (1999:525) definuje plán osobního rozvoje jako prostředek, který „poskytuje jedinci jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat formální vzdělávání, ale kromě toho i širší škálu rozvojových aktivit, jako například samostatné vzdělávání, distanční vzdělávání, koučování, práci na projektech, přebírání nových odpovědností (obohacování práce), dočasné přidělení někam jinam, vzdělávání při výkonu práce nebo při jiné činnosti a rozvojové kariérové pohyby, často horizontální (tj. nové role na přibližně stejné hierarchické úrovni, které rozšiřují dovednosti a schopnosti a poskytují základnu pro další rozvoj kariéry).“

Autor spatřuje hlavní účel takového plánu v soustředění se na takový rozvoj, který souvisí se současným pracovním zařazením. Zdůrazňuje důležitost těchto plánů zejména v organizacích, kde není s ohledem na organizační strukturu příliš prostor pro povyšování zaměstnanců, tedy k vertikální kariéře. O to významnější je pak horizontální kariéra, tedy rozvoj dovedností, které mohou pracovníci po odchodu z organizace, využít v organizaci jiné. Rozvoj horizontální kariéry považují za velice významný právě v sociálních službách, zejména pak v neziskovém sektoru.

Prvním krokem pro sestavení plánu osobního rozvoje je identifikace individuálních rozvojových a vzdělávacích potřeb. Dle Hroníka (2007:136) by identifikace měla proběhnout ze tří úhlů pohledu:

- „subjektu vzdělávání (individuální potřeba a přání),
- požadavků vyplývajících z funkce (hodnocení, nesoulad mezi nároky práce a reálnými způsobilostmi – mezera),
- budoucnosti (očekávání, plánovaného profesního a kariérového růstu).“

V praxi se identifikace děje za použití metod hodnocení, které Hroník (2006) popisuje jako sebesouzení¹⁶ a posouzením druhé osoby, např. nadřízeným, ale v případě užití metody 360° zpětné vazby se nemusí jednat jen o nadřízeného. Dle Gannona (in Armstrong, 1999:526) spočívá význam této fáze v „pomoci jedincům, aby rozpoznali své skutečné zájmy a hledali způsob, jak své zájmy vtělit do svých rolí a zvýšit tak svou spokojenost s prací, a tudíž i zvýšit výkon.“ Z uvedeného vyplývá, že návaznost rozvoje pracovníků na hodnocení pracovníků je neopomenutelné, zvláště ve fázi identifikace individuálních potřeb.

¹⁶ Hroník (2007) jako příklad uvádí různé metody sebehodnocení – autofeedback, retrospektivní autofeedback, identifikace stylu učení se, průběžná identifikace klíčových rozhodnutí

Hroník (2007:139) uvádí, že úkolem nadřízeného v této fázi je především hledání souladu a nesouladu mezi očekávaným a skutečným výkonem pracovníka, což odkrývá pomocí hledání bariér v učení. Hledání se uskutečňuje pomocí rozhovoru a to kladením čtyř základních otázek:

- **Může** – zjišťujeme, zda má pracovník dostatečné podmínky pro podání očekávaného výkonu. V případě, že odpoví ne, provedeme hlubší analýzu. V případě odpovědi ano, pokračujeme k další otázce.
- **Zná** – zjišťujeme, zda má pracovník všechny potřebné znalosti pro podání očekávaného výkonu. V případě, že odpoví ne, zjišťujeme, které mu chybí a jak je může získat. V případě odpovědi ano, pokračujeme k další otázce.
- **Umí** – pomocí této otázky identifikujeme dovednosti pracovníka potřebné pro podání očekávaného výkonu. V případě, že hledání odpovědi neproběhne úplně ideálně, analyzujeme, které mu chybí a jak je může získat. Pokud odpoví ano, zbývá nám poslední otázka, kterou je
- **Chce** – autor zde předpokládá, že v případě, že na předešlé otázky byla vždy odpověď ano, je problém s motivací pracovníka či uplatněním získaných znalostí a dovedností v praxi.

Druhou fází při sestavování plánu osobního rozvoje je stanovení cílů na následující období. Armstrong (1999:526) popisuje několik oblastí, ve kterých je možné cíle stanovovat – „*zlepšování výkonu, příprava na budoucí změny současné role, obohacování stávající práce, přechod v rámci organizace, vzestup v rámci organizace, zlepšení nebo osvojení si dovedností, rozšíření příslušných znalostí, rozvoj určitých oblastí schopností.*“ Při definování rozvojových cílů je dle Dvořákové (2007) nutné, aby individuální cíle pracovníka vždy korespondovaly s cíli organizace, respektive jsou podřízené zájmům a cílům organizace. Definování cílů však vychází z identifikovaných potřeb (tedy z první fáze) a je nutné uvědomit si, že charakter cílů je založen na tom, zda je preferováno horizontální či vertikální plánování kariéry v rámci plánu osobního rozvoje.

Poslední fází při vytváření plánu osobního rozvoje je, jak uvádí Armstrong (1999:526), příprava plánu činnosti. „*Tento plán, jak dosáhnout cílů rozvoje, projednají a odsouhlasí jedinci se svými manažery a organizací. Bude obsahovat vhodnou kombinaci takových činností, jako jsou například programy sebevzdělávání jedinců, koučování ze strany manažerů, projekty či kurzy určené k zabezpečení specifických potřeb vzdělávání.*“

Takto sestavený plán je ohraničen z časového hlediska, naplňování jednotlivých bodů v něm smluvených je průběžně sledováno a vyhodnocováno. Po uplynutí doby, na kterou byl uzavřen, dochází k jeho revidování a nastavení na další období za opětovného použití uvedených fází.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

3 Metodologie

Následující kapitola je zaměřena na definování výzkumné strategie a metodologických postupů, které byly použity při dosažení cíle diplomové práce.

Pro přehlednost považuji za významné zmínit, že všechny metody a postupy, uvedené v této kapitole, budou použity zejména jako prostředek k získání dostatečného množství informací pro nově vytvořenou podobu hodnocení a vytvoření samotné směrnice, jež bude následně předložena vedení organizace. Vytvoření směrnice je jen dílčím prvkem změny systému hodnocení a je nutné o této změně průběžně komunikovat se zainteresovanými osobami. Proto se bude následující text prolínat s osmi kroky procesu změny Johna P. Kottera, jelikož vnímám celý proces směřující k splnění cíle diplomové práce za dílčí kroky v procesu změny tak, jak je definuje zmíněný autor.

3.1 Cíl práce

V souladu s projektem diplomové práce je hlavním cílem vytvoření nového systému hodnocení ve zvolené organizaci. Definovaný cíl lze dále rozčlenit na dílčí cíle dle významu pro jednotlivé subjekty, které jsou součástí výzkumu.

Aplikačním cílem diplomové práce je navržení systému hodnocení ve zvolené organizaci pro všechny úrovně organizační struktury tak, aby systém odpovídal požadavkům a potřebám vedení organizace a zároveň plnil očekávání pracovníků od systematického hodnocení v organizaci. Takto vytvořený systém hodnocení bude posilovat profesní rozvoj jednotlivých pracovníků a tím povede ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Poznávacím cílem diplomové práce je popsat stávající systém hodnocení v organizaci a zjistit, jak optimálně navrhnout nový systém, aby byl plně funkční v souladu s organizační kulturou a podpořil tak její posílení u jednotlivých pracovníků. Naplnění uvedeného cíle dosáhneme zkoumáním stávající podoby hodnocení v organizaci a na základě toho definujeme kritické oblasti, na něž je třeba se zaměřit v systému novém.

Symbolickým cílem diplomové práce je aplikace získaných teoretických poznatků o hodnocení pracovníků do praxe ve zvolené organizaci osobou výzkumníka takovým způsobem, aby byl vytvořený systém hodnocení organizaci prospěšný.

Výstupem uvedených cílů bude směrnice, která bude následně předložena vedení organizace. Směrnice bude obsahovat cíle a funkce hodnocení v organizaci, definování zdrojů pro hodnocení, popis procesu hodnocení, návod pro hodnotitele, vedení hodnotícího pohovoru a provázanost hodnocení s dalšími řídicími procesy (odměňování, rozvoj). Směrnice je přílohou č. 3 diplomové práce.

3.2 Výzkumná strategie

S ohledem na téma diplomové práce jsem zvolil výzkumný přístup založený na případové studii s prvky aplikovaného výzkumu, protože základním cílem práce je vytvoření nového systému hodnocení ve zvolené organizaci. Téma práce svým zaměřením odpovídá aplikovanému výzkumu tím, „že odpovídá na otázky, které mají bezprostřední význam pro praxi. Hledá řešení praktických problémů,“ jak uvádí Hendl (2005:39).

V rámci tohoto přístupu volím kvalitativní výzkumnou strategii, která odpovídá zaměření práce. Disman (2000:285) chápe kvalitativní strategii jako „*nenumerické šetření a interpretace sociální reality*.“ Strauss a Corbinová (1999:10) pod pojmem kvalitativní výzkum rozumí „*jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Může to být výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací, společenských hnutí nebo vzájemných vztahů*.“ Právě výzkum týkající se chodu organizace a vzájemných vztahů mezi jednotkami organizační struktury v kontextu hodnocení je dílčím zkoumaným fenoménem v rámci této práce.

Výhodou, kterou nabízí kvalitativní přístup je zejména to, že umožňuje „*určitý fenomén (prvek, aspekt, proces apod.) nahlížet v pro něj autentickém prostředí a vytvářet jeho obraz v co možná nejkompaktnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty apod.*“ (Reichel, 2009:40). Stake (in Hendl, 2005) definoval očekávání kvalitativního výzkumu pomocí případové studie jako hustý popis všímající si pohledu účastníků s cílem celkového porozumění případu a provázanosti jeho jednotlivých částí. Nejedná se o vysoký počet zkoumaných jedinců poskytující omezené množství dat, ale o velké množství dat od malého počtu zkoumaných objektů. Volba kvalitativní výzkumné strategie byla tedy zcela

na místě, což dokládá shrnutí charakteristiky strategie od Hendla (2005:52), strategie zkoumá v přirozeném prostředí pracovníků, umožňuje reagovat na místní situace a podmínky, hledá lokální příčinné souvislosti a usiluje o získání podrobného popisu zkoumaného jevu.

Nevýhodou tohoto přístupu je, že výsledky z něj plynoucí nelze zobecnit, což v našem případě není problematické, a nijak nás to neomezuje ve splnění cíle výzkumu, výsledek bude aplikován v jedné konkrétní organizaci. Ze zjištění však lze formulovat obecnější doporučení pro organizace pracující se stejnou cílovou skupinou.

3.3 Role výzkumníka

Chlanová (2010) uvádí, že jednou z podmínek realizace případové studie je vymezení role výzkumníka, popřípadě výzkumného týmu. Důvodem k vymezení této podmínky je dle Miovského (2006) reflexivita jako další charakteristika kvalitativního přístupu. Pod uvedeným pojmem se skrývá „*fakt, že při aplikaci kvalitativního přístupu cíleně pracujeme s tím, že výzkumník se de facto přímo či nepřímo spolupodílí na procesech, které zkoumá. Znamená to, že je určitým způsobem ovlivňuje a sám je jimi také ovlivňován.*“ (Denzin in Miovský, 2006:18)

V kontextu mé diplomové práce je míra reflexivity poměrně vysoká, protože výzkum probíhá v organizaci, kde jsem již sedm let zaměstnán. Zmíněný fakt však vnímám spíše jako pozitivní, neboť je mi známa organizační kultura, nastavení organizace, a tudíž dokáži lépe uchopit data, jež mi budou poskytnuta v rámci výzkumného procesu, ale zároveň je tímto limitován nadhled. Negativně může být moje role výzkumníka vnímána pracovníky organizace, jelikož mohou mít obavy sdělit mi svá očekávání. Maximální snahou bude tuto bariéru eliminovat, a to zejména důkladným vysvětlením cílů diplomové práce a přínosem pro organizaci jako celek a pracovníky. V konečné podobě však navržená směrnice bude reflektovat také mé potřeby a požadavky na systém hodnocení v organizaci. Více se uvedené problematice budu věnovat v kapitole Charakteristika organizace.

3.4 Užité metody výzkumu

Hlavními výzkumnými technikami, které byly použity při dosahování cíle práce, jsou rozhovor a focus groups, tedy metody, tvořící, doplněné o pozorování, v praxi nejčastěji užívané metody v kvalitativním přístupu. (Miovský, 2006)

Rozhovor definuje Zich (2004:39) „jako systém verbálního kontaktu mezi tazatelem a dotazovanými s cílem získat informace prostřednictvím otázek, které klade tazatel. Prostřednictvím rozhovoru zkoumáme mínění, názory, či postoje lidí.“ Při použití techniky probíhá přímá interakce mezi zúčastněnými, a tím dostává dotazovaný prostor pro doptávání se a ujasnění otázek. Tazatel má pak možnost kontrolovat, zda jím položené otázky, byly správně pochopeny, a popřípadě podat vysvětlení. Pro potřeby mé práce jsem použil polostrukturovaný rozhovor¹⁷, který „se vyznačuje tím, že má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládaných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny.“ (Reichel, 2009:111) Metoda rozhovoru byla použita již v průběhu diagnostiky organizace a následně při dosahování cíle diplomové práce, a to vždy individuální formou. Vždy došlo k přípravě oblastí souvisejících s tématem hodnocení pracovníků v konkrétní organizaci. Takto připravený seznam oblastí posloužil jako předloha pro následnou realizaci rozhovoru s tím, že samotné otázky byly tvořeny až při jeho samotném průběhu. Hlavním důvodem použití této formy rozhovoru je skutečnost, že s tazateli se znám již mnoho let, a proto pro ně i mne umožňuje metoda méně formální vedení, včetně prostředí realizace.

Další užitou metodou je ohnisková skupina (focus group). Při přípravě k diplomové práci jsem uvažoval nad tím, zda se v kontextu práce jedná opravdu o metodu focus group či o skupinový rozhovor. Rozhodnutí uplatnit metodu focus group podpořily znaky této metody, které uvádí Reichel (2009):

- Focus groups se zúčastňují členové cílové skupiny (v našem případě se skupin budou zúčastnit přímo pracovníci sdružení, kteří budou nově vytvořeným systémem hodnocení přímo dotčeni).
- Při focus groups jsou potřebná data k výzkumu získávána skupinovou interakcí v rámci debaty na dané téma – ohnisko (ohniskem v našem případě bylo téma hodnocení pracovníků v organizaci Občanské sdružení Světlo Kadaň, pracovníci na sebe v průběhu skupiny reagovali, a byť byla znatelná názorová a postojová diferenciacce, bylo potřeba v dané skupině dosáhnout shody, což se podařilo díky skupinové dynamice a vzájemné interakci).

¹⁷ Miovský (2006) používá také název semistrukturované interview.

