



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Sciences

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Studijní program: [REHABILITACE](#)

Autor: Bc. Tereza Pacáková

Vedoucí práce: Doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

Konzultant práce: Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

České Budějovice 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 2. června 2020

.....

Tereza Pacáková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí mé diplomové práce Doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové, Ph.D. a konzultantce Ing. Radce Prokešové, Ph.D. za jejich odborný dohled během zpracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mi byli podporou po celou dobu studia.

Řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby

Abstrakt

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení lidských zdrojů se zaměřením na organizace poskytující sociální služby. Cílem práce bylo zjistit, jak je realizováno řízení lidských zdrojů v organizacích v sociální sféře z hlediska ředitelů těchto organizací. Dalším cílem bylo zjistit, jak je v organizacích v sociální sféře realizovaná personální práce a personální politika. Posledním cílem bylo zjistit, jak je v organizacích v sociální sféře realizováno výběrové řízení. Přestože je řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby velice důležitou součástí práce jejich vedoucích pracovníků, literární zdroje často nenabízejí propojení tohoto tématu s oblastí poskytování sociálních služeb.

K dosažení cílů práce byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“). Pro připravený kvantitativní výzkum byl tedy využit i kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí dotazníku vlastní konstrukce a kvalitativní výzkum pomocí rozhovoru dle návodu. V rámci kvantitativního zpracování proběhl náhodný výběr šesti krajů v České republice. Ke dni 5. října 2019 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb ve vybraných krajích 1245 organizací (sběr dat byl zahájen ke dni 6. ledna 2020). Na dotazník odpovědělo celkem 396 organizací. V rámci kvalitativní části výzkumu bylo realizováno celkem 24 rozhovorů s řediteli organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji. Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD, dále pomocí Microsoft Excel (s využitím Pearson Chí-kvadrát testu, Analýzy adjustovaných reziduí, a deskriptivní statistika byla využita pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech, minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$). Data z kvalitativní výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí otevřeného selektivního a axiálního kódování.

Mezi stěžejní výsledky práce patří zjištění, jak organizace poskytující sociální služby pracují s hodnocením pracovníků, dále jakým způsobem přijímají nové zaměstnance a jak mají zpracovány postupy pro další vzdělávání a rozvoj stávajících pracovníků. Výsledky výzkumu ukázaly, že organizace poskytující sociální služby se orientují v oblastech řízení lidských zdrojů, jako je nábor nových pracovníků, hodnocení zaměstnanců a jejich rozvoj a vzdělávání. V rámci nábory nových zaměstnanců tyto organizace využívají různorodé zdroje. Hodnocení zaměstnanců je v těchto organizacích prováděno pravidelně a pro rozvoj a vzdělávání pracovníků mají tyto organizace zpracovány vzdělávací plány. Přestože se některé vybrané

nástroje řízení lidských zdrojů ukázaly jako nevyužívané v této oblasti, organizace poskytující sociální služby s řízením lidských zdrojů pracují a snaží se tuto oblast neustále zdokonalovat.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů; organizace poskytující sociální služby; hodnocení pracovníků; nábor zaměstnanců; vzdělávání zaměstnanců

Human Resource Management in Social Services Organizations

Abstract

This thesis is devoted to the Human Resource Management and it is especially focused on Social Services Organizations. The main objective was to determine how is Human Resource Management realized by the directors of these organizations. Secondary objective was to see how are personal work, selection process and personal politics being realized. Even though Human Resource Management is an important part of the leading positions in these organizations, literary sources usually do not connect it to social services.

A mixed strategy was used to work on these objectives. For the prepared quantitative part, there was also used a qualitative type of reserch for additional information. The quantitative part was realized by a questionnaire of my own construction and the qualitative part was realized by an interview. During the quantitative part, six regions in The Czech Republic were randomly selected. To October 5, 2019 the Register of social services providers had 1245 organizations registered in these regions (the data collection began on January 6, 2020). 396 organizations have taken part in the questionnaire.

During the qualitative part, 24 interviews were done with directors of Social Services Organizations which are located in South Bohemia. The data from the quantitative research were further elaborated in the SASD programme and in Microsoft Excel (using Pearson's chi-squared test, an analysis of adjusted residues and descriptive statistics which were used to identify primary characteristics in research files – the minimal level of significance for these tests was $\alpha \leq 0,05$). The data from the qualitative research were elaborated in the ATLAS.ti programme using open selective and axial coding.

The principal outcomes of this thesis are the way Social Services Organizations evaluate their workers, the way they recruit new employees and their methods of further education and progress of their current workers. The results have shown that these organizations handle those subjects well. These organizations used diverse sources when recruiting employees. The evaluation of workers is performed on regular basis and there are specific education plans for progress and further education of workers. Some of the tools of Human Resource Management are not being used, however Social Services Organizations are still improving the Human Resource Management.

Key words

Human Resources Management, Social Services Organizations, the evaluation of workers, recruitment of employees, the education of employees

Obsah

1	Současný stav	12
1.1	Management a řízení organizace.....	12
1.1.1	Základní funkce managementu	12
1.1.2	Management v sociální práci	13
1.1.3	Lidé v organizaci.....	14
1.2	Řízení lidských zdrojů obecně	15
1.2.1	Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů.....	15
1.2.2	Cíle řízení lidských zdrojů.....	16
1.2.3	Vývoj řízení lidských zdrojů.....	17
1.2.4	Modely řízení lidských zdrojů	18
1.3	Nábor a výběr zaměstnanců	21
1.3.1	Příprava na výběrový proces.....	21
1.3.2	Výběr pracovníků a jejich přijímání.....	22
1.3.3	Výběr pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby.....	23
1.4	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků	24
1.4.1	Metody hodnocení pracovníků	26
1.4.2	Hodnocení v sociálních službách	28
1.5	Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	29
1.5.1	Plánování vzdělávání.....	30
1.5.2	Metody vzdělávání	30
1.5.3	Vyhodnocení efektivity vzdělávání.....	32
1.5.4	Legislativní ukotvení	32
1.5.5	Vzdělávání v sociálních službách	33
1.6	Motivace a odměňování pracovníků	34
1.6.1	Odměny	35
1.6.2	Motivace v sociální práci.....	36

1.6.3	Podpora sociálních pracovníků	37
2	Cíle práce, hypotézy a výzkumné otázky	39
2.1	Cíle práce	39
2.2	Hypotézy	39
2.3	Výzkumná otázka	39
2.4	Operacionalizace pojmů	39
3	Metodologie	41
3.1	Popis výzkumné strategie	41
3.2	Sběr dat kvantitativní povahy	41
3.2.1	Charakteristika výzkumného souboru	41
3.3	Sběr dat kvalitativní povahy	42
3.4	Harmonogram výzkumu	42
3.5	Výzkumný soubor	42
3.5.1	Popis výzkumného souboru – kvantitativní sběr dat.....	42
3.5.2	Popis výzkumného souboru – kvalitativní sběr dat.....	43
3.6	Zpracování dat.....	45
3.6.1	Kvantitativní data	45
3.6.2	Kvalitativní data	45
3.7	Etika výzkumu	46
3.8	Rizika výzkumného záměru.....	46
4	Výsledky výzkumu.....	47
4.1	Výsledky výzkumu – kvantitativní data	47
4.1.1	Sociodemografické údaje.....	47
4.1.2	Řízení lidských zdrojů.....	53
4.1.3	Analýza vztahů.....	62
4.2	Výsledky výzkumu – kvalitativní data	70
5	Diskuze	75

6	Závěr.....	82
7	Seznam použité literatury	84
8	Seznam příloh	90

ÚVOD

Řízení lidských zdrojů je velice důležitou součástí managementu každé organizace. V dnešní době se často setkáváme s tím, že lidské zdroje bývají v organizacích nahrazovány technologiemi ve snaze o zefektivnění výkonu celé organizace. V organizacích, které poskytují sociální služby, se s tímto jevem nesetkáváme, protože právě lidé v těchto organizacích vystupují jako nositelé zodpovědnosti za její fungování. Pracovníci organizace jsou hlavním článkem spojujícím organizaci a její klienty díky jejich empatii, individuálnímu přístupu ke klientům a schopnosti posoudit klientovu situaci.

Tato diplomová práce se zaměřuje právě na řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby. Toto rozsáhlé odvětví managementu je zaměřeno na komplexní přístup k vedení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů probíhá na různých úrovních v každé organizaci, ať už se jedná o mikroorganizace, které zaměstnávají pouze malé množství pracovníků či organizace velké, zaměstnávající až několik set zaměstnanců. Jedná se o rozsáhlý proces počínající přijetím pracovníka do organizace, který probíhá po celou dobu trvání pracovního poměru. Teoretická část této práce je věnována hlavním odvětvím řízení lidských zdrojů. Literatura v této oblasti bývá zaměřena na ekonomické fungování organizace a pouze zřídka je propojována se sociální oblastí a organizacemi poskytujícími sociální služby. V teoretické části práce tyto dvě oblasti propojují a každá kapitola je tedy zaměřena na řízení lidských zdrojů právě v těchto organizacích.

Výzkumná část práce si klade za cíl zjistit, jak je řízení lidských zdrojů realizováno v organizacích, které poskytují sociální služby. Výzkum bude realizován pomocí dotazníkového šetření a doplněn o rozhovory s řediteli těchto organizací ve snaze zjistit, jak ředitelé řízení lidských zdrojů realizují ve svých organizacích.

Věřím, že i v sociální oblasti je řízení lidských zdrojů velice důležitou součástí vedení organizace, neboť právě lidé v těchto organizacích jsou stěžejní pro její fungování.

1 Současný stav

1.1 Management a řízení organizace

Pojem „management“ pochází z angličtiny a v českém jazyce mu nejlépe odpovídá výraz „řízení“ (Blažek, 2011). Blažek (2011) ale upozorňuje na to, že pojmy řízení a management nejsou zcela totožné. Autor uvádí, že pojem řízení je podstatně širším pojmem než management. Zatímco řízení probíhá v různých systémech, management je spojován pouze s řízením v jednotlivých organizacích (Blažek, 2011). V současné odborné literatuře můžeme najít mnoho definic slova management, které ale mají společný základ, a tím je „umět dosáhnout stanovených cílů organizace“ (Molek, 2011).

V každé organizaci, jak uvádějí Cejthamr a Dědina (2010), existují čtyři základní komponenty, jejichž soulad je rozhodující pro výkonnost celé organizace. Tito autoři mezi základní komponenty řadí lidi, práci, informace a technologie. Molek (2011) tyto čtyři komponenty nazývá zdroji a uvádí, že hlavním úkolem managementu organizace je zajistit koordinaci a efektivní využívání těchto zdrojů, a dále vytváření podmínek k plnění cílů organizace.

Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem či skupinou, která řídí a je tudíž řídicím subjektem, a mezi jednotlivcem či skupinou, která je řízena, a tudíž je řízeným objektem (Blažek, 2011). Blažek (2011) nabízí i lépe uchopitelnou definici pojmu management, která říká, že management můžeme chápat jako proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují ve skupinách tak, aby dosáhli stanovených cílů.

1.1.1 Základní funkce managementu

Funkce managementu jsou základním předpokladem a nástrojem ke splnění základního úkolu managementu (Molek, 2011).