V našem případě se jedná konkrétně o polostrukturovanou (semistrukturovanou) ohniskovou skupinu (Miovský, 2006) s týmy¹⁸ jednotlivých zařízení. Zahájení ohniskových skupin proběhlo pozdravením, přivítáním, představením, informacemi o podmínkách, požadavcích, účelu a časové náročnosti. Účastníci byli dále seznámeni s tím, že v průběhu skupiny bude pořizován zvukový záznam pro budoucí analýzu. Ohniskem skupin bylo hodnocení pracovníků v organizaci Občanské sdružení Světlo. Během skupiny byly pokládány otázky korespondující s cílem výzkumu. Navržené tematické okruhy předkládal moderátor skupinám postupně. Nejprve byli účastníci skupin necháni, aby se vyjadřovali samostatně. Otázky u jednotlivých témat byly použity teprve v případě, že skupiny na téma nereagovaly, nerozuměly mu nebo byla potřeba téma více upřesnit. U každého tématu byli účastníci skupiny nejprve vybízeni, aby mluvili sami za sebe a prezentovali své subjektivní názory, po vyjádření všech členů následovala fáze, kdy se členové týmu měli dohodnout na jednotné odpovědi za tým. Zahrnuta by měla být následující témata:

- Koho mají potřebu účastníci skupiny v organizaci hodnotit.
- Kdo bude zapojen do hodnocení jednotlivých pracovních pozic.
- Jak často se formální hodnocení bude realizovat.
- Jaké metody hodnocení by měl nově vytvořený systém v sobě zahrnovat.
- Jaké oblasti (kritéria) by měly být obsahem hodnocení, z čeho tato kritéria vycházejí.
- K čemu takto vytvořený systém bude organizaci sloužit.
- Jak bude probíhat proces jednotlivých fází hodnocení.

V projektu diplomové práce jsem uvedl, že se nabízí také možnost uplatnit metodu analýza dokumentů, ale její význam jsem v kontextu tématu považoval za využitý v rámci diagnostiky organizace. V průběhu realizace výzkumu jsem ovšem zjistil, že je potřeba ji použít i pro naplnění cíle diplomové práce. Hendl (2005) spatřuje význam analýzy dokumentů zejména kvůli verifikaci dat získaných při rozhovoru a doplnění takto získaných informací. V mém případě však nešlo o verifikaci získaných dat, a to z toho důvodu, že jsem vytvářel zcela nový návrh systému hodnocení založený zejména na potřebách organizace a očekáváních pracovníků. Použití této metody bylo zaměřeno na dokumenty organizace, které obsahují popis jednotlivých pracovních pozic, náplně práce a

¹⁸ Týmem pro naše potřeby rozumíme kmenové zaměstnance včetně vedoucího dané služby (zařízení).

kompetence jednotlivých pracovních pozic, za účelem získání podkladů pro tvorbu kritérií hodnocení v navrhovaném systému.

3.5 Výzkumný soubor

Jedním z předpokladů navrhovaného systému hodnocení organizace je, že bude odpovídat očekáváním zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsem považoval za významné zapojit všechny zaměstnance organizace. Reichel (2009:88; tučně v originále) řadí tento typ výběru výzkumného souboru mezi „*případy, kdy předmětem kvalitativního zkoumání je soubor, jehož rozsah a podoba jsou předem dány (např. všichni pracovníci malé firmy, všichni frekventanti určitého vzdělávacího kursu), tedy výběry totální, cenzovní.*“

4 Charakteristika organizace

Praktickou část mé diplomové práce, stejně jako praxi řízení, jsem realizoval u svého zaměstnavatele, Občanského sdružení Světlo Kadaň¹⁹, kde jsem zaměstnán již sedm let. Proto nejsou u některých informací v následující kapitole uvedeny zdroje, protože jsou mi realie týkající se organizace známy.

Sdružení vzniklo v roce 1997 a působí na území Ústeckého a Karlovarského kraje. Dle článku 1 stanov organizace se jedná o „*nezávislou organizaci sdružující fyzické a právnické osoby s cílem uspokojování jejich potřeb a zájmů.*“ Jedná se o nestátní organizaci s právnickou formou spolek. Ve stanovách je definován obecný cíl a poslání organizace, a tím je „*zabezpečovat rozvoj preventivní činnosti, pro mládež a dospělé a vytvářet všem sdruženým členům podmínky pro jejich činnost.*“

Plnění uvedeného cíle a poslání je v praxi realizováno zřizováním zařízení poskytujících sociální služby dle zákona č. 108/2006 Sb, O sociálních službách. Celkem organizace zřizuje 15 sociálních služeb – pět terénních programů, pět nízkoprahových zařízení pro děti a mládež, tři kontaktní centra, sociální poradnu (odborné sociální poradenství) a sociálně aktivizační službu pro rodiny s dětmi. Aktivity sdružení jsou dále rozvíjeny realizací projektů zaměřených na integraci dlouhodobě nezaměstnaných osob zpět na trh práce a dlouhodobým programem specifické primární prevence na základních a středních školách.

¹⁹ Podle §3045 zákona č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník jsou stávající občanská sdružení od 1. 1. 2014 považována za spolky.

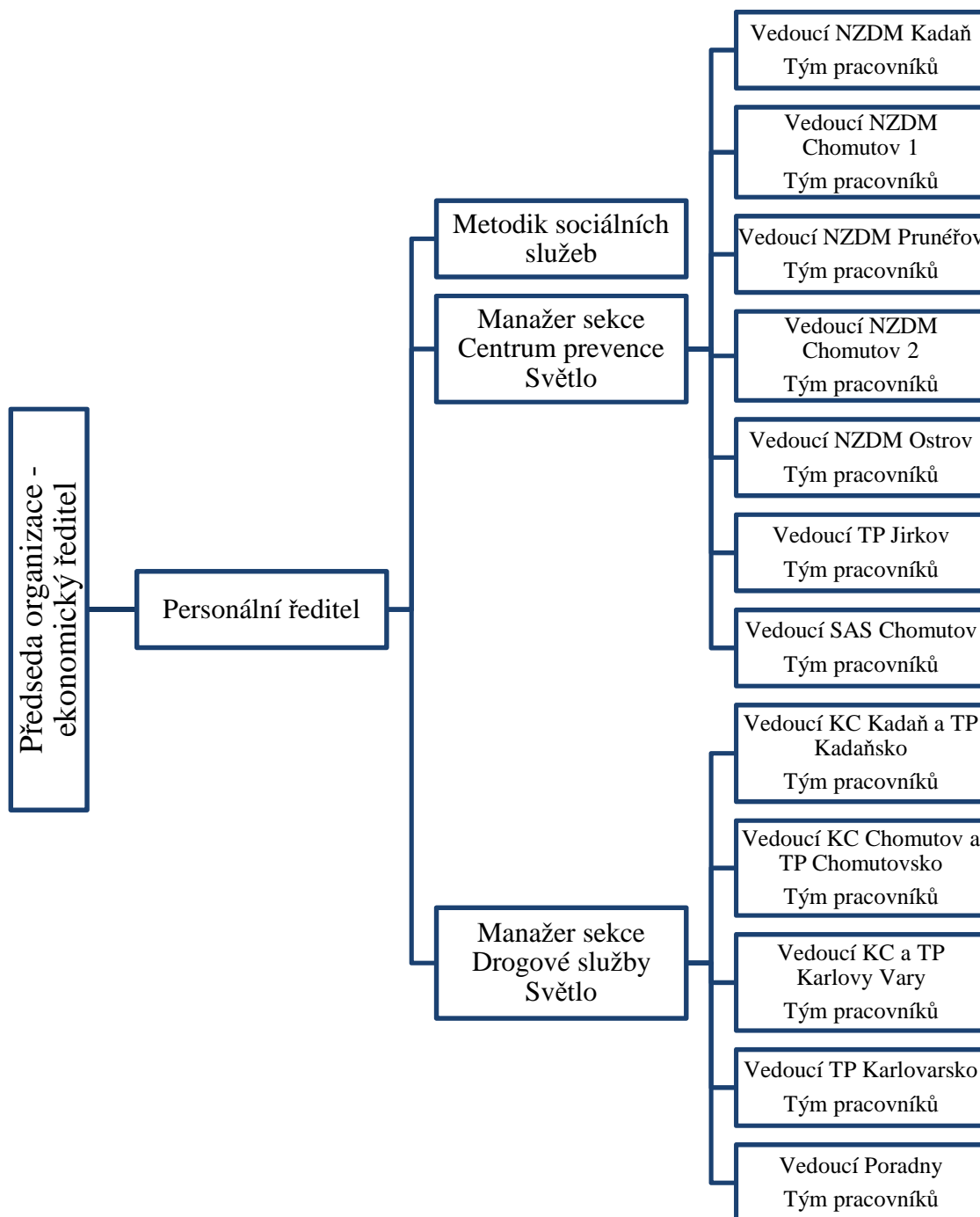
Každá služba má ve svých vnitřních předpisech definovány dílčí poslání a cíle, jejichž naplňováním dochází k uspokojování potřeb cílových skupin. Mezi ně dle rozhodnutí Krajského úřadu Ústeckého kraje ze dne 26. 3. 2014 o změně registrace sociálních služeb patří:

- Osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách.
- Děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy.
- Rodiny s dítětem/děťmi.
- Imigranti a azylanti.
- Oběti domácího násilí.
- Osoby bez přístřeší.
- Osoby do 26 let věku opouštějící školská zařízení pro výkon ústavní péče.
- Osoby v krizi.
- Osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách.
- Osoby, které vedou rizikový způsob života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy.
- Etnické menšiny.

4.1 Organizační struktura

V současné době (k 1. dubnu 2014) je provoz služeb organizace zajišťován 42 zaměstnanci. Z tohoto počtu se 37 (zahrnuje také vedoucí jednotlivých organizačních složek) podílí na poskytování přímé péče uživatelům služeb a 5 zahrnuje vedení organizace – ekonomický ředitel, odborný ředitel, metodik sociálních služeb a dva manažeři jednotlivých sekcí organizace. Organizační struktura je znázorněna na obrázku 6 na následující stránce.

Obrázek 6. Organizační struktura Občanského sdružení Světlo Kadaň



Zdroj: Organizační řád pro rok 2013, vlastní zpracování

Uvedená organizační struktura není prozatím uvedena v žádném interním dokumentu organizace, jelikož v současné době dochází ke změně dosud vytvořené organizační struktury. Tato změna měla dopad na samotný průběh dosahování cíle diplomové práce. Při psaní projektu diplomové práce jsem si kladl za cíl vytvořit nový systém hodnocení v celé organizaci. Vytvořením dvou sekcí se ovšem situace v celé organizaci změnila, což

se odrazilo na průběhu dosažení cíle. Po domluvě s manažery jednotlivých sekcí jsem došel k závěru, že cíl diplomové práce bude naplňován jen v sekci Drogové služby Světlo.

Důvodem tohoto rozhodnutí je, že v sekci Centrum prevence Světlo došlo ve více než padesáti procentech služeb ke změně vedoucího, a bylo důležité nejprve pracovat na jejich zaškolení a předání kompetencí. Cíl diplomové práce zůstal stejný jen s tím rozdílem, že vytvořený systém hodnocení nebude aplikován na celou organizaci, ale jen na jednu sekci. U manažerů obou sekcí i vedení organizace je na druhou stranu shoda v tom, že některé dílčí body nového systému hodnocení mohou být shodné pro obě sekce, zejména hodnocení směrem k nadřízeným a sebehodnocení. Model hodnocení směrem dolů bude vyhodnocen až po jeho navržení a představení vedení organizace. Poté bude zhodnoceno, jestli je jeho aplikace možná také v druhé sekci, případně dojde k jeho dílčím modifikacím, zejména v oblasti kritérií.

4.2 Strategie rozvoje pracovníků

Jednou z dílčích charakteristik vytvářeného systému hodnocení je provázanost s rozvojem pracovníků, respektive hodnocení jednotlivých pracovníků by mělo směřovat k jejich rozvoji zejména v profesní oblasti. Z tohoto důvodu považuji za významné nastinit přístup organizace k rozvoji pracovníků.

Organizace má vytvořenou směrnici (Občanské: 2009), která popisuje odborný rozvoj zaměstnanců. Obsah směrnice je totožný s obsahem kapitoly Školení a kurzy v Organizačním řádu na rok 2013. Oba uvedené dokumenty obsahují kapitoly zaměřené na povinné kurzy, specializovaná školení a odborné kurzy, zaměstnanecké benefity a studium při zaměstnání. Jednotlivé kapitoly popisují, co do nich spadá za kurzy, ale většinová část popisu je zaměřena na finanční nákladnost jednotlivých kurzů a jakým způsobem dochází k participaci zaměstnance a zaměstnavatele na úhradě. Dále je v každé kapitole specifikováno, jaké sankce plynou pro zaměstnance v případech předčasného ukončení pracovního poměru. V uvedených dokumentech není tedy zmínka o tom, jakým způsobem organizace přistupuje k rozvoji pracovníků. Pokud bych měl pojmenovat strategii dle typologie Tureckiové (2004) uvedené v teoretické části, jedná se o organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, což znamená, že není pevně dána strategie rozvoje pracovníků.

V Operačním manuálu poskytování služby – Kontaktní centrum je obsažena kapitola Profesní rozvoj zaměstnanců, kde je popsáno hodnocení zaměstnanců, zapojení zaměstnance do rozvoje služeb, individuální plán vzdělávání zaměstnanců, systém předávání informací a supervize, další zajištění profesního růstu. Jedná se tedy spíše o výčet toho, jaké metody či prostředky jsou uplatňovány při zajištění rozvoje zaměstnanců. Zmínka o strategii či o koncepci rozvoje zde uvedena není.

Nejužší vazbu na rozvoj pracovníků spatřuji v kapitole individuální plán vzdělávání zaměstnanců, kde je popsán mechanismus sestavování plánu, jaké informace jsou k sestavení potřeba, co plán obsahuje a k čemu slouží. Zde je provázanost se systémem hodnocení v organizaci, protože podkladem pro sestavení plánu je sebehodnocení jednotlivých pracovníků a „*je vždy naplňován s ohledem na potřeby práce s uživateli služby, potřeby pracovníka v rámci profesního růstu a splnění kvalifikace, týmové spolupráce, vývoj služby v rámci nových poznatků v oboru, možnostmi nabídky vzdělávání, finanční možnosti organizace.*“ (Občanské, 2011a:77) Ostatní kapitoly jsou popsány velmi stroze a popisují jen procesní záležitosti jednotlivých kapitol ve vztahu k organizaci.

V dokumentu Operační manuál, interní předpisy terénního programu na rok 2012 je věnována celá kapitola supervizi, která „*je v organizaci považována za odbornou činnost, při níž externí supervizor podporuje, vede a posiluje jednotlivce, skupiny nebo týmy k tomu, aby dosáhli určitých organizačních, profesionálních a osobních cílů. Obecnými cíli supervize jsou: Zlepšení kvality práce, Podpora profesionálního růstu.*“ (Občanské, 2012:53, tučně v originále) Dále jsou popsány postupy při zavádění supervize, výstupy z ní a řešené oblasti. Z uvedeného jasně vyplývá, že supervize je organizací vnímána jako významný prvek při zajištění profesního rozvoje zaměstnanců.

Směrnice č. 2/2011 se zaměřuje na další povinné vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. Jedná se tedy o dokument, který upravuje další vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách v návaznosti na ustanovení § 111 odst. 1 a ustanovení § 116 odst. 9 zákona č. 108/2006 Sb., O sociálních službách.

Rozvoj pracovníků v organizaci je dále realizován v rámci případových prací, které jsou vedeny metodikem sociálních služeb. Pojem případová práce je zde chápán komplexněji, nikoli jen jako rozbor případů konkrétních uživatelů služeb. Charakterem odpovídá obsah tohoto nástroje interní formě supervize a je definován ve směrnici

č. 3/2014. Zmínka o rozvoji pracovníků zde není, ale v rámci diagnostiky organizace jsem se na tento nástroj zaměřil a od pracovníků, kteří se případové práce zúčastňují, zazněl rozvoj jako důležitá složka zmíněného nástroje. V rámci vymezení pozice metodika sociálních služeb v Organizačním řádu (2013:4) se uvádí, že metodik se „*podílí na profesním růstu pracovníků – podává návrhy vedení organizace na zvyšování kvalifikace pracovníků a přímo se podílí na zaškolování nově nastoupivších zaměstnanců.*“ Vzhledem k tomu, že metodik je jedinou osobou v organizaci, která přichází do styku se všemi pracovníky, je jeho činnost v rámci rozvoje pracovníků a následně organizace jako celku vedle supervize významným prvkem.

Nejvíce prostoru v oblasti vzdělávání pracovníků v organizace je v Organizačním řádu na rok 2013 i Operačním manuálu, interních předpisech terénního programu na rok 2012 věnováno adaptačnímu procesu nových pracovníků. Je zde podrobně popsáno, jakým způsobem probíhá adaptace sociální a odborná, jaká interní školení musí nový pracovník na dané pozici absolvovat a jakým způsobem je adaptační proces vyhodnocován. Dokumenty dokládají, že organizace klade v oblasti vzdělávání pracovníků velký důraz zejména na nově příchozí pracovníky.

5 Systém hodnocení v organizaci

Diagnostika organizace byla prováděna v období od května do srpna 2013. Jedním z témat diagnostiky bylo hodnocení pracovníků. Důvodem výběru tohoto tématu byl samotný požadavek odborného ředitele, který se již v minulosti snažil o zavedení nového systému hodnocení, ale bezúspěšně, protože užší vedení organizace tomu nebylo nakloněno. Proto mne požádal, zda v rámci diagnostiky, mohu současný systém diagnostikovat. Cílem diagnostiky u tohoto tématu bylo zjistit, jakým způsobem je v organizaci realizován vytvořený systém hodnocení, zda je efektivní, a jestli je tento systém v organizaci využíván plně. Výstupy, které jsou prezentovány v následující kapitole, jsou doplněny o aktuální informace.

5.1 Stávající systém

V rámci Organizačního řádu na rok 2013 není popsán systém hodnocení vůbec. Hodnocení je zmíněno útržkovitě v rámci dílčích kapitol a to zejména v rámci kapitoly Odměňování zaměstnanců, kde se píše, že „*zbylé finanční prostředky rozděluje jako*

prémie vedoucí nebo přímý nadřízený svým podřízeným každý měsíc společně s hodnocením zaměstnance". (Občanské, 2011a:23) Z toho vyplývá, že zaměstnanci jsou hodnoceni měsíčně. Z rozhovoru s vedoucí služby vyplynulo, že by se tak mělo dít bez ohledu na to, zda finanční prostředky zbydou či nikoli. Dále lze považovat za hodnocení zaměstnanců také kapitolu věnovanou disciplinárnímu řízení, kde je popsán mechanismus, který je v rámci organizace uplatňován v případě, že pracovník poruší kázeň.

Z diagnostiky vyplynulo, že 86 % zaměstnanců ví o tom, že organizace má vytvořený systém hodnocení.

V rámci Operačního manuálu poskytování služby (OM) – Kontaktní centra je popsán postup pro hodnocení zaměstnanců v kapitole profesní rozvoj zaměstnanců. Popis postupu pro hodnocení je definován dle jednotlivých pracovních pozic. V manuálu terénních programů není postup pro hodnocení pracovníků uveden vůbec, ale v praxi je uplatňován stejný model jako u pracovníků v kontaktních centrech.

5.1.1 Hodnocení kmenových zaměstnanců

V operačním manuálu je popsáno, že „Každý zaměstnanec je pravidelně hodnocen vedoucím organizační složky formou písemného hodnocení - Měsíční hodnocení zaměstnance. Zaměstnanec má právo se k hodnocení vyjádřit, a to v rámci osobního rozhovoru s vedoucím, který si může vyžádat. Hodnocení je poté dáno k dispozici ekonomickému řediteli, který schválí, popřípadě neschválí navrhovanou odměnu zaměstnanci, kterou má vedoucí právo udělit a její výši obhajuje právě v písemném hodnocení. Dále jsou zaměstnanci ze strany vedení hodnoceni ústně – pochvalou, konstruktivní kritikou. Na závěr každého roku je zaměstnanci předáno Roční hodnocení zaměstnance, kde vedoucí organizační složky hodnotí, jakého profesního vývoje dosáhl zaměstnanec v průběhu roku a píše doporučení ohledně oblastí, ve kterých má zaměstnanec rezervy.” (Občanské, 2011a:76)

K systému hodnocení kmenových zaměstnanců se vedoucí K-centra Kadaň, Terénního programu Karlovarsko a Terénního programu Kadaňsko vyjádřila tak, že probíhá měsíčně a jeho obsahem jsou čtyři tematické okruhy, v rámci kterých je práce podřízených hodnocena. Dále v rozhovoru zmiňuje, že zaměstnanci mají možnost se k hodnocení vyjádřit a postup, který popisuje v rozhovoru, je shodný s tím, který je nastaven v OM. Dále dodává, že je zde také možnost vyvolat diskuzi o hodnocení nejen

s ní jako vedoucí, ale také s odborným ředitelem. Hodnocení dle jejích sdělení probíhá také při poradách týmu, kde se pravidelně vyjadřuje k jejich práci a to pozitivně i negativně. V rámci rozhovoru nezmiňuje roční hodnocení kmenových zaměstnanců. Další dva vedoucí pracovníci sdělují, že své podřízené hodnotí. Jeden dodává, že nepravidelně, druhý, že dříve probíhalo měsíčně a nyní probíhá jedenkrát za půl roku. To znamená, že pouze jeden vedoucí hodnotí zaměstnance měsíčně dle nastaveného systému v organizaci. Dva vedoucí se shodují na tom, že pracovníky hodnotí nejen písemně, ale také ústně.

Sami kmenoví zaměstnanci uvádějí, že 9 ze 12 je hodnoceno pravidelně, jeden nepravidelně, jeden není zatím hodnocen vůbec (nástup před měsícem) a jeden nedokáže posoudit. Ohledně pravidelnosti pouze 4 uvedli, že jsou hodnoceni měsíčně, 3 uvedli, že jednou za půl roku. Jeden pracovník uvádí, že dříve byl hodnocen měsíčně, ale nyní asi 1x za půl roku. Jeden pracovník uvádí málokdy. Ostatní uvádějí zřejmě jednou za měsíc, ještě jsem nebyl hodnocen (nástup před měsícem) a zatím jsem obdržela pouze jedno hodnocení (v organizaci pracuje 3 měsíce).

Ohledně obsahu hodnocení se zaměstnanci shodují, že se jedná zejména o oblasti zaměřené na docházku, styl práce, komunikace v týmu, plnění zadaných úkolů, dodržování předpisů, iniciativa, kvalita odvedené práce, přístup ke klientům atd. Tyto oblasti jsou shodné s formulářem, který je pro měsíční hodnocení kmenových zaměstnanců používán. Z formuláře je patrné, že organizace využívá pro hodnocení metodu volného popisu. Tato metoda „vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem stanoveného seznamu položek hodnocení. **Problémem** je to, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti. Hodnocení různých hodnotitelů a různých hodnocených lze tedy těžko porovnávat.“ (Koubek, 2001:207; zvýraznění v originále)

V rámci analýzy osobní dokumentace zaměstnanců jsem zjistil, že hodnocení v osobní dokumentaci není komplexní. V dokumentech organizace není nikde obsaženo, že hodnocení se musí zakládat do osobní dokumentace pracovníků, ale v rámci kontaktu s pracovníky a vedoucími mi bylo sděleno, že si zaměstnanci veškerá hodnocení zakládají do osobní dokumentace, neboť je potřeba, aby toto hodnocení bylo k dispozici kdykoli pro případnou kontrolu. Zjistil jsem, že tento fakt není úplně shodný s realitou. Některé složky zaměstnanců neobsahovaly žádné hodnocení, některé obsahovaly hodnocení 1x za dva měsíce, někdy bylo hodnocení vypracováno společně za dva či tři měsíce. Tři pracovnice

mají hodnocení pouze 1x za půl roku. Roční hodnocení je v dokumentaci zaměstnanců naposledy za rok 2011, a to jen ve dvou případech ze 13.

5.1.2 Hodnocení vedoucích organizačních složek

V operačním manuálu je popsáno, že „Vedoucí jednotlivých zařízení jsou zaměstnanci hodnoceni v rámci ročních hodnocení, kde hodnotí specifické oblasti. Na konci roku jsou povinni vytvořit toto hodnocení všichni zaměstnanci daného zařízení. V průběhu roku tuto povinnost nemají, ale v případě potřeby tak mohou učinit. Vedoucí jednotlivých zařízení jsou dále hodnoceni řediteli a to v rozmezí 3 měsíců dle stanovených kritérií.“ (Občanské, 2011a:76)

Z uvedeného vyplývá, že vedoucí jsou hodnoceni ze dvou stran. To dokládá také rozhovor s vedoucí, která sděluje, že je hodnocena týmem a to jednou za rok v rámci písemného hodnocení a v průběhu roku v rámci supervize, případové práce a v běžném provozu, a dále je hodnocena ze strany přímého nadřízeného, tedy odborného ředitele a to jednou za rok. Dodává také, že hodnocena je její práce ze strany předsedy organizace v rámci porad vedení ústní formou. Jeden vedoucí uvádí v dotazníku, že je hodnocen více méně spíše nepravidelně, druhý uvádí, že na nové pozici (pozn. na pozici vedoucí je od dubna 2013) nebyl zatím hodnocen vůbec. Jako frekvenci hodnocení uvádějí půl rok.

Dle sdělení vedoucích jsou podřízení o možnosti hodnotit své přímé nadřízené informováni, ale jen 90 % zaměstnanců uvedlo, že o tom vědí. Intervaly této formy hodnocení se na základě vyjádření zaměstnanců různí – 64 % uvádí, že dvakrát do roka, zbytek jedenkrát ročně. Osobní dokumentace vedoucích vůbec nekorresponduje s tím, co pracovníci (včetně vedoucích) uvádějí. Hodnocení od ředitele bylo v jednom případě naposledy z roku 05/2010, u dalšího z 06/2010 a u jednoho nebylo vůbec.

Situace, když v průběhu roku mají podřízení potřebu hodnotit svého vedoucího, je popsána v OM. Vedoucí v rozhovoru uvádí, že pracovníci mají možnost hodnocení provést také v rámci supervize a dále mají možnost kontaktovat ředitele a domluvit se s ním na potřebě zhodnotit svého vedoucího a probrat případné připomínky k jeho práci.

5.1.3 Hodnocení vedení organizace

Operační manuál poskytování služby – Kontaktní centra popisuje, že „Ředitelé jsou hodnoceni vedoucími organizačních složek a jednotlivými týmy v ročním hodnocení.

Hodnocení ředitelů za uplynulý rok jsou povinni předat předsedovi organizace nejpozději do 31. ledna všechna zařízení. Předseda následně vede s řediteli rozhovor na základě obdržených hodnocení. Hodnocení ředitelů mohou zaměstnanci provést také dle potřeby v průběhu roku.“ (Občanské, 2011a:76)

Vedoucí v rozhovoru uvádí, že hodnocení od ní směrem nahoru probíhalo dříve dvakrát ročně, v současné době je to jednou ročně, což odpovídá tomu, co je popsáno v manuálu (Občanské, 2011a). Hodnocení jde směrem k předsedovi organizace (ekonomický ředitel), personálnímu řediteli a metodikovi sociálních služeb. Po obsahové stránce se toto hodnocení zaměřuje zejména na komunikaci v týmu, zastupování, spolupráce s týmem. Postup vytváření hodnocení je následující – vedoucí hodnocení napíše, předá k doplnění týmu a následně předá hodnocenému a předsedovi organizace v případě, že je hodnocen ředitel a metodik. V průběhu roku hodnocení probíhá na manažerské supervizi a v rámci porad vedení. Další dva vedoucí uvádějí, že hodnotí své nadřízené dvakrát do roka.

Jako zajímavé k tomuto bodu hodnocení se mi zdál názor zaměstnanců na hodnocení vedení organizace, kdy 21 % dotazovaných uvedlo, že v tomto nespátřují žádný význam a přijde jim to jako zbytečné. Jednalo se o pracovníky, kteří jsou z jednoho týmu. Ostatní zaměstnanci tuto možnost vítají a považují ji za možnost, jak říci nadřízeným, co potřebují.

Od března 2014 jsou součástí vedení organizace také manažeři jednotlivých sekcí. Vzhledem k tomu, že se jedná o nově vzniklé pracovní pozice, v současné době o nich není v dokumentech organizace zmínka.

5.1.4 Sebehodnocení

V dokumentech organizace je sebehodnocení zmíněno jen v Operačním manuálu poskytování služby – Kontaktní centra v souvislosti se sestavováním individuálního plánu vzdělávání, ke kterému je sebehodnocení podkladovým materiálem.

Tento postup popisuje v rozhovoru také vedoucí K-centra Kadaň, Terénního programu Kadaňsko a Karlovarsko: „*Sebehodnocení pracovníků to se vlastně dělá jednou ročně, souvisí s individuálním plánem vzdělávání toho daného zaměstnance, kdy než vlastně my nastavíme ten plán na další ten rok který nás čeká, tak každý zaměstnanec má takovou s- malinkou strukturu v tom sebehodnotícím dotazníku, kde má možnost se vyjádřit*

ke svým slabým stránkám, silným stránkám a podobně, to vlastně odevzdá svému nadřízenému pracovníkovi, ten na základě toho s ním udělá rozhovor, rozebere vlastně ty jednotlivé body, který tam sou a potom potažmo se nastavuje vlastně ten individuální plán pro toho daného pracovníka a pokud z toho vyplynou nějaké potřeby nebo požadavky od toho zaměstnance, tak se s tím pracuje dál, podle toho, co je to za téma.”