Wagnerová (2008) mezi hlavní funkce managementu řadí následující:

- **plánování** – jedná se o určení cílů, vize, základních činností, rozpočtu, sestavování postupů a směrnic;
- **organizace** – zahrnuje vytváření organizační struktury a vztahů;
- **vedení** – do vedení můžeme zahrnout rozhodování, komunikace, motivace, výběr a rozvoj zaměstnanců;

- **kontrola** – jedná se o stanovení výkonnostních standardů, měření výkonnosti a její hodnocení;

Tyto funkce popisují Váchal a Vochozka (2013) jako aktivity řídicích pracovníků a úkoly, které manažer v procesu své funkce řeší. Dále Váchal a Vochozka (2013) zmiňují, že autoři se zcela neshodují na klasifikaci manažerských funkcí, ale shodují se na tom, že se jedná o aktivity, pomocí kterých je dosahována harmonizace procesů v organizaci za účelem naplnění podnikových cílů.

1.1.2 Management v sociální práci

Oblast sociálních služeb je dle Matouška (2008) pokryta velmi rozdílnými organizacemi, jako jsou organizace státní správy, organizace zřizované obcemi, neziskový sektor a v neposlední řadě různé zájmové či odborné skupiny. Autor zmiňuje, že právě díky takto různorodé struktuře subjektů působících v sociální sféře je vyžadován také různorodý přístup k potřebám managementu. Sociální práce je prováděna v různém prostředí a je ovlivňována sociální politikou daného státu, ekonomikou, globalizací a mnoha dalšími faktory (Holasová, 2014). Tato autorka dále uvádí, že nové, měnící se společenské podmínky přinášejí do sociální práce zvýšenou orientaci na ekonomická kritéria a tento trend nazývá **ekonomizace sociální práce**. Tento jev se dle autorky vyznačuje například tím, že do oblasti sociálních služeb pronikají modely práce z tržní oblasti. V klasickém managementu v oblasti ekonomie a podnikání jde o dosahování maximálního zisku, zatímco v organizacích poskytujících sociální služby jde o cílenou pomoc klientům (Holasová, 2007). Na tento základní rozdíl mezi managementem v ekonomické oblasti a v oblasti sociálních služeb naráží i Matoušek (2008), a podobně jako Holasová (2007) uvádí, že zatímco v ekonomické oblasti je cílem dosažení maximálního zisku, v oblasti sociálních služeb se snažíme o pozitivní změnu v životě klienta. I v sociální sféře je ale nutné dbát na finanční fungování organizace, jak uvádí Mor-Barac (2019) nestabilní ekonomické, demografické a politické trendy mají závažné dopady na organizace poskytující sociální služby a omezené vládní rozpočty ohrožují financování těchto organizací. Nové požadavky na organizace poskytující sociální služby ve smyslu důrazu na ekonomickou efektivitu sebou přinášejí důsledky pro obsah praxe v tomto oboru (Holasová, 2014). Autorka dále uvádí, že jedním z nástrojů prosazování ekonomické efektivnosti v oblasti sociálních služeb je řízení organizací manažery a využití manažerských postupů.

Cejthamr a Dědina (2010) nabízejí spojení cíle manažerů v ekonomické oblasti a manažerů v oblasti sociálních služeb. Zisk je dle těchto autorů pouze měřítkem výkonnosti a efektivity

organizace, protože představuje měřítko vytvořené nadhodnoty, tedy optimálního využití zdrojů. Dle Cejthamra a Dědiny (2010) je tedy cílem všech manažerů (ať už v sociálních službách či v ekonomické sféře) produktivita, kterou definují jako poměr mezi vstupem a výstupem za dané období, při požadované kvalitě.

1.1.3 Lidé v organizaci

Jak již bylo nastíněno výše, a jak uvádí i Plamínek (2018), smyslem procesu v organizaci je vytváření stanovených produktů. Autor dále uvádí, že předpokladem těchto procesů jsou zdroje. Kozel (et al., 2011) se shoduje s ostatními autory a do zdrojů řadí i zdroje lidské. Jak autor dále uvádí, vliv lidských zdrojů v procesu řízení stále roste, ať se jedná o přímý kontakt se zákazníky, nebo sdílení zkušeností a postojů veřejnosti. Lidské zdroje, nazývané také lidským kapitálem, se staly dominantním a nenahraditelným faktorem v dosahování úspěchu firmy (Neščáková a Marelová, 2013). Lidé pro organizaci představují nositele nápadů, nových myšlenek, inovativních řešení a nových postupů (Kozel et al., 2011). Stejného názoru je i Altinoz (et al. 2013), který uvádí, že k tomu, aby si organizace zachovaly své konkurenční výhody a stále dosahovaly zisků, musejí mít dostatek lidských zdrojů, které přicházejí s novými, inovativními a kreativními projekty.

Dle Vašítkové (2014) jsou lidé základním faktorem v procesu výroby a dodávky služeb, protože v konečném důsledku jsou to právě zaměstnanci, kdo reprezentuje organizaci u zákazníků. Autorka dále rozděluje zaměstnance na následující kategorie vycházející z frekvence styku se zákazníkem a z účasti na obvyklých marketingových činnostech:

- **Kontaktní pracovníci** – jsou charakterističtí častým stykem se zákazníky, přičemž se také významně podílejí na marketingových činnostech. Tito pracovníci jsou dle autorky rozhodujícím činitelem v organizaci poskytující služby.
- **Koncepční pracovníci** – do kontaktu se zákazníky se dostávají pouze zřídka, ale ovlivňují prvky marketingové strategie (pracovníci marketingového výzkumu a vývoje nových výrobků). V případě organizace, která poskytuje služby, jsou tito pracovníci nazýváni ovlivňovatelé a jedná se o management organizace.
- **Obsluhující pracovníci** – mají dobře vyvinuté komunikační dovednosti, protože se často dostávají do kontaktu se zákazníky a musejí umět citlivě reagovat na jejich požadavky.

- **Podpůrní pracovníci** – jejich kontakt se zákazníky je pouze výjimečný a podíl na marketingových činnostech je minimální. Jedná se o pomocný personál organizace, jako jsou například uklízečky.

Pro udržitelnost organizací ve střednědobém a dlouhodobém horizontu je zásadní jejich konkurenceschopnost a jejich výkon závisí na lidských zdrojích, jako na cenném aktivu, který má významnou úlohu v procesu přeměny vstupů na plodné výstupy (Alves et al., 2019). Také Mayon et al. (2019) označuje lidské zdroje jako hlavní aktivum organizace.

V následujících kapitolách se budu zaměřovat právě na lidské zdroje a jejich řízení.

1.2 Řízení lidských zdrojů obecně

1.2.1 Vymezení pojmu řízení lidských zdrojů

Definice pojmu řízení lidských zdrojů v literatuře nalezneme mnoho, a proto v této práci uvádím několik základních definic. V literatuře se můžeme setkat s prolínáním pojmů řízení lidských zdrojů, personalistika, řízení lidí a personální práce. Pro účely této práce je potřeba tyto základní pojmy přesněji vymežit.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je pojem řízení lidských zdrojů často kritizován, neboť pojetí lidí jako zdrojů snižuje hodnotu lidí na úroveň materiálu (peněz nebo techniky). K pojmu řízení lidských zdrojů bývají tedy přiřazovány alternativy jako personalistika, či řízení lidí, ale navzdory všem kritikám bývá pojem řízení lidských zdrojů nejpoužívanější (Armstrong a Taylor, 2015). Šikýř (2016) ale zmiňuje, že tyto často zaměňované pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) je dle Šikýře (2016), personalistika označována jako samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Druhý význam pojmu, dle tohoto autora, označuje odlišné koncepce a vývojové etapy personalistiky, a dále odlišné přístupy k řízení a vedení lidí v organizaci (častěji v teorii).

Janišová a Křivánek (2013) uvádějí, že v dnešní době je na řízení lidských zdrojů nahlíženo jako na samostatnou disciplínu, jejímž účelem je vytváření podmínek a nástrojů pro řízení práce se zaměstnanci jako s celkem.

Pojem personalistika podle Šikýře (2016) označuje jednu ze základních činností v rámci řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí.

Dvořáková (2012) uvádí, že pojem personální práce obecně vyjadřuje filozofii organizace a její přístup k řízení a vedení lidí. Autorka dále zmiňuje, že pojem personální práce je obecně používán k označení výkonu personálních činností, zajišťovaných personalistou, ale jedná se také o část náplně vedoucích pracovníků, pokud vykonávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Autoři zmiňují oblasti, které řízení lidských zdrojů zahrnuje. Dle Armstronga a Taylora (2015) tedy řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péči o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Tyto procesy v rámci řízení lidských zdrojů mají významný vliv na postoje zaměstnanců k práci (Salman Saddam, 2020).

Řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují převážně manažeři, ale v některých organizacích (obvykle v organizacích s větším počtem zaměstnanců) bývá tato činnost podpořena specializovanými personalisty (Šikýř, 2014). V řízení lidských zdrojů se uplatňuje řada disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ (Kocianová, 2010). Dle této autorky se jedná zejména o teorie řízení, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie a etiky. Řízení lidských zdrojů se v rámci organizací stalo velice silným nástrojem (Herrera a Heras-Rocas, 2020).

1.2.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Dvořáková (2012) uvádí jako obecný cíl řízení lidských zdrojů formování kvalitního a výkonného personálu, který se ztotožňuje se zájmy podniku. Vytváření takovéto struktury lidských zdrojů v organizaci je dle této autorky dlouhodobým cílem, a je při něm nezbytné integrované zapojení všech zúčastněných článků řízení s využitím všech nástrojů, které má personální management organizace k dispozici. Kocianová (2010) popisuje cíl personálního řízení jako optimální využívání potenciálu lidí a investic, které do nich byly vloženy, k dosahování cílů organizace a současně k vytváření předpokladů ke spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací, jejich motivaci k vlastnímu rozvoji a identifikaci s cíli organizace.

Dle Armstronga a Taylora (2015) mezi základní cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosahování strategických cílů organizace;

- rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu;
- zabezpečování kvalifikovaných, oddaných a talentovaných lidí pro organizaci;
- vytváření atmosféry pozitivních pracovních vztahů a navozování důvěry mezi managementem a zaměstnanci organizace;
- podpora uplatňování etického přístupu v řízení lidí.

Kleibl (2015) uvádí cíle personální práce specifické přímo pro sociální oblast:

- naplnění osobních cílů zaměstnanců souvisejících s výkonem práce pro danou organizaci;
- spokojenost s pracovní pozicí, obsahem práce, prostředím pro práci a s klimatem v organizaci;
- motivace pracovníků k sebezvoji, zvyšování vlastní kvalifikace a k aktivnímu přístupu při řešení problémů;
- identifikace pracovníka s cíli organizace;
- zabezpečení sociálních jistot pracovníků.

1.2.3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Oblast personálního řízení se vyvíjela v závislosti na měnících se sociálních a ekonomických podmínkách daného období a kultury (Kocianová, 2010). Autorka dále upozorňuje na to, že v různých organizacích se vývoj personální práce lišil v závislosti na rozdílných vnějších a vnitřních podmínkách organizací. Podle této autorky je tedy vývoj řízení lidských zdrojů závislý nejen na daném časovém období, ale i na specifikách daných organizací jako je jejich velikost nebo počet zaměstnanců.