Sebehodnocení v rámci organizace se využívá u vedoucích zaměstnanců a kmenových zaměstnanců. Z nich 60 % uvedlo, že o sebehodnocení ví, 20 % neví a zbytek vnímá sebehodnocení jako prostor na supervizi. Po obsahové stránce je sebehodnocení totožné pro všechny pracovníky, obsahuje silné a slabé stránky, co daného pracovníka baví a nebaví a dále plány do budoucna. Sebehodnocení obsažené v osobní dokumentaci však uvedeným postupům neodpovídá, zejména pak ne roční frekvenci. Pouze čtyři kmenoví zaměstnanci z dvanácti měli v osobní dokumentaci sebehodnocení psané v roce 2013. Vedoucí ani jeden.

5.2 Výstup z diagnostiky

Pro další postup a především pro zjištění, zda nově navržený systém hodnocení v organizaci je funkční a zda proces změny proběhl úspěšně, považuji za důležité shrnout základní výstupy z diagnostiky do několika stručných bodů. Tyto body mohou být následně použity jako kritéria zhodnocení zavedení systému.

- Systém hodnocení v organizaci je příliš komplikovaný – časová náročnost a obsah hodnocení – především směrem k podřízeným středního managementu.
- Střední management postrádá pravidelnější hodnocení jejich práce.
- Je potřeba nastavit jasná pravidla pro provázanost slovního hodnocení a finančního ohodnocení.
- Hodnocení pracovníků, kteří jsou na nejnižším stupni hierarchie, neprobíhá podle nastavených pravidel.
- Hodnocení středního managementu a užšího vedení organizace neprobíhá dle nastavených pravidel.
- Sebehodnocení je popsáno jen útržkovitě – chápání pracovníků je odlišné od nastavení v předpisech organizace.
- Není jasně stanoveno, kdo komu hodnocení na pracovníky předává.

- Při porušení pracovních postupů je nastaven jednoznačný postup, který ale není zcela dodržován.
- Pracovníci na nejnižším stupni hierarchie mají pocit, že hodnocení, tak jak je nastaveno, pro ně není dostačující. Cítí, že vedoucí jej považuje za povinnost a po obsahové stránce jim nepřináší nic zásadního, není jim zcela jasné, jak je provázané slovní hodnocení a finanční ohodnocení. Sebehodnocení vnímají jako povinnost, ale nevnímají, že by sloužilo jako podklad pro nějaký osobní rozvoj.
- Průběžné slovní hodnocení od vedení organizace je spíše negativního rázu.

6 Vytváření nového systému hodnocení

Po předložení výstupů z diagnostiky zaujalo vedení organizace zastoupené personálním ředitelem postoj ke změně, kterou je potřeba udělat. Tento přístup byl posílen také tím, že ve stejné době došlo k rozšíření služeb organizace a otevřením čtyř nových zařízení. Tím pádem stoupl počet zaměstnanců téměř dvojnásobně a vedení si uvědomilo, že je potřeba k systému hodnocení přistoupit z nové perspektivy a především přizpůsobit jej stávajícímu počtu zaměstnanců.

Na poradě managementu v lednu 2014 jsem byl připraven seznámit s plánovanou změnou systému hodnocení vedoucí jednotlivých služeb a nejvyšší vedení organizace – tedy ty, kteří by se měli do procesu změny zapojit a nově vznikající systém by měl reflektovat jejich požadavky a potřeby. V průběhu porady předseda organizace²⁰ začal hovořit o nutnosti změny systému hodnocení s tím, že po každém vedoucím jednotlivých služeb chce zaslat návrh na změny současného systému, aby pak mohl vytvořit systém nový. Navázal jsem na jeho požadavek s tím, že na poradě přicházím s plánem změny hodnotícího systému na základě diagnostiky, kterou jsem realizoval v organizaci. Po předložení plánu byla reakce taková, že to oceňuje, a že až budu mít vytvořený nový systém hodnocení tak, ať mu jej předložím a zváží, jestli ho použijeme či nikoli. Vyplynulo z toho, že v organizaci budou tedy probíhat paralelně dva procesy směřující k novému systému hodnocení. Mé snahy o vysvětlení a dojednání jednoho procesu nepadly na úrodnou půdu.

²⁰ V organizační struktuře je shoda v osobě předsedy organizace a ekonomického ředitele. Nadále budu používat pojem předseda organizace.

Vzhledem k tomu, že došlo ke vzniku paralelních procesů, které se zaměřily na stejný cíl, dostal jsem se do poměrně složité pozice, kdy nebylo snadné získat dostatečnou podporu ze strany středního managementu (vedoucí jednotlivých služeb), jelikož se z časových důvodů nechtěli podílet na obou procesech. Pro mne však bylo důležité získat jejich pohled na věc a zejména získat jejich představu o tom, jak by měl nový systém vypadat. Domluvil jsem se s nimi tedy, že své návrhy zašlou také mně a tím bude v prvotní fázi jejich účast dostačující.

Dalšími aktéry změny byli kmenoví zaměstnanci, kterým jsem při případových pracích²¹ v jednotlivých službách vysvětlil, co je mým cílem a jak změna bude probíhat. Jejich přístup byl vstřícný a s ohledem na to, že dostali poměrně rozsáhlé pole působnosti k vyjádření svých potřeb v rámci hodnocení, spolupracovali. Jako rizikové jsem zde spatřoval jen vznik poměrně rozsáhlého materiálu, který následně bude podkladem pro nový systém hodnocení.

V průběhu procesu získávání podkladů pro navržení nového systému hodnocení došlo v březnu 2014 v organizaci ke změně organizační struktury, což mi zkomplikovalo proces změny, kdy dvě stávající vedoucí byly povýšené na manažerky jednotlivých nově vzniklých sekcí a na jejich pozice byli jmenováni jiní pracovníci. Vzniklo tak užší vedení organizace, které nyní čítá pět osob.

Jak bylo řečeno výše, předseda organizace, chtěl po každém návrhy pro nově vznikající systém hodnocení. Nakonec obdržel návrh od manažerek, jelikož jednotliví vedoucí služeb, zaslali návrhy jim a ty je pak sjednotily do dvou návrhů, které zaslaly předsedovi organizace. Ten vytvořil konečný návrh, který zaslal k připomínkování celému užšímu vedení, tedy i mně. Návrh jsem důkladně pročetl a porovnal s dosavadními podklady, které jsem měl od pracovníků jednotlivých služeb a z diagnostiky organizace. Návrh jsem připomínkoval, okomentoval a připomněl, že vytvářím také návrh, který bude zpracován do podoby směrnice. Po několika dnech jsem obdržel email od předsedy organizace s tím, že návrh obsahuje jeho požadavky na to, co by systém obsahovat měl a že konečné zpracování nechá na mně a že tedy očekává předložení finální směrnice z mé strany (vytvářena v rámci diplomové práce). Poměrně složitým procesem jsem se tedy

²¹ Interní forma supervize v organizaci, kterou zajišťuje metodik sociálních služeb. Probíhá jedenkrát měsíčně v rozsahu 3 hodiny v každém zařízení organizace.

v rámci organizace dopracoval k tomu, že paralelní procesy se spojily v jeden s jedním výstupem.

6.1 Limitující faktory při realizaci nového systému

Pro dosažení cíle diplomové práce jsem se rozhodl pracovat také s limity a překážkami, které mohou bránit úspěšnému dosažení cíle v širším pojetí – nejen tedy vytvoření systému hodnocení jako takového, ale i při jeho implementaci do praxe.

Jedním z prvních limitujících faktorů byla nejednotnost v požadavcích na nově vznikající systém od vedoucích jednotlivých služeb. K eliminaci tohoto faktoru došlo tím, že byla v organizaci zřízena nová funkce manažer sekce, který předkládal návrh na systém hodnocení v rámci své sekce. Tím pádem byla nejednotnost v požadavcích minimalizována.

Dalším faktorem byla nemožnost vytvořit systém, který by vyhovoval potřebám v rámci všech zařízení organizace – nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, kontaktní centra, terénní programy, odborné sociální poradenství. Tím, že došlo ke změně organizační struktury a vytvoření dvou sekcí, kdy pod každou spadají jiné služby, došlo zároveň ke vzniku podmínek, které tento faktor neúspěchu eliminovaly. Cíle diplomové práce bylo po proběhlé změně struktury organizace dosahováno jen v sekci drogových služeb.

V teoretické části diplomové práce uvádím, že řízení pracovního výkonu v organizace má integrující charakter pro hodnocení, odměňování a rozvoj pracovníků. Pro dosažení této integrity v rámci vytvářeného systému hodnocení jsem vnímal to, že se nepodaří propojit systém hodnocení s odměňováním. Jako eliminující prvek tohoto rizika jsem vnímal skutečnost, že nově vytvořený systém nebude propojen se systémem odměňování pracovníků, ale bude klást důraz na rozvoj pracovníků a kvalitu služeb. K potlačení tohoto rizika došlo současně se změnou organizační struktury, kdy se vedení organizace rozhodlo vytvořit systém vnitřních kontrol a auditů, jejichž výstupem bude komplexní zpráva o činnosti dané organizační jednotky. Tato zpráva pak bude podkladem pro udělení prémie za dané období. Systém hodnocení tak nebude propojen s odměňováním pracovníků a dojde k užšímu propojení s rozvojem pracovníků zejména na formální úrovni.

Zásadní překážku při sestavování nového systému a jeho zavádění do praxe uvedla v rozhovoru také manažerka sekce drogových služeb. „*Napadá mě spousta věcí, ale napadá mě jedna zásadní a to je vedení a jeho představa o systému hodnocení. Domnívám se, že právě možná ta snaha zavděčit se všem a všemu za všech okolností zabrání tomu nastavit ten systém tak, aby byl právě důležitější pro nás. Takže myslím si, že to je ten zásadní bod, který tomu brání a možná teď budu asi trošku hodně přímá, ale myslím si tím, že určitý člověk v tom top managementu měl hodně dlouhý čas tu zodpovědnost vztaženou hodně sám na sebe a teď se, že jo ty, kompetence tou novou strukturou se ty jeho kompetence rozměňují, tak si myslím, že tam je i určitě boj o to zachovat to tak jak to vlastně vůbec bylo původně a to si myslím je obrovská brzda.*“

Limity, které jsem zde uvedl, se mohou objevit zejména při vytváření nového systému hodnocení. Důležité je ale také pracovat s těmi, které se objeví při uvádění systému hodnocení do praxe a následném uplatňování v praxi. Ty konkrétně popíše v závěrečné kapitole, jež obsahuje doporučení pro organizaci při zavádění nového systému hodnocení do praxe.

6.2 Cíle, funkce a potřeby v systému hodnocení

Uvedená kapitola obsahuje souhrn informací popisujících, proč organizace potřebuje mít vytvořený systém hodnocení. Dále shrnuje cíl hodnocení, jeho funkci a význam existence hodnocení v organizaci.

Organizace je poskytovatelem sociálních služeb dle zákona č. 108/2006, o sociálních službách a tím pádem je nezbytnou součástí každodenní praxe dodržování Standardů kvality sociálních služeb. V kontextu hodnocení je důležitým standard číslo 10 – Profesní rozvoj pracovníků. Čámský (2008:190) považuje v rámci uvedeného standardu za „*velmi důležité sladit to, co potřebuje organizace a to, co ke svému osobnímu a profesnímu rozvoji potřebuje pracovník.*“ Participace obou jmenovaných subjektů na vytváření nového systému hodnocení v organizaci je tedy na místě.

Tabulka 1. Odst. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců

Kritérium	Zásadní
a) Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení,	Ne

vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace;	
b) Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců; podle tohoto programu poskytovatel postupuje;	Ne
c) Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě; podle tohoto systému poskytovatel postupuje;	Ne
d) Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců; podle tohoto systému poskytovatel postupuje.	Ne

Zdroj: příloha č. 2 vyhlášky Ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb., vlastní zpracování

Z tabulky 1 lze vyčíst v kritériu a) požadavek na ukotvení procesu hodnocení zaměstnanců v písemné podobě v interních dokumentech organizace. Je zde patrný požadavek na hodnocení zejména vývoje a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace. V kritériu b) zahrnuje také nutnost zpracování plánu budoucího rozvoje zaměstnanců. Do hodnocení se může promítnout také kritérium c), kde je kladen požadavek na výměnu informací. Tyto informace mohou spočívat ve vzájemném hodnocení pracovníků mezi sebou v návaznosti na spolupráci a potenciální zlepšení, v případě hodnocení lze toto kritérium naplnit nejen písemnou podobou, ale zejména pak při hodnotících rozhovorech. Z tabulky 1 v kritériu d) je možné také vyčíst požadavek na tvorbu systému finančního a morálního oceňování, kde lze tento požadavek chápat jako motivační prvky práce se zaměstnanci. Vzhledem k nastavení mechanismů finančního odměňování pracovníků v organizaci je vytvářený systém hodnocení zaměřen spíše na morální oceňování pracovníků.

Uvedená kritéria vyplývající ze standardů kvality sociálních služeb se týkají všech služeb poskytovaných organizací. Služby, které jsou financovány Úřadem vlády České republiky prostřednictvím Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky, musejí však splňovat také Standardy odborné způsobilosti pro zařízení a programy poskytující odborné služby problémovým uživatelům a závislým na návykových látkách. V rámci organizace se jedná o služby kontaktní centra a terénní programy v rámci sekce drogové služby. Obecná část těchto standardů definuje kritéria zaměřená na hodnocení pracovníků.

Tabulka 2. Odborné vedení a rozvoj pracovníků a týmů

6.	ODBORNÉ VEDENÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ A TÝMŮ Poskytovatel zajišťuje pracovníkům a týmům podmínky pro výkon kvalitní práce, definuje a zpřístupňuje pravidla pro jejich práci. Disponuje mechanismy zajišťující profesní rozvoj pracovních týmů a jednotlivých pracovníků, jejich schopností potřebných pro dosažení cílů a poslání organizace a propojení cílů pracovníků s cíli a úkoly organizace.	Bodovací stupnice
6.3	Organizace má zavedený a respektovaný postup pro pravidelné hodnocení pracovníků a týmů, jež zahrnuje stanovení, vývoj a naplňování osobních a týmových cílů, úkolů a potřeby další odborné kvalifikace.	B
6.4	Pracovníci a týmy mají možnost zapojit se do rozvoje a zkvalitňování poskytovaných sociálních služeb.	B
6.6	Organizace má vypracovaný a uplatňovaný systém oceňování pracovníků a to nejenom finanční odměnou, ale i jinými faktory (možnost zvyšování kvalifikace atd.)	B
6.12	Zaměstnanec má příležitost pravidelně projednávat svoji odbornou kariéru, včetně dalšího vzdělávání, se svým zaměstnavatelem, resp. odborným vedoucím/managerem.	B

Zdroj: (RVKPP, 2010:15-16), vlastní zpracování

Tabulka 2 uvádí pouze kritéria, která se bezprostředně dotýkají systému hodnocení organizace. V kritériu 6.3 je shodně jako ve standardech kvality sociálních služeb zakotvena důležitost existence systému hodnocení v interních předpisech organizace. Kritérium 6.4 lze chápat v kontextu hodnocení jako podněty ze strany pracovníků na organizaci jako takovou zejména v rámci hodnocení svých nadřízených, potažmo organizace jako takové. V kritériu 6.6 je pak v návaznosti na systém hodnocení opět kladen důraz na jiné faktory oceňování pracovníků. Poslední uvedené kritérium definuje podmínky pro plán odborného rozvoje, což se v rámci hodnocení děje především prostřednictvím zhodnocení potenciálu daného pracovníka a následně v rámci hodnotícího pohovoru a sestavení plánu osobního rozvoje daného pracovníka.