Dvořáková (2012) uvádí, že během 20. století prošlo pojetí řízení lidských zdrojů vývojem, který zahrnuje několik stádií. Autorka popisuje následující tři fáze vývoje:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Personální administrativu popisuje Tureckiová (2004) jako první etapu vývoje personální práce. Tureckiová (2004) dále zmiňuje, že tato etapa vývoje personální práce začala v prvním desetiletí 20. století, a spočívala převážně v zajištění základních potřeb zaměstnanců v rámci firem. V tomto období, jak uvádí Kocianová (2010), začínají vznikat personální oddělení,

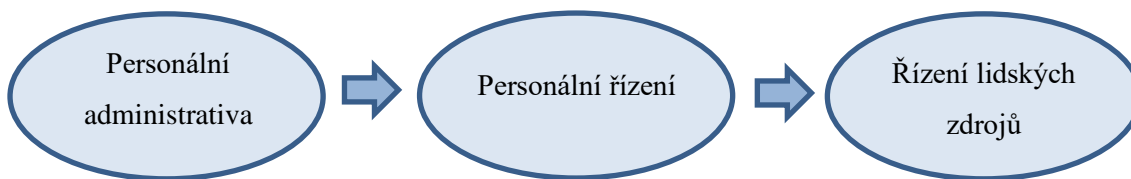
kteřá mají za úkol pomáhat managementu organizací při náboru a výběru nových zaměstnanců, při jejich zaučování, odměňování, při řešení pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivace a při jednání s odbory.

Salzbrunn a Pobořil (2005) popisují tuto vývojovou etapu jako fázi, ve které je člověk považován pouze za součást technického systému a objekt technického řízení.

Fázi **personálního řízení** Šikýř (2014) připisuje období čtyřicátých až padesátých let 20. století. Tureckiová (2004) uvádí, že tento vývoj souvisí s vývojem společenských věd a sociálně-psychologických přístupů, jejichž výzkumy a výsledky těchto výzkumů byly postupně aplikovány v podnikové praxi. Do firem se podle této autorky postupně dostávají nové funkce, jako je personální ředitel a personalista. Dvořáková (2012) popisuje souvislost mezi personálním řízením a Chartou lidských práv, protože právě ta vyvolala tlak na jejich prosazování a uplatnění v zaměstnaneckých vztazích.

Koncepce **řízení lidských zdrojů** se v praxi začala rozvíjet od konce sedmdesátých let 20. století (Tureckiová, 2004). Dle Koubka (2011) se jedná o nejmodernější pojetí personální práce, které je charakteristické tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce. Dále Koubek (2011) uvádí, že řízení lidských zdrojů věnuje vysokou pozornost perspektivě, utváří dlouhodobé, obecné a komplexní cíle personální práce, které souvisejí s ostatními cíli firmy, přičemž navrhuje cesty směřující k jejich dosažení.

Schéma č. 1 – Vývoj řízení lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování

1.2.4 Modely řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) popisují šest modelů řízení lidských zdrojů, které vymezují pojetí a vysvětlují fungování řízení lidských zdrojů. Dle autorů se jedná o následující modely:

- Model shody;

- Harvardský model;
- Kontextový model;
- 5-P model;
- Evropský model;
- „Tvrký“ a „Měkký“ model.

Model shody je založen na několika předpokladech (Mallya, 2007). Autor tyto předpoklady popisuje v následujících bodech:

- Organizace jsou otevřené sociální systémy, které jsou součástí svého širokého okolí.
- Organizace jsou dynamické subjekty, ve kterých se vyskytují určité změny.
- Chování v organizaci pozorujeme u jedinců a skupin na všech úrovních systému.
- Skupiny a jedinci na všech úrovních systému na sebe vzájemně působí.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že základním úkolem managementu organizace v tomto modelu je slazení struktury organizace a řízení lidských zdrojů tak, aby směřovaly k dosažení strategických cílů organizace. Autoři dále zmiňují, že navržení tohoto modelu byl uskutečněn první krok k vymezení koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Harvardský model poprvé zveřejnili Beer, Spector, Lawrence, Mills a Walton v roce 1984 (Dvořáková, 2012). Tento model zachycuje podstatné činitele a rozhodující důsledky řízení lidských zdrojů a zdůrazňuje roli manažerů v řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014). Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, které jsou v organizaci využívány, jsou dle Šikýře (2014) na jedné straně ovlivňovány zájmy zainteresovaných stran a působením situačních faktorů uvnitř i vně organizace. A na druhé straně vytvářejí určité výsledky lidských zdrojů (oddanost zaměstnanců vůči organizaci, schopnosti a motivace zaměstnanců pro určitou práci, shodu mezi cíli zaměstnanců a cíli organizace) a mají určité dlouhodobé důsledky pro jednotlivce, organizaci i společnost (Šikýř, 2014). Přesto, že v tomto modelu je uznáván vysoký význam dohody mezi vlastníky a různými skupinami zaměstnanců, jsou zde za hlavní aktéry považováni manažeři, kteří jsou do organizace schopni přinést něco nového a dokáží vnést změnu do personální činnosti (Dvořáková, 2012).

Kontextový model řízení lidských zdrojů klade důraz na působení vnějších vlivů na organizaci, jejich vliv byl v ostatních modelech podceňován (Armstrong a Taylor, 2015). Tento přístup dle Armstronga a Taylora (2015) propojuje systém řízení lidských zdrojů s okolím, ve kterém se utváří a rozvíjí. Dosahování souladu mezi řízením lidských zdrojů

a vnějším prostředím organizace umožňuje zvládat a využívat změny jako příležitost k dalšímu zvyšování výkonu organizace (Šikýř, 2016).

5-P model podle Armstronga a Taylora (2015) formuloval Schuler v roce 1992 a popisuje fungování řízení lidských zdrojů v rámci pěti určitých prvků. Dle Armstronga a Taylora (2015) se jedná o následující prvky:

- pojetí lidských zdrojů – vyjadřuje celkový přístup a filozofii organizace v rámci řízení lidských zdrojů;
- politika lidských zdrojů – jedná se o zásady vytváření a využívání programů a praxe v oblasti lidských zdrojů;
- programy lidských zdrojů – díky programům lidských zdrojů je možné prosadit a usměrnit potřebné změny v oblasti řízení lidských zdrojů ve vztahu ke strategickým cílům organizace;
- praxe lidských zdrojů – jedná se o konkrétní postupy, které směřují k naplňování určených politik a programů organizace v oblasti řízení lidských zdrojů;
- procesy lidských zdrojů – zahrnují formální postupy a metody, které směřují k naplňování strategických plánů a politiky v oblasti řízení lidských zdrojů;

Americké pojetí řízení lidských zdrojů se postupně rozšiřovalo do evropských zemí, a to vyvolalo potřebu přezkoumání amerických modelů a jejich následné přizpůsobení různým politickým, ekonomickým, právním, sociální, kulturním, technologickým a demografickým podmínkám v zemích Evropy (Šikýř, 2014).

Evropský model je projevem hledání nejlepšího pojetí řízení lidských zdrojů pro evropské podmínky (Šikýř, 2014). Mezi charakteristiky evropského modelu dle Armstronga a Taylora (2015) patří dialog mezi sociálními partnery, důraz na společenskou odpovědnost, multikulturní organizace, podíl na rozhodování a soustavné vzdělávání.

„Tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů vymezil Storey v roce 1989, kdy „tvrdé“ pojetí zdůrazňuje racionální řízení lidských zdrojů tak, jako u ostatních zdrojů, zatímco „měkké“ pojetí zdůrazňuje význam komunikace, stimulace a vedení lidí (Armstrong a Taylor, 2015). Tito autoři ale upozorňují na to, že „tvrdé a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů se vzájemně nevylučuje, a v praxi se oba přístupy spíše doplňují.

Všechny modely řízení lidských zdrojů zdůrazňují vliv vnějších faktorů, nutnost zavedení strategie, soulad mezi strategií, cíli a plány řízení lidí (Dvořáková, 2012).

1.3 Nábor a výběr zaměstnanců

Díky tomu, že lidské zdroje se staly jedním z dominantních faktorů v rozvoji firem, profesionální výběr zaměstnanců se stává stále více významnějším a je jedním z nejsledovanějších procesů v organizaci (Neščáková a Marelová, 2013). Pechová a Šišová (2016) definují cíl získávání a výběru nových zaměstnanců jako získání kvalitních zaměstnanců za vynaložení minimálních nákladů.

Bureš (2007) zahrnuje do procesu získávání a výběru zaměstnanců činnosti, které zahrnují definování požadavků na obsazovaná pracovní místa, rozhodování o způsobech získávání pracovníků, a dále přípravu a samotné provedení výběru nových pracovníků. Pilařová (2008) spojuje proces výběru zaměstnanců s hodnocením kompetencí požadovaných od uchazečů, ale také s hodnocením jejich zácviku.

Pro účely této práce je nutné rozlišit pojmy **nábor** a **výběr** zaměstnanců. Neščáková a Marelová (2013) pojem nábor označují jako proces s uchazečem o zaměstnání, kdy blíže nezkoumáme dovednosti a vlastnosti uchazeče o zaměstnání a pro jeho přijetí nám stačí předložení požadovaných dokumentů - není tedy zapotřebí blíže zkoumat jeho osobnostní předpoklady. Výběr zaměstnanců dle Neščákové a Marelové (2013) zahrnuje podrobnější výběrové řízení, které má svá pravidla a formu – dle autorek se zpravidla jedná o pracovní pozice vyžadující vyšší míru odpovědnosti. Seitzl (2015) nabízí jiné rozlišení těchto pojmů a uvádí, že nábor je zaměřen na uchazeče z vnějšku organizace, zatímco strategie výběru je zaměřena jak na externí výběr nových zaměstnanců, tak na interní rozvoj stávajících zaměstnanců při obsazování náročnějších pozic v organizaci.

Přijímání nových pracovníků lze dle Kocianové (2010) rozdělit na dva typy:

- V **užším pojetí**, kdy přijímáním pracovníka rozumíme vstup nového pracovníka do organizace a s tím související procedury spojené s počátkem pracovního poměru.
- V **širším pojetí**, kdy hovoříme o přijetí stávajícího pracovníka organizace na jinou pracovní pozici.

1.3.1 Příprava na výběrový proces

Vajner (2007) uvádí, že na začátku výběrového procesu musí ve firmě existovat dokument týkající se personální strategie, který obsahuje dlouhodobý plán lidských zdrojů. Jak autor dále uvádí, tento dokument vychází z analýzy vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci. Plán lidských zdrojů dle Slavíka (2014) představuje činnosti potřebné k tomu, aby

organizace měla správný počet zaměstnanců s potřebnou kvalifikací pro plánovanou výrobu či poskytování služeb. Tento autor do plánu lidských zdrojů řadí následující:

- plán potřeby zaměstnanců s ohledem na jejich počet a nutnou kvalifikaci;
- plán přijímání a uvolňování zaměstnanců vycházející z porovnávání potřeby a aktuálního stavu zaměstnanců;
- plán kariéry a pohybu zaměstnanců v rámci hierarchie v organizaci i mezi jednotlivými pracovišti;
- plány personálního rozvoje jako je plánované vzdělávání pracovníků a jiné způsoby rozvoje zaměstnanců v organizaci;
- plány hodnocení a odměňování zaměstnanců jako jsou mzdové plány a plány odměn či jiných způsobů oceňování zaměstnanců;
- plány bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Dle Váchala et al. (2012), je pro proces plánování nových pracovních sil nejdůležitější prognóza. Autor hovoří o dvou prognózách, které jsou rozhodující pro proces plánování pracovníků:

- prognóza potřeby pracovních sil;
- prognóza zdrojů pracovních sil.