Uvedené potřeby v oblasti hodnocení souvisejí spíše s požadavky, které jsou na organizaci kladeny externími podmínkami. Následující text vychází z potřeb organizace,

respektive potřeb vedení organizace směrem k systému hodnocení. Důraz je kladen na funkci, cíle a význam hodnocení.

Při dotazu směrem k předsedovi organizace na definování cíle hodnocení se odpověď zaměřila spíše na kontrolní mechanismy, kterých chce hodnocením, potažmo kontrolami v rámci organizace, dosáhnout. *„Kontrolovat musíme, neboť mé zkušenosti s prací v jednotlivých zařízeních jsou takové, že si každý kolikrát dělá, co chce a nikoho to netankuje a bez kontroly třeba před certifikacemi mou osobou bychom mnohdy neuspěli. Kontroly také vnímám jako podpůrný prostředek k práci pro zaměstnance a také prostředek právě pro následné hodnocení. Celý systém navazuje na udělování mimořádných prémie v červenci a v prosinci. [...] je to vše v souvislosti s plněním indikátorů. Nelze však brát pouze plnění indikátorů, ale musí být zohledněna i kvalita poskytované služby, ale i snaha se zlepšovat. V neposlední řadě je potřeba mít pořádek v papírech, neboť každá kontrola vám potvrdí, že si tady můžeme hrát, na co chceme, ale důležité je to mít dobře zaznamenané.“* Z průběhu rozhovoru dále vyplynulo, že hodnocení je pro něj spíše záležitostí jednotlivých vedoucích ve službách. Respektive konkrétní podoba hodnocení je jejich zodpovědností, ale považuje za významné nastavit minimální frekvenci systematického formálního hodnocení, které bude platné pro celou organizaci.

Konkrétněji se k cíli hodnocení vyjádřila manažerka sekce drogové služby. *„Hodnocení nebo cílem hodnocení by měla být zpětná vazba o činnosti určitý jednotky v organizaci. Ať už tou jednotkou je zaměstnanec, vedoucí týmu, já jako vedoucí sekce potom top management. [...] to k čemu by mělo sloužit je jasně je to o tom podat zpětnou vazbu [...] mělo by to být spíše opravdu o tom rozvoji, o tom, že ten člověk to vezme jako věc, která slouží k jeho rozvoji, k tomu, aby se v něčem zdokonalil, aby v něčem prostě postoupil dál, aby si zvýšil ty kompetence třeba v té věci, která úplně mu třeba nesedí nebo není to tam úplně stoprocentní. Takže každopádně rozvoj nejen nebo ne nejenom ono to s tím vlastně úzce souvisí rozvoj zaměstnanců je prostě rozvoj celý organizace, která postupuje tím pádem vpřed.“*

Důležitým prvkem hodnocení je také jeho význam pro aktéry celého systému. Manažerka sekce popisuje tento prvek hodnocení tak, že *„by mělo sloužit těm zaměstnancům, nemělo by to bejt věc, která ještě víc zamotá tu organizaci do nějakých závazků a jenom povinností toho, že musíme hodnotit, ale pokud máme hodnotit tak ať to k něčemu je, ať to někomu prospívá a ať se to někde nějakým způsobem i ukáže a odráží.“*

Takže od toho si myslím, že ani nezáleží na té frekvenci, že musíme hodnotit co nejvíc a co nejčastěji, ale třeba i když to bude jednou za čas, tak ať to prostě stojí za to.“ Manažerka sekce zmiňuje, že by hodnocení mělo sloužit především zaměstnancům, čímž se dostáváme k další zájmové skupině v rámci systému hodnocení, a to jsou očekávání a potřeby na straně pracovníků.

V rámci focus groups v jednotlivých týmech jsem se věnoval také tomu, čemu by vlastně měl systém hodnocení v organizaci sloužit. Následující citace jsou přepisy sdělení jednotlivých týmů. Vzhledem k tomu, že systém je navrhován pro celou organizaci, nepovažuji za významné u citací uvádět konkrétní týmy.

„No hlavně to doporučení potřebujeme, co máme udělat, abysme se zlepšili. Fakt mám potřebu vědět, v čem mám ty mezery a já to nedokážu sama vypořádat a pak sem přijde někdo, kdo to dokáže vidět a může to zhodnotit. Tak pro mě jednoznačně zpětná vazba, jestli teda dělám dobře to, co dělat mám, takže vlastně ty kompetence, jestli plním.“

„Já mám pocit, že do teď to právě celý hodně prostě bylo o tom, že vlastně se ani nekoukalo na to, co konkrétně dělám, ale prostě, že se to psalo, protože to někdo chtěl a nemělo to smysl. Takže kdybych to teď měla měnit, tak chci konkrétní věci, co dělám. Třeba jsem teď na té pozici vedoucí přes rok a nemám jediný hodnocení, takže ani nevím, jestli to dělám dobře. No vlastně potřebuju teda zpětnou vazbu jako formálně, protože říci mi to v provozu ne vždycky stačí.“

„Tak asi je to o tom, aby mi někdo řekl, co nedělám úplně dobře, jo je tu vedoucí denně ve službě, ale ta taky nevidí všechno a hlavně někdy ty vedoucí, co mám zkušenosti, tak mají pak tu slepotu někdy, že to nevidí a já pak nevím, co teda je a není dobře a potřebuju to od někoho dostat, takže v tom hodnocení by to mělo být napsané no prostě potřebuju zpětnou vazbu a hlavně to doporučení, nejenom tohle je blbý ale taky aby tam bylo, co mám udělat, aby to blbý nebylo.“

„Já to mám vlastně celý o zpětné vazbě, sice to si řeknu i na poradách, ale chci nějaký souhrn, mít to na papíře.“

„Když dostanu to hodnocení, tak vlastně mám prostor na to o tom s tím vedoucím mluvit, že jo, takže mě to slouží k tomu abych s ním mohla mluvit mezi čtyřma očima, že si

řeknem co a jak, protože vim, že to je můj čas, když tam sem jenom já, jako ten prostor je i jinde, ale někdy je dost problém bejt tam jenom my dva.“

„Celkově to беру tak, že je to pro to abysme ty věci dělali dobře, a když něco dobře není, tak aby se o tom vědělo a mohla sem to zlepšit, aby to bylo všechno kvalitní. Protože o tom to je, ne, abychom byli kvalitní, když se to po nás chce, a klienti pak budou spokojený.“

„Nevim teda jakej význam to hodnocení bude mít teď, ale vždycky to bylo jenom o tom, co mi nejde, co dělám blbě, takže jestli to tak bude i dál, tak je to zase o ničem jako to bylo do teď, protože se se mnou o tom nikdy nikdo nebavil i když sem psala já na vedení nebo vedoucí hodnocení, tak nám k tomu nikdy nic neřekli, takže já nevím, aby to prostě asi nebylo tak jak to bylo do teď, to od toho chci.“

Následuje mé shrnutí uvedených informací do konkrétní podoby či pod konkrétní pojmy, které zahrnují i můj pohled z pozice metodika sociálních služeb. Uvedený souhrn by měl být následně obsahem směrnice v podobě cíle hodnocení, jeho funkce a významu:

- poskytnout obousměrnou konstruktivní zpětnou vazbu ve vztahu pracovník versus organizace;
- vyladit vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, podporovat otevřenou komunikaci a napomoci tak k vytváření pozitivního sociálního klimatu na pracovišti;
- zlepšit pracovní výkon pracovníka, pracovníka nesoudit, ale motivovat a vést k vyšší spokojenosti;
- zhodnotit odvedenou práci pracovníků a celých týmů;
- umocnit pocit pracovníka, že si organizace váží jeho práce a zajímá se o jeho postoje a návrhy;
- získat pohled pracovníka na vlastní práci, jeho problémy, cíle a potřeby z hlediska profesního a osobního rozvoje a sladit takto definované potřeby s potřebami rozvoje organizace;
- na konkrétních událostech poukázat na pracovníkovy přednosti a rezervy, poskytnout pracovníkovi doporučení pro dosažení optimálních očekávání v kvalitě odvedené práce.

6.3 Mechanismus hodnocení

Prvním krokem pro nastavení systému hodnocení je definování cíle a účelu. Toho jsme dosáhli v předcházející kapitole. Dalším krokem je nastavení mechanismů hodnocení – tedy konkrétní podoby. V tomto ohledu máme na mysli frekvenci hodnocení, metody hodnocení a kritéria, která budou v nově vytvořeném systému používána. Kapitola podává souhrnný přehled o požadavcích vedení – předsedy organizace a manažera sekce – a dále požadavky jednotlivých týmů. Získané informace jsou pro snazší orientaci zpracovány v tabulkách s komentářem k jednotlivým úrovním hodnocení. Z uvedených zjištění vyvodím závěr, který bude následně součástí směrnice popisující nový systém hodnocení.

6.3.1 Požadavky vedení

Požadavky užšího vedení organizace – předsedy organizace a personálního ředitele – jsou zpracovány v návrhu, který mi zaslal předseda k připomínkování. Tento návrh popisuje hodnocení jednotlivých pracovních pozic, frekvenci hodnocení a zejména pak hodnocené oblasti čili kritéria.

Tabulka 3. Požadavky vedení na systém hodnocení

Hodnocený	P	T	V	MS	MSS	ŘP	PŘ
Hodnotitel							
P							
T			A	C	B	D	D
V	H			C	B	D	D
MS			G			D	D
MSS	I	I	I				
ŘP				F			
PŘ				E	E	E	

Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky: P = pracovník, T = tým, V = vedoucí služby, MS = manažer sekce, MSS = metodik sociálních služeb, ŘP = personální ředitel, PŘ = předseda

A = hodnocení od týmu probíhá 1x za 6 měsíců a je předáváno manažerovi sekce a vedoucímu; kritérii hodnocení jsou organizace práce s ohledem na reflektování potřeb zaměstnanců a služby, dodržování termínů a závazků vůči zaměstnancům, míra důvěry ve

vybraných oblastech, míra podpory směrem k týmu, subjektivní hodnocení způsobu komunikace s týmem, co bychom zlepšili.

B = hodnocení je vypracováno společně a probíhá 1x za 6 měsíců a je předáváno personálnímu řediteli a předsedovi; kritérii hodnocení jsou míra důvěry k metodikovi v oblasti přehledu a orientace v dané oblasti, znalosti služby, míra podpory a posilování sebejistoty jednotlivých členů týmu v oblasti práce s klienty, subjektivní hodnocení způsobu komunikace s týmem (členy týmu), objektivní hodnocení míry efektivity práce metodika - čím je a není přínosem, co bychom zlepšili.

C = hodnocení je vypracováno společně a probíhá 1x za 6 měsíců je předáváno manažerovi sekce, personálnímu řediteli, předsedovi organizace; hodnocenými kritérii jsou míra důvěry k manažerovi v oblasti provozního a organizačního zajištění služby, míra podpory a posilování motivace jednotlivých členů týmu k práci, subjektivní hodnocení způsobu komunikace s týmem (členy týmu), objektivní hodnocení míry efektivity práce manažera – čím je a není přínosem, co bychom zlepšili.

D = hodnocení je vypracováno společně, zvlášť na pozici personálního ředitele a zvlášť na předsedu vždy v listopadu každého roku; obsahem hodnocení jsou podněty k tomu, co by bylo dobré v organizaci zlepšit, na co se zaměřit v organizování u vedení, spokojenost s plněním úkolů vedení vůči zaměstnancům, spokojenost se zajištěním služeb po stránce technicko-organizační, pocit s naplňováním principů demokracie v organizaci. Manažer sekce navíc vypracovává samostatné hodnocení zvlášť na personálního ředitele a předsedu 1x za 6 měsíců; hodnocenými oblastmi jsou podněty k technicko-hospodářské činnosti organizace, subjektivní hodnocení způsobu komunikace s manažerem a jednotlivými týmy, subjektivní hodnocení koordinátora k úloze v organizaci, podněty ke zlepšení.

E = hodnocení od předsedy organizace na každou pozici zvlášť 1x za 6 měsíců vždy v červenci a lednu; hodnocenými oblastmi jsou spokojenost s vedením sekce v oblasti hospodaření s financemi, výsledky sekce a prezentace sekce na veřejnosti, co se daří a nedaří, subjektivní hodnocení komunikace ve vedení organizace.

F = frekvence hodnocení není v návrhu uvedena; hodnocenými oblastmi jsou spokojenost s vedením sekce v oblastech personální práce, publicita, dodržování termínů,

plnění organizačních a provozních řádů v organizaci, subjektivní pocit z komunikace uvnitř vedení organizace, míra spolupráce na celooorganizačních záležitostech.

G = není uvedena frekvence; hodnocení je předáváno vedoucímu služby, řediteli a předsedovi organizace; kritérii hodnocení jsou spokojenost s vedením zařízení v oblastech hospodaření s financemi, administrativa a výkaznictví, výsledky zařízení, prezentace zařízení na veřejnosti, vedení týmu, co se daří, nedaří, subjektivní hodnocení komunikace s týmem a s manažerem.

H = jednotlivé pracovníky zařízení 1x za 3 měsíce; hodnocení se předává pracovníkovi a manažerovi sekce; obsahem hodnocení je docházka do zaměstnání, silné a slabé stránky v oblasti práce s klienty, programování služby (míra podněcování programu), administrativy, spolupráce s vedoucím, spolupráce v týmu, ochota dále se vzdělávat, popřípadě vlastní kritéria hodnocení dle zvážení daného vedoucího.

I = hodnocení probíhá 2x ročně a je předáváno vždy jednotlivým pracovníkům, týmům a vedoucím a také předsedovi organizace; obsah hodnocení není v návrhu specifikován.

Zvláštním typem hodnocení je sebehodnocení, které bude vypracovávat povinně po roce pracovního poměru každý pracovník a jedenkrát za dva roky bude přehodnocováno. K čemu sebehodnocení slouží, popsáno není. Stejně tak není definován postup po vypracování hodnocení, jakým způsobem se dostane k hodnotiteli zpětná vazba, zda se v systému počítá s nějakou podobou hodnotícího pohovoru. Metoda, jakou budou jednotlivá kritéria hodnocena, je volný popis, což vychází ze současného systému hodnocení. Již samotný návrh systému hodnocení ze strany vedení počítá s poměrně velkou mírou subjektivity a nejasně definovanými kritérii, která by byla při jejich zavedení do praxe spíše třecí plochou než podkladem pro rozvoj. Některá kritéria jsou z mého pohledu pojata spíše jako hodnocení spokojenosti pracovníků s osobou na dané pozici, popřípadě spokojenost s organizací.

6.3.2 Požadavky manažera sekce

Po změně v organizační struktuře se do vedení organizace zařadila také manažerka sekce drogové služby. Její podněty a požadavky vycházejí z rozhovoru a zároveň také z jejího připomínkování návrhu systému hodnocení od předsedy organizace.

Tabulka 4. Požadavky manažerky sekce na systém hodnocení

Hodnocený	P	T	V	MS	MSS	ŘP	PŘ
Hodnotitel							
P							
T				C			
V				C			
MS		G	G		J	D	D
MSS	I		I	J			
ŘP				F			
PŘ				E			

Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky: P = pracovník, T = tým, V = vedoucí služby, MS = manažer sekce, MSS = metodik sociálních služeb, ŘP = personální ředitel, PŘ = předseda

Manažerka sekce zaujala při definování kritérií v hodnocení jednoznačný postoj, kterým říká, že „u hodnocení vycházím z toho, na jaké pozici ten člověk je, co je jeho obsahem práce, co jsou jeho kompetence, co je jeho náplň práce. To hodnotím jako první. Takže to, že někdo hodnotí docházku dobrý, taky to může být jedna z možností, nebo jedna jeden z bodů hodnocení, pro mě prostě hodnotícím aspektem je dodržování jeho náplně práce, jeho kompetencí, který má daný a samozřejmě s tím splnění úkolů.“ V rozhovoru dále uvádí, že s ohledem na charakter naší práce má hodnocení jistá specifikace, byť to není součástí náplně práce, je potřeba se v hodnocení zaměřit také na spolupráci v týmu, je totiž třeba být si kolegou jistý, moci se na něj spolehnout, dále na komunikaci a schopnost komunikace. Zároveň dodává, že je samozřejmě důležité zachovat si objektivitu a nehodnotit vnitřní nastavení pracovníků a rozhodně nepovažuje za směrodatné u pracovníka hodnotit „že se málo směje, že nemá dobrou náladu, že není jako sluníčko a že negativně ovlivňuje tým, vždycky je to v kontextu práce, to беру automaticky, ty lidi o to ani nestojej a nejsem psycholog. Takže vždycky pokud chování tak vždycky v souvislosti s tou prací.“

Manažerka sekce v rámci rozhovoru uvedla, že vzhledem ke zkušenostem, které má, se jí jako nejvhodnější metoda hodnocení jeví volný popis, v rámci kterého může obsáhnout vše, co chce dané osobě sdělit. Dále se jí zdá jako optimální využít při hodnocení cíle, konkrétně „cíle, který můžou být spojený s tím člověkem, s jedincem, který

má například v rámci individuálního plánu, a může to být i v rámci cíle naplňování cílů tý služby, jak se jim to daří a nedaří, pokud to budu brát jako celek. [...] Ať už na ně jako na jedince, jak se jim daří nebo nedaří v té službě určitý oblasti naplňovat, nebo ne. Tak to je pro mě styl hodnocení, který já si představuju tady pro tu práci.“

Při realizaci rozhovoru jsem měl již k dispozici výstupy ze dvou focus groups a tak jsem manažerce sdělil, že týmy mají potřebu v rámci hodnocení vidět konkrétní posun v průběhu hodnocených období, a jako ukazatel tohoto posunu se jim zdálo dobré využít škály. Manažerka nejprve sdělila, že je odpůrcem škál, známkování a škatulkování, protože se jedná o ukazatel, který hodnocenému nic neřekne. V průběhu rozhovoru díky podrobnějšímu rozboru škál však svůj postoj přehodnotila, a nakonec došla k názoru, že *„pokud my bysme si dokázali vytvořit takovou škálu, která by nebyla jenom o číslech nebo o dvou slovech ano, spíše ano, ne, ale bylo by k tomu ještě slovní vyjádření toho, co jsem se snažila tou známkou říct, tak ano. Protože tím, že jo docházíme úplně ke klasickému kompromisu, protože já uspokojím svojí potřebu toho, že jsem jim k tomu řekla své a oni uspokojí svojí potřebu v tom, že uvidí ten posun nebo ho neuvidí.“* Nyní se budu věnovat hodnocení ze strany manažera sekce vůči ostatním pracovníkům.

C = od vedoucího a týmů směrem k manažerce 1x za 6 měsíců; vedoucí napíše hodnocení na základě informací, které obdržel od týmů a zároveň připojí své vlastní hodnocení; manažerka se na nejbližší poradě týmu, jíž bude účastna, vyjádří k obdrženému hodnocení s tím, že před týmem se vyjádří pouze k tomu, co v rámci hodnocení inicioval tým bez vedoucího.

D = jako optimální vidí hodnocení směrem k vedení 1x za rok, *„protože si zase myslím, že jsou takové věci a záležitosti, který se musí řešit prostě urgentně a nemůžeme my jako v tom top managementu spolíhat na to, že si to vytmavíme v tom hodnocení, takže si myslím, že by naopak měly zase vzniknout takové nástroje, aby to hodnocení probíhalo právě na té úrovni pokud je to potřeba tak hned teď okamžitě nebo v co nejbližší době a pak si to třeba můžeme shrnout do nějakýho oficiálního hodnocení jednou za půl roku za rok. Ty mechanismy jsou zase mimořádný porady, supervize, mimořádný intervize, takže to jsou pro mě ty možnosti se vyjádřit a řešit ty věci, pokud možno hned.“*

E + F = optimálně vidí hodnocení ze strany předsedy a personálního ředitele 2x za rok s tím, že by se jednalo o jedno hodnocení za oba. Tato doba je nastavena opět s ohledem na mechanismy uvedené v bodě D.

Po týdnu od rozhovoru mi manažerka sdělila, že přehodnotila své požadavky na systém hodnocení a došla k závěru, že v rámci vedení organizace (předseda, personální ředitel, manažeři sekcí a metodik sociálních služeb) nespatřuje potřebu formálního písemného hodnocení, ale postačující pro top management je supervize, porada vedení, operativní porada a neformální zpětná vazba. Porada vedení probíhá každý měsíc, operativní porada dle potřeby a požadavek na supervizi vedení z její strany je minimálně 2 hodiny každý čtvrt rok.

G = hodnocení probíhá minimálně 1x za půl roku, ideálně 1x za 3 měsíce; součástí hodnocení vedoucího je vyjádření se k chodu zařízení jako celku, obsahem tedy bude vyjádření k funkčnosti celého týmu; po předání hodnocení vedoucímu proběhne do týdne hodnotící pohovor, který poslouží k ujasnění si obsahu hodnocení; tým bude srozuměn s výstupy z hodnocení zařízení jako celku na nejbližší poradě týmu, na níž bude přítomna také manažerka sekce.

I = manažerka zastává názor, že není potřeba, aby metodik vytvářel samostatné hodnocení, ale stačí, pokud dá vedoucímu podněty k hodnocení pracovníků, což považuje za nedílnou součást hodnocení pracovníků zejména kvůli tomu, „*že to pomůže u těch, kde je taková ta pracovní slepota, i když si to neuvědomují ty vedoucí, a právě proto je tam ten metodik, aby zvedl ten prst a ukázal hele tady a tím dopilovat to hodnocení k nějaké dokonalosti.*“

J = manažerka reagovala vyjasněním si hodnocení vůči metodikovi sociálních služeb na sdělení předsedy organizace, který chtěl tuto úroveň hodnocení zavést do praxe; tento typ hodnocení pro ni není v tuto chvíli přijatelný, jelikož se domnívá, že už tak máme více než dost administrativy, a na druhou stranu má organizace takové prostředky (supervize vedení, porady vedení, operativní porady), které poskytování zpětné vazby a hodnocení na stejné úrovni umožňuje; v souhrnu se dá tedy říci, že by to byla zbytečná zátěž, a tím by se celý systém hodnocení komplikoval.

6.3.3 Potřeby týmů

Následující kapitola přináší přehled potřeb v systému hodnocení na straně jednotlivých týmů sekce drogových služeb. Sekce zahrnuje celkem čtyři pracovní týmy pracovníků. Jeden tým mi však sdělil, že je relativně spokojen se stávající podobou hodnotícího systému v organizaci a nevnímají za podstatné sdělovat svá očekávání

k případnému novému systému. Dále uvedli, že jejich zkušenosti s hodnocením směrem nahoru jsou vesměs negativní, jelikož jim nikdy nebyla poskytnuta zpětná vazba od hodnoceného. V případě, že by se tak dělo, jsou se stávajícím systémem spokojeni. Focus groups byly tedy uskutečněny se třemi týmy. Neuvádím názory jednotlivých týmů samostatně, podstatou je shrnout získané informace do jednoho souboru u každé pozice. Výstupy z jednotlivých focus groups jsou obsaženy v příloze 2 diplomové práce.

Tabulka 5. Potřeby týmů v systému hodnocení

Hodnocený	P	T	V	MS	MSS	ŘP	PŘ
Hodnotitel							
P			AA			D	D
T			A	C	B	D	D
V	H			C	B	D	D
MS		G	G				
MSS	I	I	I				
ŘP							
PŘ							

Zdroj: vlastní výzkum

Vysvětlivky: P = pracovník, T = tým, V = vedoucí služby, MS = manažer sekce, MSS = metodik sociálních služeb, ŘP = personální ředitel, PŘ = předseda

A+AA = týmy se shodly na tom, že hodnotit vedoucího chtějí a potřebují, v jednom týmu zastávají názor, že by měl být hodnocen individuálně každým pracovníkem, hlavním důvodem je „že by se nestávalo, že by to odtáhl jeden za všechny. Takže určitě zvlášť, každé tam máme něco jiného, a pak to tam může napsat sám za sebe,“ ostatní týmy se shodují na tom, že postačí jedno hodnocení od týmu jako celku; interval pro hodnocení je 1x za tři měsíce, v jednom případě 1x za 6 měsíců; hodnocení je předáváno vedoucímu pracovníkovi a manažerovi sekce, následně na nejbližší poradě týmu, kde je přítomen také manažer sekce, proběhne zpětná vazba k předanému hodnocení; kritéria hodnocení vycházejí především z náplně práce s ohledem na vedení týmu, zastupování týmu.

B = v hodnocení směrem k metodikovi se týmy shodly na tom, že bude vytvářeno jedno společné hodnocení za celý tým služby včetně vedoucí, jelikož s metodikem přicházejí do styku zejména při případové práci, na které jsou přítomni všichni a se všemi pracovníky přichází metodik do styku stejně, zodpovědný za vyhotovení hodnocení bude

vedoucí služby, součástí hodnocení by měl být zvláštní prostor pro vyjádření zpětné vazby od vedoucího služby; frekvenci zvolily týmy 1x za půl roku, s tím, že jeden tým by uvítal častější hodnocení, tedy 1x za 3 měsíce; hodnoceno bude zejména předávání informací, metodické vedení, srozumitelnost informací; hodnocení bude předáno metodikovi a předsedovi organizace; na nejbližší případové práci v daném zařízení bude týmům poskytnuta zpětná vazba.

C = definovat potřebu hodnocení vůči manažerovi sekce bylo pro pracovníky těžké, jelikož „*ani teď vlastně nevím, co bych měla hodnotit u té manažerky, [...], protože je to nový, tak vlastně ani nevím, co bych měla tam hodnotit,*“ což je názor, který se objevil ve všech týmech; nakonec se týmy shodly na podobné frekvenci (tedy 1x za půl roku, v jednom případě 1x za 3 měsíce) a přístupu k hodnocení jako u metodika sociálních služeb; vedoucí bude zodpovědný za vytvoření hodnocení a informace k němu získá od pracovníků, část hodnocení bude obsahovat jen informace přímo od vedoucího dané služby; hodnocení bude následně předáno manažerce a předsedovi organizace; na nejbližší poradě týmu, kde bude přítomna také manažerka, se vyjádří k obdržnému hodnocení před celým týmem, informace od vedoucího probere s vedoucím samostatně.

D = jeden tým má potřebu hodnotit personálního ředitele zvlášť (stejným mechanismem jako u manažerky sekce v intervalu 1x za 6 měsíců) a nespojovat ho v jedno hodnocení s předsedou organizace; ostatní týmy se shodly na tom, že hodnotit obě uvedené pozice stačí v rámci jednoho hodnocení, které by bylo zaměřeno spíše na hodnocení organizace jako takové, protože vycházejí z toho, že „*je uvidíme jednou za rok, tak ani nemáme potřebu je hodnotit. Když je nepotkáme, tak stejně jako nic. Nehledě na to, že když už k tomu teď došlo, tak beztak zpětná vazby byla téměř žádná, takže tak. Přejde mi to zbytečný*“; shoda nastala v tom, že by se personální ředitel měl hodnotit 1x ročně, a to buď v rámci samostatného formuláře, nebo v rámci sebehodnocení; v žádném týmu nezaznělo, že chtějí toto hodnocení vytvářet anonymně; zpětná vazba k tomuto hodnocení by byla poskytnuta předsedou organizace či personálním ředitelem v rámci porady každé služby.

G = týmy se shodují na tom, že hodnocení od manažerky potřebují; otázkou je, jakým způsobem toto hodnocení bude probíhat – jako optimální vnímají hodnocení směrem k vedoucímu, ve kterém bude shrnuta také činnost zařízení jako celku; tento model se objevil ve všech týmech; rozdíl nastává pouze ve frekvenci, která je 1x za 3 měsíce či 1x za 6 měsíců; týmy vnímají toto hodnocení spíše jako souhrnnou zprávu o činnosti daného

zařízení; hodnocení pracovníka jako takové by mělo jít od manažerky jen směrem k vedoucím jednotlivých zařízení; po každém takto obdrženém hodnocení bude následovat hodnotící pohovor s vedoucím daného zařízení a následně bude hodnocení zařízení probráno s týmem na poradě.