Primárním úkolem plánování pracovních sil podniku je tedy uspokojení potřeby pracovních sil jak z hlediska množství pracovníků, tak z hlediska jejich kvality (Váchal et al., 2012).

1.3.2 Výběr pracovníků a jejich přijímání

Caha (et al. 2017) uvádí, že proces výběru a přijímání nových zaměstnanců by se měl skládat z následujících bodů:

- Úvodní rozhovor;
- Shromáždění a analýza údajů o uchazečích o zaměstnání;
- Výběr pracovníků ze souboru uchazečů, a to formou výběrového či konkurzního řízení;
- Ověření předpokladů uchazečů (profesních, kvalifikačních, osobních);
- Výběrový pohovor;
- Celkové vyhodnocení;
- Informování uchazečů o výsledcích výběrového řízení;

- Uzavření pracovní smlouvy.

Horvátová et al. (2016) uvádí, že v současné době jsou v procesu výběru a získávání nových zaměstnanců stále více využívány sociální sítě, které mohou významně ovlivnit výsledky výběrového řízení. Autorka dále zmiňuje, že k využití sociálních sítí se přistupuje v různých fázích výběrového procesu – v rámci analýzy údajů o uchazečích, k ověření informací o uchazečích, ale také pro získání referencí o kandidátech před konečnou pracovní nabídkou. Šikýř (2016) se také zmiňuje o využití sociálních sítí při výběru pracovníků a uvádí, že sociální sítě mohou sloužit nejen k vyhledávání a oslovování vhodných uchazečů o zaměstnání, ale také přispívají k informovanosti potenciálních uchazečů o nových pracovních pozicích.

V rámci procesu výběru a přijímání nových zaměstnanců nesmíme opomenout zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce. Tento zákon uvádí, že *„výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele.“* A dále že *„před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vyplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.“*

1.3.3 Výběr pracovníků v organizacích poskytujících sociální služby

Vzhledem k tomu, že tato práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby, je nutné v této kapitole poukázat na přílohu č. 2 k vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách – obsah standardů kvality sociálních služeb.

V bodě č. 9. standardů kvality sociálních služeb jsou obsažena následující kritéria:

- *„Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována;“*
- *„Poskytovatel má písemně zpracovánu vnitřní organizační strukturu, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců;“*

- *„Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem;“*
- *„Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby;“*

Plachý (2017) uvádí, že v organizacích, které poskytují sociální služby, je nejpoužívanější metodou při výběru nových pracovníků metoda pohovoru, kdy před začátkem pohovoru musí uchazeč prokázat svou způsobilost k právním úkonům, beztrestnost, odpovídající zdravotní stav a odborné znalosti a kompetence. Dále autor zmiňuje, že výběr kandidátů v těchto organizacích zpravidla zajišťuje výběrová organizační rada, ve které je členem bezprostřední nadřízený uchazeče na dané pracovní místo. Dalším členem rady dle Plachého (2017) bývá ředitel a personalista.

1.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků

Hodnocení výkonu je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů a musí být prováděno řádně a pravidelně (Naeem et al., 2017).

Dle Kocianové (2010) je řízení pracovního výkonu komplexní přístup k ovlivňování pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, jejich chování na pracovišti a rozvoji jejich schopností. Autorka tento pojem popisuje jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů, směřující ke zvýšení pracovního výkonu organizace jako celku. S tímto výrokem souhlasí i Armstrong (2011), který uvádí, že řízení pracovního výkonu je proces, jehož cílem je společná shoda na tom, čeho má být dosaženo a jakým způsobem toho má být dosaženo. Dále autor zmiňuje, že se zároveň jedná o přístup k řízení a rozvíjení lidí, který má za úkol zlepšit výkonnost jednotlivců, týmů a celé organizace.

Faeber a Stöwe (2007) uvádějí, že vedoucí ve většině případů přebírá již existující tým, který je složen z lidí působících v organizaci již delší dobu a byli přijati k plnění jiných úkolů a za jiných podmínek než v současnosti. Dle těchto autorů je úkolem vedoucího odhalit potenciál zaměstnanců a rozvíjet jejich schopnosti podle aktuálních požadavků organizace, k čemuž mu může pomoci systematické hodnocení pracovníků. Jak uvádí Diane (2010), hodnocení pracovníků slouží jako zpětná vazba pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich výkon.

Průměrní pracovníci potřebují slyšet uznání jejich výkonu a to, jak se mohou dále zlepšovat, dobří pracovníci potřebují uznání za svou práci a možnosti dalších výzev a slabší pracovníci potřebují pokyny pro zlepšení své práce (Diane, 2010). Také každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují a přispívají k dosahování cílů organizace a její dobré pověsti (Koubek, 2011). Koubek (2011) dále uvádí, že hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- Formální hodnocení
- Neformální hodnocení

Neformální hodnocení dle Hroníka (2006) spočívá v neplánovaném situačním hodnocení, jako je například pochvala či výtka. Koubek (2011) popisuje neformální způsob hodnocení jako součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást běžné kontroly plnění pracovních úkolů a poskytování okamžité zpětné vazby.

Formální hodnocení pracovníků je podle Dědiny a Cejthamra (2010) standardizované, periodické, plánované, systematické a je prováděno podle přesně zvolených kritérií. Autoři dále uvádějí, že výsledky formálního hodnocení pracovníků jsou ukládány do složek jednotlivých pracovníků.

V této práci se budu zabývat formálními metodami hodnocení pracovníků.

Koubek (2011) popisuje následující výhody formálního hodnocení pracovníků:

- poznává a hodnotí pracovníky komplexněji, než neformální metody hodnocení;
- lépe rozeznává, oceňuje a rozvíjí silné stránky jednotlivých pracovníků;
- lépe rozeznává slabé stránky pracovníků a přispívá k jejich efektivnímu odstranění;
- lépe odhaluje potřebu vzdělávání pracovníků a jejich rozvojový potenciál;
- umožňuje rozpoznat možné stížnosti pracovníků a disciplinární problémy;
- orientuje pracovníky na výkon;
- přispívá ke zvyšování pracovní morálky.

Jednotlivá kritéria využívaná při formálním hodnocení pracovníků musí být stanovena tak, aby na jejich základě bylo možné analyzovat a porovnat dosažené výsledky se stanovenými cíli podniku (Martinovičová et al., 2014). Dále autorka uvádí, že při hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků je možné využívat libovolné kombinace kritérií založených na:

- pracovním chování;

- sociálním statusu (ochota pracovníka spolupracovat s nadřízenými a ostatními pracovníky v organizaci, vztah k zákazníkům a dodavatelům atp.);
- výsledcích odvedené práce;
- dovednostech a znalostech.

Hodnocení pracovníků by mělo poskytovat co nejaktuálnější informace a z tohoto důvodu by mělo být prováděno minimálně jednou za rok, je ale také nutné přihlížet ke konkrétní povaze práce a specifickým potřebám dané organizace (Koubek, 2011).

Dvořáková (2012) uvádí, že v procesu hodnocení je důležitá i příprava na něj. Dle této autorky je důležité předem informovat všechny zaměstnance o zavádění systému hodnocení do organizace. Důležitá je ale i příprava hodnotitelů na tento proces, jejich seznámení s metodou hodnocení, danými termíny a kritérii hodnocení (Dvořáková, 2012).

1.4.1 Metody hodnocení pracovníků

Při stanovení optimálního způsobu hodnocení je důležité vycházet z toho, o jakou oblast hodnocení se jedná, jak byl stanoven cíl hodnocení, jaká byla zvolena kritéria a o jaký časový horizont se jedná (Martinovičová et al., 2014). Dále se autorka zmiňuje, že při hodnocení pracovníků je možné využívat celou řadu metod hodnocení, které pomáhají sledovat a zaznamenávat plnění výkonnostních standardů.

Hroník (2006) rozlišuje metody hodnocení **podle časového horizontu**, a to na:

- **Metody zaměřené na minulost** (orientují se na to, co se již stalo)
- **Metody zaměřené na přítomnost** (orientují se na hodnocení aktuální situace)
- **Metody zaměřené na budoucnost** (orientují se na to, co se bude v organizaci odehrávat v budoucnosti)

Takto členěné metody se navzájem prolínají, protože například metody zaměřené na minulost v sobě nutně musí zahrnovat i budoucnost stejně jako se metody zaměřené na budoucnost neobejdou bez prvků minulosti (Hroník, 2006). Šikýř (2016) uvádí, že metody hodnocení zaměstnanců představují určité postupy pro sledování a posuzování pracovního výkonu zaměstnanců.

Pro účely této práce představuji několik základních metod hodnocení pracovníků.

Hodnocení podle stanovených cílů je metoda hodnocení, kdy je se zaměstnancem uzavřena dohoda o hlavních cílech jeho práce, jak a kdy budou cíle plněny a jaká jsou kritéria pro jejich hodnocení (Dvořáková, 2007).

Srovnání se standartním pracovním výkonem je metodou hodnocení, kdy se srovnává výkon pracovníka se statistickým průměrem, odhadem, nebo může být odvozen z normativních časů (Martinovičová et al., 2014).

Testování pracovního výkonu je metoda založená na přímém testování různých znalostí a dovedností pracovníka, ale může se jednat i o testování dodržování pracovněprávních předpisů (Dvořáková, 2007). Tato autorka dále uvádí, že se může jednat například o písemné testy či šetření, zda zaměstnanec není pod vlivem návykových látek.

Metoda kritických událostí je založena na pozorování a záznamech extrémně úspěšných či neúspěšných případů pracovního výkonu, přičemž výsledkem tohoto typu hodnocení je výčet pozitivních či negativních případů (Pilařová, 2008).

Hodnotící dotazník je způsob hodnocení, kdy hodnotitel posuzuje pracovní výkon a vystupování zaměstnance zaškrtnutím příslušného pole v dotazníku, které daného pracovníka nejlépe vystihuje (Dvořáková, 2007).

Metoda BARS je klasifikační stupnicí pro hodnocení pracovního chování (Koubek et al., 2010). Dle tohoto autora, tato metoda není zaměřena na výsledky práce, ale spíše sleduje přístup k práci, dodržování určitých pracovních postupů a chování pracovníka při práci.

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je metoda hodnocení známá též jako hodnocení více hodnotiteli (Hospodářová, 2008). V této metodě je dle autorky pracovník hodnocen všemi subjekty na pracovišti – nadřízenými, podřízenými, kolegové ale i zákazníci. Hodnocený má díky této metodě možnost získat informace o svém pracovním výkonu ve všech důležitých situacích a od všech zúčastněných osob (Bartoňková, 2010).