H = hodnocení by mělo probíhat 1x za 3 měsíce, v jednom zařízení 1x měsíčně a k tomu 1x za 6 měsíců souhrnné hodnocení; hodnocení by měl obdržet vždy hodnocený pracovník a následně je také předáno manažerovi dané sekce; hodnotící pohovor realizuje vedoucí společně s hodnoceným pracovníkem; prostoru pro poskytování zpětné vazby mají pracovníci dost a formálně je pro ně dostačující hodnocení 1x za 3 měsíce, což dokládá uvedený komentář *„měsíčně to je zbytečně moc mi přijde a za mě to stačí jednou za tři měsíce, jinak si to řeknem při poradách nebo supervizích, že jo, tam prostor na to je, nebo aspoň tak to mám nastavený a řeknem si to dyžtak v rámci dne normálně při provozu“*; co se týče metod hodnocení tak jeden tým by volil pouze metodu volného popisu, jelikož je to dostačující, ostatní týmy se shodují na tom, že zmíněná metoda není dostačující a uvítaly by *„škály, ale bude tam taky jako komentář. Já myslím, že to je dobrý, protože ten pracovník i vidí, že ho třeba kritizuješ, protože někdy to vypadá tak, že prostě on to vůbec nebere, protože to v tom nevidí, ale když uvidí, že má trojku, tak je jasný, že to teda není OK, ale že je něco špatně, ale když tam jenom něco napíšu, tak si to může vyložit po svym a nevnímá, že je to špatně. Já myslím, že to je dobrý, že to bude pak individuální a hlavně je možný nás porovnávat a já uvidím, kde se zlepšuju nebo zhoršuju a co mi chybí k tomu nejlepšímu výkonu. Hodně to je o tom doporučení taky a hlavně individuálním přístupem, což je dobrý a vždycky je to na tom hodnotiteli, jak to posoudí.“*

I = v jednom zařízení chtějí být hodnoceni individuálně 1x za půl roku s tím, že hodnocení od metodika by bylo následně podkladem pro sestavení plánu osobního rozvoje pracovníka; stejně vnímají hodnocení od metodika v dalších týmech, kde považují za významné hodnotit každého zvlášť, protože *„ty si vlastně ten, kterej kontroluje tu kvalitu, ty vidíš ty složky, co já píšu, jak to dělám, od tebe to můžu slyšet, protože to děláš nejlíp. Já mám tu potřebu fakt jako hodně to od tebe slyšet. Takže jednou za čtvrt roku každého zvlášť, abysme věděli, jak na tom sme každej a co je potřeba změnit a co nám de v tý práci s klientama, ty to můžeš i posoudit, protože vidíš všechny ty pracovníky“*, takto uvedený model hodnocení pak bude doplněn o podání zprávy směrem k celému zařízení; jeden tým zastává názor, že prostoru pro poskytování zpětné vazby od metodika k pracovníkům je dostatek v rámci případových prací, ale *„možná jednou za rok by to stálo nějak shrnout do*

nějaký podoby, aby byl ten posun na papíře, jestli ten člověk není na jednom mrtvým bodě.“

Významným prvkem hodnocení zejména směrem dolů, který se objevil ve všech týmech, je doporučení. Na základě zkušeností potřebují pracovníci v rámci hodnocení konkrétní události, které jsou hodnoceny a především doporučení ve sledovaných kritériích, co mohou udělat pro zlepšení, jak jim organizace umožní zlepšení dosáhnout a kdo s nimi na zlepšení bude pracovat, protože ne vždy je to výhradně v jejich silách a možnostech.

Zvláštní oblast hodnocení tvoří sebehodnocení pracovníků. Všechny týmy se shodují na tom, že tato forma hodnocení je potřeba zejména pro sestavování plánu osobního rozvoje a vytvářeno by mělo být jedenkrát ročně. Plán osobního rozvoje by měl s daným pracovníkem vytvářet vedoucí služby a participovat by na něm měl také metodik sociálních služeb.

6.4 Podoba nového systému

Tato kapitola představuje souhrn získaných informací v rámci tvorby nového systému hodnocení, zejména se zaměřením na mechanismy hodnocení a jeho konečnou podobu ohledně frekvence, zodpovědnosti za hodnocení a obsahové stránky. Zároveň odráží také mé znalosti a potřeby v tomto systému, jelikož z pozice metodika sociálních služeb v organizaci, ve které je nový systém vytvářen, mám také vlastní potřeby.

Mezi hlavní metody, které budou v systému hodnocení použity, zařadíme škály. Každé kritérium u každé pracovní pozice bude mít definovanou pětistupňovou škálu, kde u jednotlivých kritérií bude zapsáno, co jaký stupeň škály znamená. Nebude se tedy jednat o prosté přidělení čísla na dané škále, ale každé číslo bude mít svůj přesně definovaný obsah v rámci daného kritéria. Škály budou použity napříč pracovními pozicemi a u každého kritéria bude také prostor pro komentář. Ten by měl blíže specifikovat, jaké konkrétní události v pracovním procesu hodnoceného ovlivnily hodnotitele při udělení daného stupně. Dále by měl komentář obsahovat doporučení, jak dosáhnout v daném kritériu zlepšení v případě, že hodnocený pracovník není v daném kritériu na nejvyšším, tedy nejlepším, stupni škály. V tomto případě je dobré uvést, co může pracovník udělat pro to, aby si nejlepší stupeň udržel, popřípadě, jak může nadále rozvíjet své působení v rámci organizační jednotky.

Škály volím zejména pro to, aby bylo možné u pracovníků v průběhu času sledovat jejich vývoj, posun, případně konkrétně vidět, v jakých kritériích nastává zhoršení. Zároveň je možné sledovat, v jakých kritériích je napříč organizací nízký stupeň na škále. Tato informace může být významnou zpětnou vazbou organizaci samotné, jelikož nám hodnocení pracovníků může říci, kde má organizace rezervy např. v adaptačním plánu pracovníků, metodika popisující daný pracovní postup je pro pracovníky nesrozumitelná, pracovní postup v metodice nevychází z praxe, a tudíž není možné jej v kontextu konkrétních služeb používat tak, jak je definován a jiné. Tímto se hodnocení pracovníků stává nejen formální cestou, jak poskytnout zpětnou vazbu jim, ale zároveň, jak systematicky mapovat definované postupy organizace a provádět postupnou revizi v případě potřeby.

Doplňující metodou, kterou volím, je volný popis. Zejména v hodnocení nadřízených pracovníků, v oblasti sebehodnocení a při hodnocení jednotlivých pracovníků ze strany metodika sociálních služeb. Domnívám se, že v rámci těchto hodnocení není na místě předem definovat škály u daných kritérií a svazovat tak možnosti hodnotitele na předem určená kritéria.

Zásadní pro celý systém hodnocení považuji hodnotící pohovory, které by měly následovat vždy po hodnocení, pokud možno co nejdříve. Přesný postup realizace hodnotících pohovorů bude popsán ve směrnici. Stejně důležitá je pro mne příprava hodnotitelů na hodnocení, která bude také obsahem směrnice.

Dalším mechanismem v hodnocení je frekvence. Jako optimální vnímám nastavení formálního systematického hodnocení v organizace u všech pracovníků ve stejném časovém intervalu, zejména kvůli přehlednosti a zjednodušení celého systému. S ohledem na požadavky jednotlivých aktérů systému není toto optimum možné vytvořit, jelikož by mnou navřený systém nebyl přijat. Pokusím se tedy navrhnout takovou frekvenci a model hodnocení, který odpovídá potřebám a požadavkům a zároveň nebude celý systém komplikovat.

Navrhuji následující model hodnocení. Vždy je uvedena pozice v rámci organizace, kdo danou pozici hodnotí – jak často, k jakému datu se hodnocení vyhotovuje – kdo hodnocení obdrží – co hodnocení obsahuje.

- Hodnocení pracovníků služby:
 - Hodnotí vedoucí služby 4x ročně (vždy k 31. 3., 30. 6., 30. 9. a 31. 12. daného roku), s hodnocením je seznámen pracovník a manažer sekce – konkrétní kritéria vycházející z náplně práce a kompetencí na dané pracovní pozici.
 - Hodnotí metodik sociálních služeb 1x ročně (vždy nejpozději týden před rozhovorem k sestavení plánu osobního rozvoje), s hodnocením je seznámen pracovník a jeho přímý nadřízený – konkrétní kritéria vycházejí z náplně práce ve vztahu ke kvalitě služby a přímé práci s uživateli.
- Hodnocení vedoucího služby:
 - Hodnotí pracovníci služby 2x ročně (vždy k 30. 6. a 31. 12. daného roku), s obsahem je seznámen vedoucí a manažer sekce – konkrétní kritéria vycházející z náplně práce ve vztahu k vedení zařízení a týmu.
 - Hodnotí společně manažer sekce a metodik sociálních služeb - 2x ročně (vždy k 30. 6. a 31. 12. daného roku), s obsahem je seznámen vedoucí – konkrétní kritéria vycházející z náplně práce a kompetencí ve vztahu k zařízení, týmu a nadřízenému.

Hodnocení manažera sekce a metodika sociálních služeb není přímo součástí systému hodnocení. Nechci ale opomenout poskytování zpětné vazby vůči nim od užšího vedení organizace, proto uvádím i svůj návrh hodnocení ve vztahu k uvedeným pozicím. Hodnocení vytváří personální ředitel dvakrát ročně v rámci zprávy za pololetí. Zpráva je nejprve komplexně vypracována manažerem sekce za svou sekci, následně je předána personálnímu řediteli. Ten doplní hodnocení manažera sekce a metodika sociálních služeb – vychází ze spolupráce v kontextu dané sekce a plnění úkolů vztahujících se k dané sekci. Zpráva je následně předána předsedovi organizace. V rámci hodnocení manažera sekce a metodika sociálních služeb považuji, stejně jako manažerka sekce, za zcela zásadní poskytování neformální zpětné vazby, zejména prostřednictvím porad vedení, které probíhají každý měsíc, a operativních porad. Za důležitý prvek vzájemného hodnocení vedení organizace považuji supervizi, jejíž uplatnění v hodnocení by mělo být posíleno, především ve frekvenci. Navrhuji realizovat supervizi vedení v minimálním rozsahu dvě hodiny jedenkrát za čtvrt roku.

Pro hodnocení vedení organizace navrhuji zcela jiný systém, než který je uveden výše (netýká se hodnocení vedoucích jednotlivých služeb). Hodnocení směrem nahoru k vedení organizace bude souhrnně nazváno Hodnocení organizace, vytvářeno bude vždy k 30. 6. a 31. 12. za každé zařízení zvlášť. Obsahově bude hodnocení rozděleno na oddíly, kdy každý oddíl bude na samostatné stránce. Hodnocení bude následně jako jeden dokument z každého zařízení předán personálnímu řediteli v tištěné podobě, či zasláno elektronicky na email. Obsah navrhuji následující:

- Hodnocení manažera – kritéria budou vycházet z náplně práce a kompetencí ve vztahu k jednotlivým službám.
- Hodnocení metodika sociálních služeb – kritéria budou vycházet z náplně práce a kompetencí ve vztahu k jednotlivým službám se zaměřením na metodické vedení a případovou práci.
- Hodnocení celkové atmosféry a vedení organizace – obsahově se bude jednat spíše o volný popis k vymezeným oblastem.

Samostatnou kapitolou hodnocení je sebehodnocení. Sebehodnocení bude sloužit zejména k sebereflexi dovedností, znalostí a zkušeností každého pracovníka, definování vlastních rozvojových potřeb a zároveň bude podkladem pro plán osobního rozvoje. Vytvářeno bude u každého pracovníka vždy po roce od počátku pracovního poměru a každý následující rok ke stejnému datu. Plán osobního rozvoje bude následně sestaven na základě hodnotícího pohovoru s nadřízeným pracovníkem. U vedoucích pracovníků a pracovníků jednotlivých služeb bude pohovoru přítomen metodik sociálních služeb. Ten za sestavení plánů u uvedených pozic zodpovídá a zároveň vypracovává roční hodnocení pracovníků, které je také jedním z podkladů k hodnotícímu pohovoru při sestavování plánu osobního rozvoje.

6.5 Hodnotící pohovory

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.1.3, měl by být hodnotící pohovor realizován za dodržení určitých zásad. Za jednu z nejdůležitějších považuji tu, aby hodnotitel jednal s hodnoceným jako rovný s rovným. Hodnocený pracovník by měl mít dostatek prostoru k opodstatněné argumentaci. Vedle svědomité přípravy obou účastníků je také důležité, kde se hodnotící pohovor koná a jaké je při něm rozsazení hodnotitele a hodnoceného. Místo pohovoru má být klidné, aby nedocházelo k přerušování pohovoru, a optimálním

usazením je, když hodnocený sedí po pravé ruce hodnotitele a mezi nimi je co nejméně bariér.

Celý pohovor je rozdělen do několika fází. Na úvod je dobré navodit příjemnou a přátelskou pracovní atmosféru prostřednictvím zdvořilostních frází, zbavit hodnoceného obav z hodnocení a sdělit mu, jak dlouho bude pohovor trvat a co je jeho cílem. V druhé fázi je společně s pracovníkem probrána jeho činnost za hodnocené období na základě vyplněného formuláře od hodnotitele. Rozhovor by se neměl orientovat na prostý výčet stupňů škály u jednotlivých kritérií, ale naopak na hodnotitelův komentář, a zejména pak doporučení. Pracovník řekne, s čím je spokojený a kde si své hodnocení představoval jinak. Následně je třeba se s pracovníkem dohodnout, co je třeba učinit, aby se hodnocení zlepšilo. V poslední fázi je vhodné celý pohovor stručně zrekapitulovat a poděkovat za spolupráci, podpořit a povzbudit pracovníka k práci v dalším hodnotícím období.

Obdobně bude probíhat také rozhovor, který bude následovat po sebehodnocení pracovníků. Podkladem pro tento rozhovor je sebehodnocení pracovníka, hodnocení od metodika sociálních služeb a plán osobního rozvoje za uplynulé období. Pracovník nejprve s nadřízeným zhodnocení, jak se mu podařilo naplnit plán z minulého období, následně proberou obsah aktuálního sebehodnocení (možností je porovnat s obsahem minulého sebehodnocení) a následně se společně domluví na plánu osobního rozvoje na další období.

Zvláštní formu hodnotících pohovorů tvoří poskytnutí zpětné vazby na hodnocení obdržené nadřízenými od podřízených. V tuto chvíli bych nevnímal tento mechanismus jako hodnotící pohovor, ale spíše jako skupinovou diskuzi a poskytnutí vyjádření k obdrženému hodnocení. V praxi to bude vypadat následovně – týmy předají hodnocení organizace personálnímu řediteli, v rámci porady vedení se ústně proberou hodnocení od jednotlivých týmů, vedení organizace udělá kompletní výstup ze všech hodnocení v rámci zápisu z porady, v průběhu následujícího měsíce vedení organizace iniciuje setkání s pracovníky v jednotlivých službách, aby vznikl prostor pro skupinovou diskuzi. Setkání se zúčastní zástupci vedení organizace, jichž se hodnocení směrem k organizaci týkalo. Tento prvek považuji za velice významný, protože se tak posílí vědomí pracovníků, že jejich názor a zpětná vazba vedení organizace zajímá a hodnocení směrem k organizaci není jen formální záležitost.