Hodnotící rozhovor je v procesu hodnocení příležitostí k výměně názorů mezi pracovníkem a nadřízeným (Kocianová, 2010). Jak autorka dále uvádí, hodnotící rozhovor lze využít jako nástroj pro sladění požadavků na pracovní výkon a skutečných schopností pracovníka. Tento rozhovor s pracovníkem zpravidla vede majitel či nejvyšší vedoucí pracovník, je ale vhodné, aby byl u rozhovoru přítomen i nejbližší nadřízený daného zaměstnance (Koubek, 2011). Autor dále uvádí, že existují různé způsoby vedení tohoto rozhovoru, avšak nejefektivnější se

ukázal rozhovor, ve kterém hodnotitel i hodnocený vystupují jako rovnocenní partneři, protože ten vytváří prostor pro společné hledání cest k řešení problému. Dvořáková (2012) uvádí kroky, které jsou důležité pro správný průběh hodnotícího rozhovoru:

- Nutnost průběžného hodnocení pracovního výkonu – je nutné mít informace o výkonu pracovníka a jeho chování za celé hodnocené období;
- Spoluúčast hodnoceného a snaha hodnotitele o pomoc a nikoli pouze o kritiku;
- Rozhovor by neměl začínat negativními zkušenostmi;
- Snaha o propojení řešení jak ze strany pracovníka, tak ze strany organizace;
- Pracovník by se měl výtky k jeho výkonu dozvědět dříve, než až v průběhu rozhovoru;
- Pracovník by měl být do procesu hodnocení zapojen tak, aby proces obsahoval i prvky sebehodnocení.

Assessment centre je dle Pilařové (2008) metodou hodnocení, která je realizována pomocí souboru metod jako jsou psychologické testy, pozorování, dotazníky, rozhovory. Tato metoda hodnocení je podle autorky uskutečňována několika odborně proškolenými externisty ale i interními pracovníky. Největší pozornost je zde věnována chování pracovníka během plnění různých úkolů, které simulují aspekty práce na jeho pracovní pozici (Průcha a Veteška, 2012).

Výsledky hodnocení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců mohou sloužit jako podklad k uzavření pracovní smlouvy na další období, a dále jako pomůcka v rozhodování manažera v dalších oblastech, které s pracovním výkonem zaměstnance souvisejí (vzdělávání, odměňování a podobně) (Šikýř, 2014).

Schneiderová (2010) uvádí, že absence pravidelného hodnocení pracovníků může přinést řadu problémů počínajících absencí zpětné vazby, která dále povede k dojmu, že je jedno, zda se pracovník snaží či ne až po ztrátu jistoty, zda jsou pracovní postupy správné.

1.4.2 Hodnocení v sociálních službách

Hodnocení pracovníků v organizacích, které poskytují sociální služby, se nemusí nijak výrazně lišit od hodnocení v jiných organizacích a ani písemné zdroje nám neuvádějí významné odlišnosti. Je ale potřeba poukázat na standardy kvality sociálních služeb, konkrétně na standard č. 10 kde je uvedeno že:

- a) *„Poskytovatel má písemně zpracován postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace“;*

d) „Poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců“ (příloha č. 2 k vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

K odstavcům b) c) a e) tohoto standardu kvality se vracím v dalších kapitolách.

1.5 Vzdelávání a rozvoj pracovníků

Na všechny organizace působí mnoho vnějších vlivů, které podnik nutí přizpůsobovat schopnosti svých pracovníků (Kocianová, 2010). Vodák a Kucharčíková (2011) upozorňují na rychlý rozvoj společnosti a uvádějí, že změny v podnikatelském prostředí vyvolávají požadavky na změnu a formování pracovních schopností všech pracovníků v organizaci. Kocianová (2010) uvádí, že lidé v organizaci jsou nuceni své schopnosti neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na jejich pracovních místech a tento rozvoj je nutným předpokladem k zajištění flexibility a budoucí prosperity organizace. Vzdelávání v organizaci je tedy dle Kocianové (2010) procesem, díky němuž pracovník získává a rozvíjí své znalosti, dovednosti a postoje. Vzdelávací proces, který je organizován podnikem či firmou, zahrnuje jednak vzdelávání v podniku (interní), ale také vzdelávání uskutečňované mimo organizaci (externí) (Bartoňoková, 2010). Autorka dále uvádí, že se jedná o systematický proces, který vede ke změně pracovního chování a snížení rozdílu v **objektivní a subjektivní kvalifikaci**. Subjektivní kvalifikaci podle Svobodové (2015) můžeme chápat jako soubor specifických schopností, dovedností, návyků, zkušeností a postojů získaných v průběhu určité profesní kariéry. Objektivní kvalifikace je oproti tomu soubor požadavků, které na pracovníky klade výkon určité činnosti (Průcha, 2014). Průcha (2014) dále uvádí, že podnikové vzdelávání může mít různé formy a popisuje je v následujících bodech:

- orientační vzdelávání pracovníků – jedná se o zaškolení pracovníka či jeho přípravu na úkoly dané pracovní pozice;
- normativní vzdelávání – vzdelávání, které je vymezené zákonem k udržování a prohlubování odborné kvalifikace;
- kvalifikační a rekvalifikační vzdelávání – jedná se rozšíření či změnu kvalifikace;
- kariérní vzdelávání – individuální rozvoj jednotlivých pracovníků;
- jiné podnikové vzdelávání – například zájmové vzdelávání (cizí jazyk a podobně).

Rozvoj pracovníků v organizaci bývá úzce spojen s jejich hodnocením a odměňováním (Hroník, 2006). S tímto výrokem souhlasí i Bartoňková (2010) a uvádí, že firemní vzdělávání souvisí také s plánováním lidských zdrojů, personálním rozvojem, výběrem zaměstnanců a dalšími oblastmi. Návaznost vzdělávání pracovníků na jejich hodnocení vyzdvihuje i Gruber et al. (2016) a uvádí, že je nutné využít hodnocení zaměstnanců k získání informací o stávající úrovni zaměstnanců a poté stanovit podobu jejich dalšího rozvoje. Autor se dále zmiňuje, že tímto způsobem nejenom zjišťujeme, na jaké úrovni zaměstnanci jsou v daných dovednostech, ale zároveň vysíláme zpětnou vazbu o tom, jaké dovednosti by si zaměstnanci měli v budoucnosti osvojit a motivujeme je k dalšímu rozvoji.

1.5.1 Plánování vzdělávání

Dle Šikýře (2016) je nutné navázat na zjištění potřeby vzdělávání v organizaci zpracováním plánu vzdělávání, který vymezuje následující:

- cíl vzdělávání;
- cílovou skupinu zaměstnanců;
- metody vzdělávání;
- instituci, která vzdělávání zabezpečuje;
- lektora vzdělávání;
- místo vzdělávání;
- čas vzdělávání;
- požadavky na materiální a technické vybavení;
- metody vyhodnocení výsledků vzdělávání;
- náklady na vzdělávání.

1.5.2 Metody vzdělávání

Metody vzdělávání pracovníků můžeme dle Dvořákové (2007) rozdělit na dva typy, a to na metody vzdělávání **na pracovišti** (on-the-job training) a na ty, které jsou uskutečňované **mimo pracoviště** (off-the-job training). Dle této autorky jsou metody vzdělávání na pracovišti zaměřeny na získání potřebných dovedností pro výkon dané práce a jsou proto vhodnější pro méně kvalifikačně náročné profese. Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou naproti tomu zaměřeny na specifické a odborné znalosti a jsou proto vhodnější pro vedoucí zaměstnance (Dvořáková, 2007).

Šikýř (2014) mezi základní metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti řadí:

- instruktáž při výkonu práce – zaměstnanec se učí pozorováním a napodobováním práce zkušenějšího pracovníka (např. zaškolování nových zaměstnanců);
- asistování – zaměstnanec asistuje při práci zkušenému školiteli, přičemž si stanovený pracovní postup sám osvojuje a připravuje se na samostatný výkon práce;
- pověření úkolem – zaměstnanec je pověřen splněním daného úkolu a je nucen prokázat schopnost aplikovat dříve osvojené znalosti;
- rotace práce – zaměstnanec je přemísťován na různá pracovní místa s jinými úkoly a různorodými podmínkami práce, čímž je rozšiřována jeho kvalifikace a zlepšuje se i jeho přizpůsobivost;
- koučink – zaměstnanec je vzděláván pomocí kouče, který ho vede k iniciativě a samostatnosti při osvojování nových dovedností a znalostí;
- mentoring – zaměstnanec se vzdělává za asistence mentora, tedy odborníka na danou problematiku, který je schopen předávat zaměstnanci své zkušenosti a pomoci mu osvojit si určité dovednosti.

Mezi metody vzdělávání pracovníků mimo pracoviště řadí Váchal (et al. 2012) následující:

- přednášky;
- semináře;
- demonstrování;
- případové studie – v rámci této metody je vylíčen určitý organizační problém a účastníci zaujmají postoje, jak tento problém vyřešit;
- workshop – týmové řešení praktických problémů;
- brainstorming – každý ze zúčastněných přednese své stanovisko k řešení problému a obhajuje ho;
- simulace – účastníci obdrží scénář určité situace a jsou vyzváni, aby ve stanoveném termínu učinili adekvátní rozhodnutí;
- hraní rolí – tato metoda je užitečná pro rozvoj praktických schopností zaměstnanců na pozicích, kde je vyžadována velká míra samostatnosti.

Šikýř (2014) uvádí, že vlastní realizace vzdělávání v organizaci spočívá ve volbě a aplikaci správné metody vzdělávání, která pracovníkovi umožňuje osvojit si nezbytné dovednosti a znalosti k vykonávání práce a dosahování požadovaného výkonu.

1.5.3 Vyhodnocení efektivity vzdělávání

Dle Hroníka (2006) je cílem každé vzdělávací aktivity v organizaci zvýšení pracovního výkonu, a proto je nezbytné vědět, v jakém rozsahu daná vzdělávací aktivita tento cíl naplnila. Vodák a Kucharčíková (2011) uvádějí, že při zjišťování účinnosti vzdělávání v organizaci je vhodné využít konkrétní modely a metody vyhodnocování. Tito autoři popisují proces vyhodnocování vzdělávání v následujících krocích:

- Interní validace – cílem interní validace je zjistit, zda proces vzdělávání dosáhl stanovených cílů zaměřených na změnu chování (posouzení kvality vzdělávací aktivity);
- Externí validace – cílem externí validace je zjistit, zda byly cíle realisticky založené, a zda vznikly z přesně stanovených vzdělávacích potřeb organizace;
- Evaluace – jedná se o posouzení kvality a dopadu vzdělávacího procesu s cílem zvýšení celkové přínosu pro organizaci.

Při vyhodnocování výsledků vzdělávání se posuzuje, zda byly dodrženy předem zvolené adekvátní metody, jaká byla odezva od vzdělávaných zaměstnanců, jaká je skutečná míra nových znalostí zaměstnanců a zda je uplatňují při každodenní práci (Šikýř, 2016). Tento autor dále uvádí, že obzvláště důležité je vyhodnocování výsledků vzdělávání v průběhu pravidelného hodnocení zaměstnanců. Hodnocení vzdělávání je důležité i v oblasti sociální práce, a to z důvodu orientace budoucího vzdělávání v souladu se sociálními a politickými změnami (Butler-Warke a Bolger, 2020).

1.5.4 Legislativní ukotvení

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce § 227 – odborný rozvoj zaměstnanců stanoví, že „*péče o odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména*

- a) zaškolení a zaučení;*
- b) odbornou praxi absolventů škol;*
- c) prohlubování kvalifikace;*
- d) zvyšování kvalifikace.“*

Pro účely této kapitoly se zaměřím na body c) a d), tedy „*prohlubování kvalifikace*“ a „*zvyšování kvalifikace*“.

§ 230 Prohlubování kvalifikace

- 1) *„Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, kterým se nemění její podstata a kterým umožňujeme zaměstnanci výkon sjednané práce; za prohlubování kvalifikace se považuje též její udržování a obnovování“.*
- 2) *„Zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby“.*
- 3) *„Účast na školení nebo jiných formách přípravy nebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat“.*
- 4) *„Náklady vynaložené na prohlubování kvalifikace hradí zaměstnavatel. Požaduje-li zaměstnanec, aby mohl absolvovat prohlubování kvalifikace ve finančně náročnější formě, může se na nákladech prohlubování kvalifikace podílet“.*

§ 231 Zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda

- 1) *„Zvýšením kvalifikace se rozumí změna hodnoty kvalifikace; zvýšením kvalifikace je též její získání nebo rozšíření“.*
- 2) *„Zvyšováním kvalifikace je studium, vzdělávání, školení, nebo jiná forma přípravy k dosažení vyššího stupně vzdělání, jestliže jsou v souladu s potřebou zaměstnavatele“.*

1.5.5 Vzdělávání v sociálních službách

Zaměříme-li se na sociální služby, je nutné poukázat na zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který sociálním pracovníkům ukládá povinnost se celoživotně vzdělávat. Zaměřím se tedy na § 111 tohoto zákona:

§ 111 Další vzdělávání sociálního pracovníka

- 1) *„Sociální pracovník má povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.“*
- 2) *„Další vzdělávání se uskutečňuje na základě akreditace vzdělávacích zařízení a vzdělávacích programů udělené ministerstvem na vysokých školách a ve vzdělávacích zařízeních právnických a fyzických osob (dále jen vzdělávací zařízení)“.*
- 3) *„Formy dalšího vzdělávání jsou*

- a. *specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,*
 - b. *účast v akreditovaných kurzech,*
 - c. *odborné stáže v zařízení sociálních služeb,*
 - d. *účast na školicích akcích.“*
- 4) *„Účast na dalším vzdělávání podle odstavce 3 se považuje za prohlubování kvalifikace podle zvláštního právního předpisu“*
- 5) *„Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání podle odstavce 3 je osvědčení vydané vzdělávacím zařízením, které další vzdělávání pořádalo.“*

Zde bych chtěla opět poukázat na desátý standard kvality sociálních služeb, kde je uvedeno že:

- b) *„Poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců*
- c) *„Poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě“* (příloha č. 2 k vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

Holasová (2014) uvádí, že úroveň vzdělávání sociálních pracovníků má vysoký podíl na kvalitě sociální práce. Dále autorka hovoří o tom, že regulaci odborné kvalifikace mívají na starost vlády, vládou pověřené orgány či zvláštní instituce. O odbornou úroveň vzdělávání na vysokých a vyšších odborných školách se významnou částí zapříčinila Asociace vzdělavatelů v sociální práci (dále jen ASVSP) (Elichová, 2017). ASVSP je dobrovolné sdružení právních subjektů, vysokých a vyšších odborných škol či jejich součástí, které nabízejí vzdělání v oboru sociální práce na území ČR (ASVSP, 2018). Cílem ASVSP je zvyšování kvality vzdělávání v sociální práci na území ČR a přispívat tím ke zdokonalování nabídky a výkonu služeb sociální práce v ČR (ASVSP, 2018).

1.6 Motivace a odměňování pracovníků

Pojmem motivace můžeme vyjádřit určité psychologické důvody či příčiny lidského jednání (Blažek, 2011). Motivování dle tohoto autora znamená vnější působení na vnitřní strukturu člověka s využitím určitých podnětů a s cílem dosáhnout žádoucího jednání.

Motivační systém v organizaci má za úkol nalézt rovnováhu mezi tím, co se zaměstnanci jeví jako jeho spravedlivá odměna a tím, co potřebuje organizace (Evangelu et al., 2013). Motivace zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších činností manažera v rámci působení na jednotlivé pracovníky, s cílem získat jejich maximální efektivitu a dobré výsledky práce (Šafránková, 2018). Manažer má dle Evangelu et al. (2013) k dispozici tři následující zdroje:

- požadovaný výsledek;
- schválené motivátory – to, co organizace poskytuje zaměstnancům za dobrý výkon;
- spokojenost pracovníka – vyžaduje individuální přístup k jednotlivým pracovníkům, jsou to tedy individuální motivátory.

Horvátová et al. (2016) uvádí, že v rámci pracovní motivace rozlišujeme pojmy **intrinsická** a **extrinsická** motivace. K extrinsické motivaci dle této autorky dochází ve chvíli, kdy organizace podporuje pracovníky v dosahování cílů například udržováním dobré týmové atmosféry, zkvalitňováním prostředí pro práci či navyšováním platu. Intrinsická motivace naproti tomu souvisí s motivy, které vycházejí přímo z člověka a z jeho vztahu k dané práci – jedinec tedy pracuje právě kvůli pozitivním prožitkům, které mu práce přináší (Horvátová et al., 2016).

Motivaci zaměstnanců je možné propojit se známou Malowovou teorií motivace (potřeb) tak, jak toto propojení popisuje Hálek (2017), který nabízí zajímavé srovnání Maslowovi teorie s působením manažerů v organizaci:

- seberealizace – podnětnost práce, příležitost kariérního růstu, prostor pro vyjádření tvořivosti, motivace k vyšším cílům;
- uznání – uznání za dobrý výkon, pověření významnějšími pracovními činnostmi, delegování odpovědnosti;
- sociální potřeby – příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, spolupráce s ostatními pracovníky;
- bezpečí a jistota – jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, bezpečnost práce;
- fyziologické potřeby – spravedlivé odměny, dobré pracovní podmínky.

1.6.1 Odměny

Souvislost mezi motivací a odměňováním zaměstnanců je zřejmá a popisuje ji i Vašítková (2014), která uvádí, že udržení si kvalitních zaměstnanců je přímo propojeno s jejich motivací a odměňováním. Odměny dle této autorky lze rozdělit na dva druhy, a to na **peněžní**

a nepeněžní odměny. Peněžní odměny (mzdy a platy) dle Armstronga a Taylora (2015) zahrnují jednak peněžní odměny založené na práci a hodnotě vykonané práce, ale také odměny, které se vztahují k lidem a k jejich přínosu pro organizaci. Tito autoři se dále zmiňují, že peněžní odměny mohou mimo jiné zahrnovat také zaměstnanecké výhody a penze. Nepeněžní odměny dle Vašítkové (2014) zahrnují širokou škálu zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnanci, jako například hrazené stravování či veřejné odměňování dobrého pracovního výkonu. Vašítková (2014) dále uvádí, že mezi nepeněžní odměny můžeme zahrnout i tzv. **neformální odměny**, které se mohou stát základem dobrého vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a můžeme mezi ně zařadit například uznání za dobře vykonanou práci a poskytování příležitostí k osobnímu rozvoji.

Toth (2010) uvádí, že problematika odměňování pracovníků v organizaci vychází především z obecně závazných právních předpisů, ale zaměstnavatelé mají možnost určitým způsobem přizpůsobovat mzdové či platové podmínky konkrétním podmínkám dané organizace.

1.6.2 Motivace v sociální práci

Tichá (2013) uvádí, že motivy pomáhajících pracovníků lze rozdělit do tří základních kategorií, které je potřeba zohlednit při hledání konkrétních motivačních faktorů u jednotlivých pracovníků:

- pracovníkova vnitřní potřeba pomáhat a vnější potreby jako je zajištění rodiny;
- altruistická motivace pracovníka;
- vliv sociálního prostředí, rodiny a výchovy.

V praxi dle této autorky narážíme na to, že sociální služby jsou ve většině případů závislé na financování z veřejných rozpočtů, což organizacím nedovoluje pečovat o motivaci zaměstnanců typickou peněžní formou. Také McBeat (et al. 2019) uvádí, že ředitelé organizací, které poskytují sociální služby, čelí tlakům ze strany poskytovatelů financí, což má dopad na zajištění odborníků v sociální práci.

Hanke (2015) řadí do pracovníkových vnitřních motivů (které dle autorky u pracovníků v pomáhajících profesích převládají) potřebu činnosti (radost z práce jako takové), potřebu kontaktu s lidmi, vlastní uspokojení z dobrého výkonu, psychický růst a seberealizaci.

Altruistická motivace sociálního pracovníka je založena na schopnosti empatie a ochotě někomu pomoci bez očekávání odměny, přestože je zde možnost získat určité subjektivní přednosti jako je dobrý pocit, uspokojení z práce a z pomoci druhým (Gondeková, 2015).

Autorka dále uvádí, že tím, že sociální pracovník dělá něco pro druhé, tím se vlastně seberealizuje a můžeme tedy říci, že motivuje sám sebe.

1.6.3 Podpora sociálních pracovníků

Sociální pracovníci jsou vystaveni riziku rozvoje stresových stavů z důvodu práce s traumatizovanými klienty (Quinn a Nackerud, 2019). Maroon (2012) uvádí, že v rámci podpory sociálních pracovníků mají existovat dvě podpůrné sítě, a to:

- rodina a společnost;
- pracovní místo (kolegové, nadřízení, supervizoři, atmosféra a pracovní prostředí).

Jak autor dále uvádí, sociální podpora těchto pracovníků sestává z lidí, kteří jsou připraveni pomoci v době krize a jsou jakýmsi záchrannými brzdami, které pracovníkům pomáhají podporovat jejich emocionální zdraví.

V roce 2008 byl ve Velké Británii uskutečněn výzkum zaměřující se na studenty sociální práce, a právě na to, jak oni zvládají stres a na jejich podporu. Tento výzkum ukázal, že přestože jsou studenti vystaveni vysokému stresu, užívají si práci s klienty a motivuje je pocit osobního úspěchu (Collins et al., 2010). Autoři dále uvádějí, že významnou podporu studenti získávají od kolegů studentů, lektorů a učitelů, ale naproti tomu značný počet studentů se potýká s nízkým sebevědomím a emočním vyčerpáním.

K lepší motivaci sociálních pracovníků může zásadně přispět **supervize** (Matoušek, 2013). Dle Matouška (2013) supervizor pracuje s osobní motivací všech supervidovaných pracovníků, s jejich potřebami, fantaziemi, pocity a v neposlední řadě se vzájemnými vztahy na pracovišti. Individuální i skupinová supervize přispívá ke zlepšení atmosféry na pracovišti a představuje významný prvek obrany proti syndromu vyhoření, což je v práci sociálních pracovníků rizikový jev (Maroon, 2012). Cílem supervize by mělo být zlepšení pracovní situace, pracovní atmosféry, podpora kvality práce a vzájemné spolupráce pracovníků (Herman, 2008).

Zde se opět musím vrátit k již zmiňovanému standardu kvality sociálních služeb č. 10 kde je uvedeno že:

- e) „*Poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka*“ (příloha č. 2 k vyhlášce 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách).

Ve výkladovém sborníku standardů kvality sociálních služeb pro poskytovatele vydaným MPSV (2008) je uvedeno, že supervizi lze chápat jako specifickou formu podpory nezávislého vnějšího odborníka.