7 Doporučení pro organizaci

Nový systém hodnocení organizace je mechanismem pro poskytování formální zpětné vazby na všech úrovních organizace. Hlavními prostředky hodnocení jsou formuláře pro písemný záznam hodnocení, které obsahují numericko-verbální škály s komentářem a doporučením, a hodnotící pohovor. Za zásadní účel navrženého systému hodnocení považuji motivaci pracovníků a jejich pracovního úsilí, posílení profesního rozvoje pracovníků, který by měl být nepřetržitým procesem. Uvedené okruhy následně směřují ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Základem dobře fungujícího formálního systému hodnocení v organizaci je jeho uvedení do praxe. Poté, co vedení organizace přijme nový systém hodnocení, je potřeba zaměřit se na důkladné seznámení všech pracovníků s novým systémem a poděkovat za jejich aktivní účast při jeho vytváření. Tato fáze procesu změny může být realizována následujícími způsoby:

1. Na poradě vedení organizace bude přestaven nový systém manažerům jednotlivých sekcí. Ti následně v rámci porad v jednotlivých zařízeních seznámí pracovníky s novým systémem. Důležitým bodem je ověření si toho, že pracovníci všemu rozumějí. Manažer nesmí opomenout žádné informace.
2. Vedení organizace pověří metodika sociálních služeb, aby představil v jednotlivých zařízeních nový systém hodnocení. Tímto bude zaručeno, že všichni pracovníci budou seznámeni s novým systémem stejným způsobem. Z praxe vím, že čím více osob je do procesu předávání informací zapojeno, tím je větší pravděpodobnost podání zkreslených či pozměněných informací. V případě zavádění změny by tak mohlo dojít k narušení procesu právě z uvedeného důvodu.
3. Vedení organizace v rámci společné interní konference, na které jsou přítomni všichni zaměstnanci, seznámí zúčastněné pomocí prezentace s novým systémem hodnocení.

Jako krajně nevhodné vnímám rozeslání směrnice všem zařízením bez jakékoli možnosti pracovníků se doptat.

Předpokladem je, že uvedení směrnice do praxe proběhne na přelomu měsíce června a července 2014. Poté, co dojde k seznámení všech pracovníků se směrnicí, doporučuji

provést ověření funkčnosti v praxi, provést tedy první hodnocení vycházejí z nového systému. Po proběhnutí „prvního kola“ bude následovat zhodnocení nového systému v praxi, které proběhne v rámci jednotlivých zařízení. Výstupy budou následně předány manažerům sekce na poradě vedení v měsíci září, kde proběhne komplexní zhodnocení nového systému vedením organizace. S výstupem budou následně seznámeni pracovníci na jednotlivých poradách, kde by mělo dojít k zhodnocení procesu změny v konkrétním zařízení a poděkování pracovníkům za jejich aktivní účast na podílení se uvedení nového systému do praxe.

Očekávám, že podnětů na změny v novém systému by nemělo být mnoho, jelikož při jeho vytváření byly reflektovány potřeby a požadavky všech zúčastněných. Předpokládám, že případné podněty se budou týkat zejména procesních záležitostí. Je potřeba počítat s tím, že v rámci zavádění do praxe se mohou v procesu objevit drobné nedostatky. K jejich odstranění však dojde používáním systému hodnocení a jeho zavedením do organizace.

Uvedením do praxe však proces nekončí. Je nutné pracovat s tím, že systém hodnocení je živoucí organismus, a jako s takovým je třeba k němu také přistupovat. Důležitým prvkem hodnocení v organizaci je samotné hodnocení systému hodnocení. Organizace by měla navržený systém hodnotit v čase se zaměřením na to, jestli hodnotící systém stále odpovídá potřebám organizace, a zda je stále plně funkční.

IV. ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se zaměřil na návrh nového systému hodnocení v konkrétní organizaci sociálních služeb, ve které pracuji. Na základě diagnostiky organizace bylo patrné, že stávající systém již neplní svou funkci a především není napříč organizací využíván v očekávané míře. Popisem existujícího systému hodnocení a definováním kritických oblastí v něm, byl splněn jeden z dílčích cílů práce – poznávací.

Cílem práce bylo navrhnout nový systém hodnocení, který bude odpovídat potřebám organizace a očekáváním pracovníků. Stanovený cíl jsem řešil pomocí případové studie za využití metod kvalitativní výzkumné strategie. Za použití rozhovoru, studiem dokumentů a focus groups jsem získal hustý popis potřeb vedení organizace v rámci systému hodnocení a očekávání pracovníků od tohoto systému.

Získaná data jsem podrobně analyzoval. Nejprve jsem odkryl potřeby a očekávání, která se překrývají, a nastává mezi nimi shoda. Jednalo se především o hodnocení pracovníků přímé péče a sebehodnocení. U dalších pracovních pozic docházelo k rozdílným představám o hodnocení, nejvíce ve frekvenci. S ohledem na získané teoretické poznatky a mé potřeby z pohledu pracovní pozice, kterou vykonávám, jsem navrhnul konečnou podobu systému hodnocení. Tím byl splněn další dílčí cíl práce – aplikační.

Předpokladem bylo, že zjišťování očekávání pracovníků bude probíhat pomocí focus groups ve všech týmech organizace. V průběhu sběru dat ovšem došlo v organizaci k organizačním změnám. Díky nim vznikly v organizaci dvě sekce – sekce Centrum prevence Světlo a sekce Drogových služeb. Reorganizace měla vliv zejména na Centrum prevence Světlo, protože došlo ke změně týmů, a bylo nejprve potřeba vytvořit srozumitelnou organizační strukturu. Rozhodl jsem se tedy, že očekávání týmů budu zjišťovat pouze v sekci Drogových služeb. Přesto nebyla očekávání druhé sekce zcela opomíjena. Manažerka Centra prevence Světlo vyjádřila své potřeby a očekávání pracovníků v rámci svého návrhu systému hodnocení, který použilo vedení organizace při vytváření své představy. V souhrnu se dá říci, že uvedená změna nezabránila dosažení cíle diplomové práce. Navržený systém může být po definování jasné organizační struktury aplikován také v rámci Centra prevence Světlo, a to buď zcela v souladu s navrhovaným

systemem či s některými upravenými kritérii u hodnocení pracovníků přímé péče. Hodnocení organizace bych ponechal v nezměněné podobě.

Konečná podoba navrženého systému je kombinací metod hodnocení – škály, konkrétně verbálně numerické škály, a volného popisu. Škály jsem zvolil především pro to, že pracovníci mají potřebu vidět reálný posun v hodnocených oblastech, prostý volný popis jim toto neumožní. Zároveň škálami získá organizace prostředek, jak mapovat rizikové oblasti u pracovníků dle volených kritérií. Tímto analyzováním organizace získá jasný přehled o tom, kde mohou být nedostatky například v definování metodických pokynů, v adaptačním procesu. Navržený systém hodnocení je tak formální zpětnou vazbou nejen směrem k pracovníkům, ale také nepřímo směrem k organizaci. Volný popis je pak použit zejména u hodnocení od pracovníků směrem k organizaci. Domnívám se, že pracovníkům by mělo být umožněno vyjádřit svůj názor bez svazování v rámci škál a předem definovaných formulací.

Využití, jež má nový systém nabídnout, je především posílení osobního rozvoje pracovníků organizace. Budeme-li vycházet z pojetí řízení pracovního výkonu, tak jak jej pojímá Koubek (2001:191), zahrnuje navržený systém hodnocení dvě personální činnosti – rozvoj a vzdělávání a hodnocení. S odměňováním jsem v navrženém systému nepracoval, v organizaci totiž souběžně s realizací praktické části diplomové práce, probíhalo vytváření nových kontrolních mechanismů, na základě kterých bude zajišťováno odměňování pracovníků na všech úrovních organizační struktury.

V praktické části jsem se také věnoval tomu, jakým způsobem zavést navržený systém do běžné praxe chodu organizace. Při dodržení zvoleného postupu předpokládám úspěšné zavedení systému do praxe a využití jeho potenciálu. Důležité je pracovat nejen na zavedení systému do praxe, ale také vytvářet vhodné podmínky v organizaci. Jde o podmínky determinující faktory, které ovlivňují výkon (výsledky) pracovníků nezávisle na nich samotných. Jedná se především o zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nedostatečné zadávání úkolů nebo přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání pravomocí), nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků, nedostatečné vysvětlení práce, nevhodně uspořádané pracoviště. Nejen tyto faktory pomůže nový hodnotící systém definovat a organizaci tak umožní pracovat na jejich případném odstranění a vytvářet tak optimální podmínky pro zajištění očekávaného výkonu pracovníků.

Poslední dílčí cíl práce – symbolický cíl – byl naplněn částečně. Navržený systém hodnocení byl v konečné podobě uspořádán do směrnice, která byla předložena vedení organizace. Vzhledem k tomu, že nebylo možné z časových důvodů ověřit využití navrženého systému hodnocení v praxi, vnímám v tuto chvíli za dostačující vyjádření vedení organizace – personálního ředitele – k předložené směrnici. Vyjádření jsem obdržel v písemné podobě a zní následovně: *„Hodnocení zaměstnanců je jedna z necitlivějších problematik při práci s lidmi. Tuto činnost si dovoluji označit jako jednu ze stěžejních personálních aktivit každé organizace (zaměstnavatele), která by měla být prováděna průběžně a pravidelně jako neoddelitelná složka ostatních personálních činností organizace. Podle mého názoru se jedná jednak o stěžejní nástroj pro finanční oceňování zaměstnanců, ale současně i o důležitý prostředek při motivaci zaměstnanců a dosahování plánovaných cílů organizace (zaměstnavatele).*

*Práce p. Ráží plně vystihuje výše uvedené. Jedná se o systematicky uspořádaný dokument, který lze aplikovat v prostředí naší organizace. Domnívám se, že přijetí této procesní směrnice, s názvem **Systém hodnocení zaměstnanců**, naší organizaci umožní kvalifikovanější a objektivnější pohled do oblasti řízení lidských zdrojů a přijímání účinných opatření.*

Význam a důležitost směrnice vnímám především v možnosti zahájení dlouhodobého a srozumitelně deklarovaného procesu hodnocení zaměstnanců, kdy přínos navržené směrnice spatřuji zejména pro oblasti, které nejsou do současné doby v žádném závazném dokumentu organizace zcela jasně ukotveny a vymezeny:

- *Oblast odměňování: získávání podkladů pro odměňování za kvalitní práci a možnosti postihu za práci nedostatečnou či nekvalitní.*
- *Oblast odborného rozvoje zaměstnanců: identifikace potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců jako primární podmínky pro kvalitní a optimální odvádění pracovního výkonu a trvalé zlepšování pracovního výkonu.*
- *Oblast komunikace v organizaci: zlepšení organizační kultury a komunikace, předávání informací.*
- *Oblast pracovních vztahů: vedoucí zaměstnanci, manažeři i vedení organizace získají věcný a objektivní nástroj pro zpětné zhodnocení účinnosti své práce což je může nasměrovat ke změně doposud využívaných metod a způsobu řízení.“*

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

- Armstrong, Michael. 1999. *Personální management*. Olomouc: Grada Publishing.
- Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Barták, Jan. 2008. *Jak vzdělávat dospělé*. Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o.
- Bělohávek, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press.
- Bláha, Jiří a kol. 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Brodský, Zdeněk. 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Čámský, Pavel, Dagmar Krutilová, Jan Sembdner, Pavel Sladký. 2008. *Manuál pro tvorbu a zavádění standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Centrum sociálních služeb.
- Disman, Miroslav. 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Drucker, Peter F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press.
- Drucker, Peter F. 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press.
- Dvořáková, Zuzana a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén.
- Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Kleibl, Jiří, Zuzana Dvořáková, Bořivoj Šubrt. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

- Kociánová, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- Koubek, Jan. 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o..
- Koubek, Jan. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, Jan. 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Kotter, John P. 2008. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press.
- Kumar, Raj. 2011. *Human Resource Management. Strategic Analysis Text and Cases*. New Delhi: I.K. International Publish House Pvt. Ltd.
- Matoušek, Oldřich. 2003. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, s. r. o.
- Milkowich, George T. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Miovský, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.
- Pilařová, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, Jiří. 1996. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos.
- Price, Alan. 2011. *Human resource management*. Hampshire: CENGAGE Learning EMEA.
- Randhava, Gurpreet. 2007. *Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd..
- Reichel, Jiří. 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Strauss, Anselm, Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Sdružení Podané ruce.
- Tureckiová, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.

Urban, Jan. 2003. *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI Publishing.

Vodáček, Leo, Olga Vodáčková. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Vodák, Josef, Alžběta Kucharčíková. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.

Wágnerová, Irena. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.

Zich, František. 2004. *Úvod do sociologického výzkumu*. Praha: EUPRESS.

Elektronické zdroje:

Chlanová, Jana. 2010. *Případová studie* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 5. 4. 2014]. Dostupné z: <http://kisk.phil.muni.cz/wiki/Případová_studie#Literatura>.

Koubek, Josef. 2009. *Několik poznámek k lidskému kapitálu* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická [cit. 30. 4. 2014]. Dostupné z: <http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf>.

Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky. 2010. *Standardy odborné způsobilosti – obecné* [online]. Praha: Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky [cit. 10. 5. 2014]. Dostupné z: <http://www.cekas.cz/sites/default/files/u6/STANDARDY_OBECNE.pdf>.

Analyzované dokumenty:

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2007. *Stanovy občanského sdružení Světlo Kadaň*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2009. *Směrnice č. 14/2009. Odborný rozvoj zaměstnanců*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2010. *Organizační řád pro rok 2010*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2011a. *Operační manuál poskytování služby. Kontaktní centra*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2011b. *Směrnice č. 2/2011. Další povinné vzdělávání*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2012. *Operační manuál, interní předpisy terénního programu na rok 2012*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2013. *Organizační řád pro rok 2013*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Občanské sdružení Světlo Kadaň. 2014. *Směrnice č. 3/2014. Případová práce*. Kadaň: Občanské sdružení Světlo Kadaň.

Zákony:

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1. Řízení pracovního výkonu _____	26
Obrázek 2. Tři oblasti hodnocení _____	32
Obrázek 3. Metody hodnocení _____	34
Obrázek 4. Model 360° zpětné vazby _____	38
Obrázek 5. Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem _____	45
Obrázek 6. Organizační struktura Občanského sdružení Světlo Kadaň _____	60
Tabulka 1. Odst. 10 Profesní rozvoj zaměstnanců _____	72
Tabulka 2. Odborné vedení a rozvoj pracovníků a týmů _____	74
Tabulka 3. Požadavky vedení na systém hodnocení _____	78
Tabulka 4. Požadavky manažerky sekce na systém hodnocení _____	81
Tabulka 5. Potřeby týmů v systému hodnocení _____	84

Přílohy

Příloha 1: Projekt diplomové práce

Příloha 2: Výstupy z focus groups

Příloha 3: Návrh směrnice, která upravuje hodnocení v organizaci