2 Cíle práce, hypotézy a výzkumné otázky

2.1 Cíle práce

Cíl 1: Zjistit, jak je realizováno řízení lidských zdrojů v organizacích v sociální sféře z hlediska ředitelů těchto organizací.

Cíl 2: Zjistit, jak je v organizacích v sociální sféře realizovaná personální práce a personální politika.

Cíl 3: Zjistit, jak je v organizacích v sociální sféře realizováno výběrové řízení.

2.2 Hypotézy

K dosažení cílů práce byly stanoveny dvě základní hypotézy:

Hypotéza č. 1: Výše vzdělání manažera organizace poskytující sociální služby má vliv na metody využívané při hodnocení pracovníků.

Hypotéza č. 2: Velikost organizace poskytující sociální služby ovlivňuje to, jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou zvoleny.

2.3 Výzkumná otázka

V rámci kvalitativní části výzkumu byla stanovena jedna výzkumná otázka:

Výzkumná otázka č. 1: Jakým způsobem organizace poskytující sociální služby využívají vybrané nástroje řízení lidských zdrojů?

2.4 Operacionalizace pojmů

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je samostatná disciplína, jejímž účelem je vytváření podmínek a nástrojů pro řízení práce se zaměstnanci (Janišová a Křivánek, 2013). V této diplomové práci je řízení lidských zdrojů měřeno pomocí otázek zaměřených na výkon personální práce a personální politiky v organizacích poskytujících sociální služby.

Personální práce

Pro účely této diplomové práce je výkon personální práce v organizacích měřen pomocí otázek zaměřených na hodnocení pracovníků – tedy na jeho četnost v organizacích, personální zajištění tohoto hodnocení, metody využívané při hodnocení a propojení hodnocení s odměňováním pracovníků (viz ot. č. 11 - 14, příloha č. 2). Dále je personální práce

v organizacích měřena pomocí otázek zaměřených na nábor nových pracovníků, využívané zdroje pro tento nábor a nejdůležitější kritéria, podle kterých jsou noví pracovníci přijímáni (viz ot. č. 15 - 17, příloha č. 2).

Personální politika

V této diplomové práci je personální politika měřena pomocí otázek týkajících se vzdělávání a rozvoje pracovníků. Jedná se o otázky zaměřené na zajištění vzdělávání v organizaci, metody, které organizace pro vzdělávání a rozvoj využívají a dále na využívání kariérního řádu a kariérních map (viz ot. č. 18 - 22, příloha č. 2).

Organizace v sociální sféře

Organizacemi v sociální sféře se pro účely této práce rozumí organizace, poskytující sociální služby, zapsané v registru poskytovatelů sociálních služeb ke dni 5. ledna 2020 ve vybraných krajích České republiky.

3 Metodologie

3.1 Popis výzkumné strategie

V rámci projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model). Pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl tedy využit i kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí dotazníku vlastní konstrukce a kvalitativní výzkum pomocí rozhovoru dle návodu s tím, že otázky byly konstruovány všemi členy projektového týmu.

3.2 Sběr dat kvantitativní povahy

Sběr dat kvantitativní povahy, který byl realizován pomocí dotazníku vlastní konstrukce, byl zahájen 6. ledna 2020 a probíhal do poloviny března 2020 (nebyl tedy ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19). V rámci kvantitativního zpracování proběhl náhodný výběr šesti krajů v České republice. Jednalo se o Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Jihočeský kraj a hlavní město Prahu (počty organizací v jednotlivých krajích jsou uvedeny v tabulce č. 1).

3.2.1 Charakteristika výzkumného souboru

Ve výše uvedených krajích byl realizován totální výběr organizací poskytujících sociální služby. Ke dni 5. října 2019 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích 1245 organizací (po odstranění duplicit organizací mezi Středočeským krajem a Prahou, viz tabulka č. 1).

Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem 396 ředitelů organizací poskytujících sociální služby.

Tabulka č. 1 – Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích

Kraj	Počet oslovených organizací (totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
Středočeský	326
Moravskoslezský	241
Jihomoravský	205
Praha	183
Olomoucký	159
Jihočeský	131
Celkem	1245

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ a registračním číslem GAJU 052/2019/S Vacková. Organizace osloveny v termínu od 6. 1. 2020 do cca poloviny

března, sběr dat nebyl ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. Data byla stažena z registru poskytovatelů sociálních služeb ke dni 5. října 2019.

Pozn.: U kraje Hlavní město Praha bylo z důvodu duplicity organizací s krajem Středočeským vyřazeno 29 organizací

3.3 Sběr dat kvalitativní povahy

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – opět tedy nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

3.4 Harmonogram výzkumu

Schéma č. 2 – Harmonogram výzkumu



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

3.5 Výzkumný soubor

3.5.1 Popis výzkumného souboru – kvantitativní sběr dat

Tabulka č. 2 – Vybrané charakteristiky výzkumného souboru

Ředitelé	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnosti	273	123	27	201	168	15	27	36	56	93	169
Procenta	68,9 %	31,1 %	6,8%	50,8%	42,4%	3,8%	6,8%	9,1%	14,1%	23,5%	42,7%
Celkem	396 (100%)		396 (100%)			396 (100%)					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Tabulka č. 2 znázorňuje základní charakteristiky výzkumného souboru. Z tabulky je patrné, že z celkového počtu 1245 oslovených organizací, na dotazník odpovědělo 396 organizací. Data obsažená v této tabulce jsou graficky znázorněna v kapitole č. 4 – výsledky výzkumu.

3.5.2 Popis výzkumného souboru – kvalitativní sběr dat

Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů, a to v termínu od srpna 2019 do poloviny března 2020.

Tabulka č. 3 – Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací

Ředitelé	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
Četnosti	7	17	0	13	11	1	2	2	4	4	11
Procenta	29,2	70,8	0	54,2	45,8	4,2	8,3	8,3	16,7	16,7	45,8
Celkem	24 (100 %)		24 (100 %)			24 (100 %)					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Ředitelé pro rozhovor (kvalitativní část výzkumu) byli vybráni na základě následujících kritérií:

- Velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - malá organizace (1 sociální služba) – 5 organizací
 - střední organizace (2 až 3 sociální služby) – 12 organizací
 - velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- Typ zřizovatele
 - nestátní nezisková organizace – 15 organizací
 - kraj – 4 organizace
 - církve – 3 organizace
 - obec – 2 organizace
- Zastoupení organizací poskytujících sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel
 - okres České Budějovice – 12 organizací
 - okres Tábor – 3 organizace
 - okres Jindřichův Hradec – 3 organizace

- okres Písek – 2 organizace
- okres Strakonice – 1 organizace
- okres Prachatice – 1 organizace
- okres Český Krumlov – 1 organizace
- Posledním kritériem byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu bylo zastoupeno co největší množství druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
 - Azylové domy – 3 sociální služby
 - Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
 - Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
 - Krizová pomoc – 2 sociální služby
 - Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
 - Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
 - Osobní asistence - 3 sociální služby
 - Raná péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
 - Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
 - Terénní programy - 3 sociální služby
 - Centra denních služeb - 1 sociální služba
 - Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
 - Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
 - Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
 - Kontaktní centra - 1 sociální služba
 - Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
 - Noclehárny - 1 sociální služba
 - Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
 - Pečovatelská služba - 4 sociální služby
 - Služby následné péče - 2 sociální služby
 - Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
 - Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
 - Tísňová péče - 1 sociální služba
 - Týdenní stacionáře – 4 sociální služby

Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají v seznamu vybraných organizací zastoupení.

3.6 Zpracování dat

3.6.1 Kvantitativní data

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD a dále pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky). Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy:

Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$). Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu.

Pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti byla využita Analýza adjustovaných reziduí zobrazená v textu tzv. ZNAMÉNKOVÝM SCHÉMATEM.

Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Deskriptivní statistika byla využita pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech (tedy v souboru ředitelů organizací poskytujících sociální služby z šesti náhodně vybraných krajů).

Rozesílání dotazníků bylo zahájeno dne 6. ledna 2020 prostřednictvím dvou výzkumných nástrojů (dotazník pro ředitele a dotazník pro sociální pracovníky), elektronickou formou a bylo dokončeno v polovině března 2020.

3.6.2 Kvalitativní data

Data z kvalitativní výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí otevřeného selektivního a axiálního kódování. Výsledkem jsou grafy, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti řízení lidských zdrojů. První rozhovor s ředitelem organizací proběhl dne 30. srpna 2019 a poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – opět tedy nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů. Průměrná délka trvání rozhovoru byla přibližně 1 hodina.

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a posledním kritériem byl výběr organizací tak, aby byl ve vybraném seznamu zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů sociálních služeb).

3.7 Etika výzkumu

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat, byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha č. 1). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro respondenty či informanty žádná rizika.

3.8 Rizika výzkumného záměru

Studie si neklade za cíl hodnotit řízení organizací, její význam je v kvantitativní a kvalitativní analýze vybraných aspektů řízení organizací v sociálních službách, a to před vypuknutím pandemie COVID-19 v březnu 2020, která s sebou přinesla mimořádná státní opatření (včetně vyhlášení stavu karantény).

4 Výsledky výzkumu

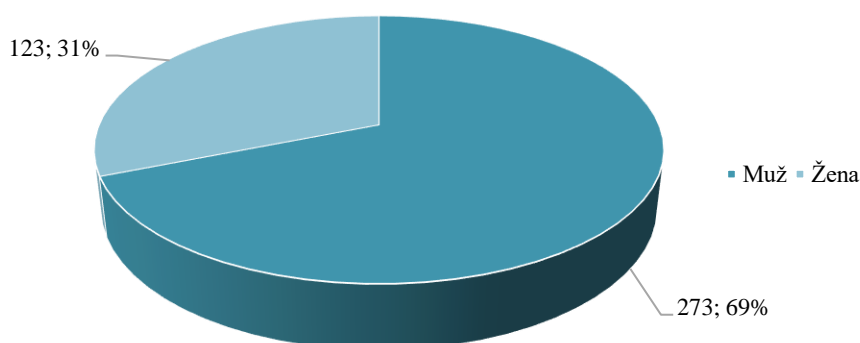
V této kapitole jsou prezentovány výsledky výzkumu realizovaného v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

V této diplomové práci je prezentována část výzkumu se zaměřením na řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby.

4.1 Výsledky výzkumu – kvantitativní data

4.1.1 Sociodemografické údaje

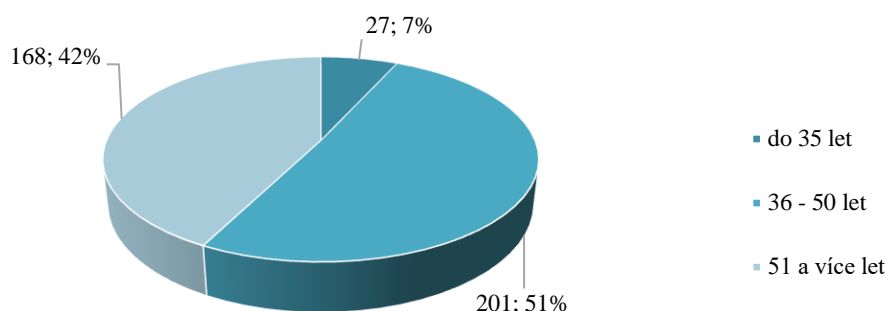
Graf č. 1 – Pohlaví respondentů



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Z grafu č. 1 je patrné, že většina ředitelů (69 %), kteří vyplnili dotazník, byly muži. Podíl žen byl pouze 31 %.

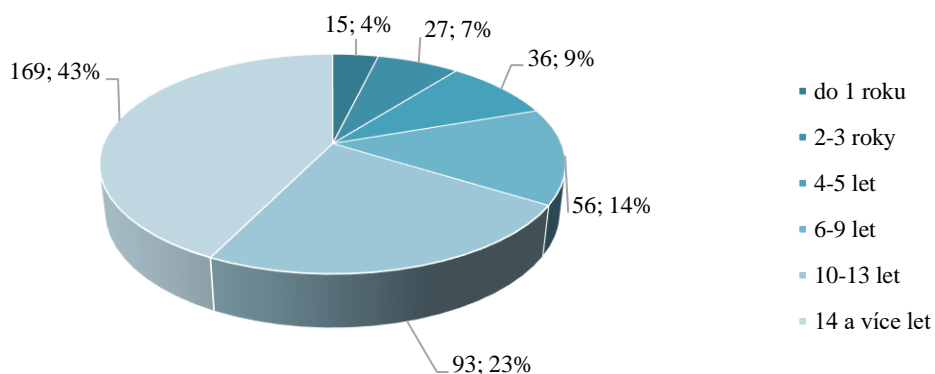
Graf č. 2 – Věk respondentů



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 2 ukazuje, že více než polovina respondentů byla ve věku 36–50 let (51 %). Celkem 42 % respondentům bylo 51 a více let. Nejmenší část grafu tvoří skupina respondentů do 35 let (7 %).

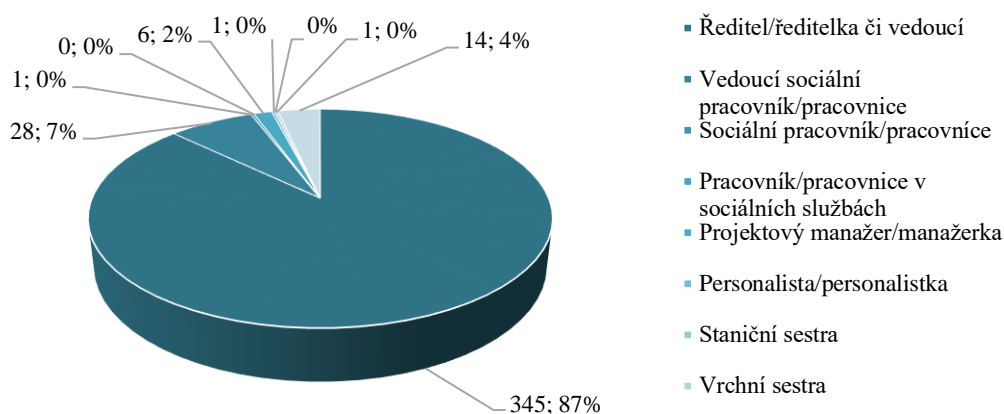
Graf č. 3 – Délka praxe respondentů v organizaci poskytující sociální služby



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 3 popisuje délku praxe respondentů a je z něj patrné, že 43 % respondentů uvedlo délku praxe 14 a více let. Je tedy vidět, že největší podíl ředitelů organizací tvoří ředitelé s delší praxí v dané organizaci. Naproti tomu pouze 15 ředitelů uvedlo, že jejich praxe v organizaci poskytující sociální služby nepřesahuje jeden rok.

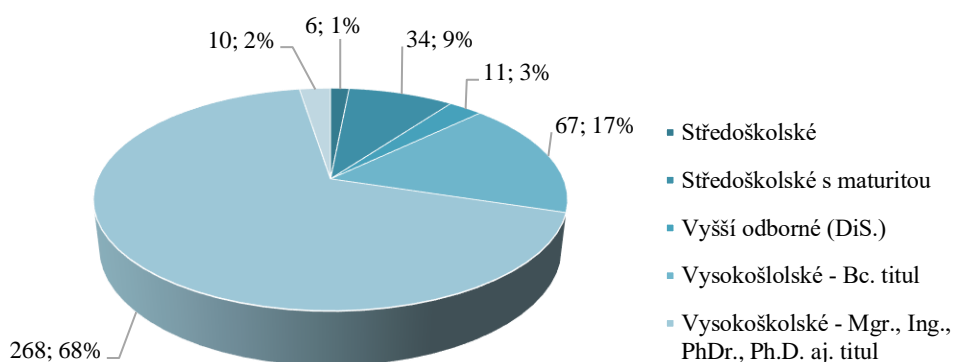
Graf č. 4 – Pracovní pozice respondentů v organizaci poskytující sociální služby



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 4 ukazuje, kdo v organizaci reálně vyplnil zasláný dotazník. 87 % procent respondentů, kteří dotazník vyplnili, byli skutečně ředitelé organizací. Dotazník ale vyplňovali i lidé na jiných pozicích, jako například vedoucí sociální pracovníci/pracovnice (7 %). 6 respondentů uvedlo pracovní pozici projektový manažer/manažerka. Dále se mezi respondenty vyskytoval jeden/a sociální pracovník/ pracovnice, jeden/a personalista/personalistka a jedna vrchní sestra. Celkem 14 respondentů (4 %) v dotazníku zaškrtnulo možnost „jiný“ a uváděli následující pozice: fundraiser, vedoucí sociální odboru, zástupce ředitele, vedoucí pobočky, předseda/kyně, vedoucí služby, starosta obce, vedoucí zdravotně sociálního útvaru, vedoucí organizační složky a vedoucí ekonom.

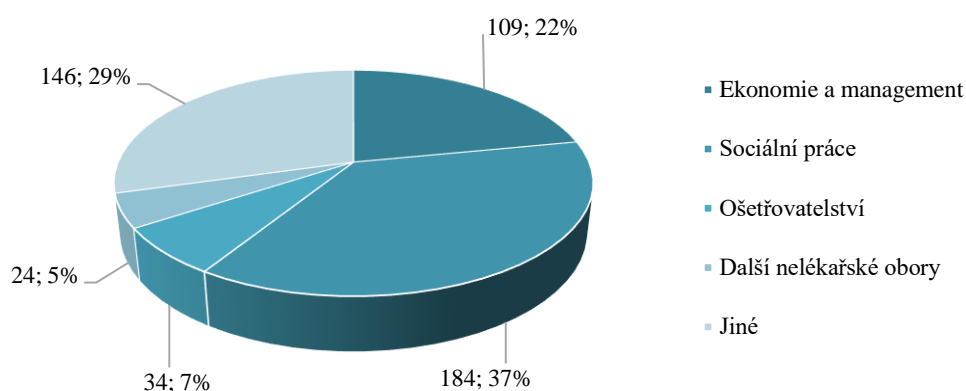
Graf č. 5 – Vzdělání respondentů



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Z grafu č. 5 je patrné, že většina respondentů (68 %) dosáhla vysokoškolského vzdělání a jsou držitelé titulů Mgr., Ing., PhDr., Ph.D. a jiných. Druhou nejpočetnější skupinu respondentů tvoří lidé s bakalářským titulem. Nejméně respondentů odpovědělo, že mají středoškolské vzdělání (1 %). Celkem deset respondentů u otázky na nejvyšší dosažené vzdělání uvedlo možnost „jiné“, a uváděli následující možnosti vzdělání: Paed.Dr., Vojenská akademie, MBA a Vysokoškolské technologické.

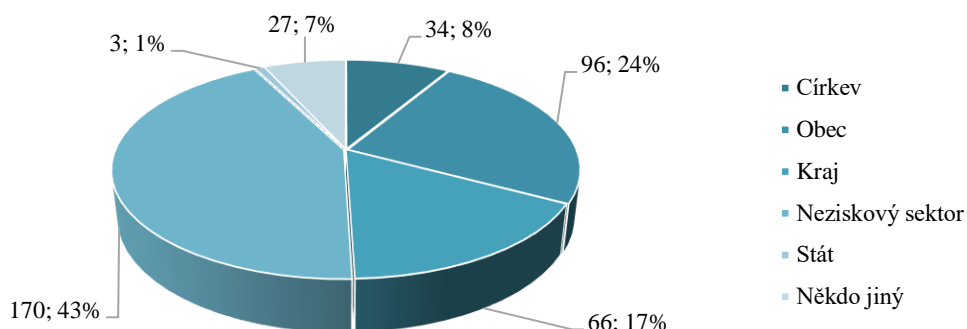
Graf č. 6 – Zaměření vzdělání respondentů



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 6 popisuje, na co je zaměřeno vzdělání vedoucích pracovníků organizací poskytujících sociální služby. Z grafu je patrné, že největší podíl (37 %) zaujímají vedoucí pracovníci se vzděláním v oboru sociální práce. Vzdělání v oboru ekonomie a management se v odpovědích také vyskytovalo velice často (celkem 109 vedoucích pracovníků). 29 % vedoucích pracovníků v této otázce zaškrtnulo odpověď „jiné“ a uváděli opravdu rozmanité možnosti zaměření vzdělání jako je např. stavebnictví, lidská práva, speciálně pedagogické vzdělání, strojírenství, zemědělství, farmacie, právo, filosofie, teologie, přírodní vědy, elektrotechnologie aj. Můžeme tedy říci, že vedoucí pracovníci organizací poskytující sociální služby mohou být vzděláni ve velice rozmanitých oborech.

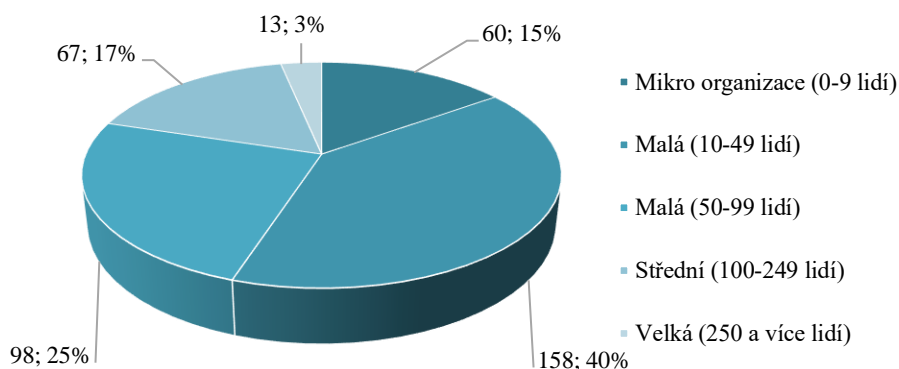
Graf č. 7 – Zřizovatelé organizací



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

V grafu č. 7 můžeme vidět, že největší podíl oslovených organizací poskytujících sociální služby zaujímají organizace neziskového sektoru (43 %). Druhou nejpočetnější skupinu tvoří organizace zřízené obcemi (24 %). Nejmenší skupinu tvoří organizace zřizované státem (celkem 3 organizace). Možnost „někdo jiný“ zaškrtnulo 7 % organizací a uváděli následující možnosti: s. r. o., soukromá společnost, privátní zřizovatel, obecně prospěšná společnost, komerční či je zřizovatelem sám vedoucí pracovník.

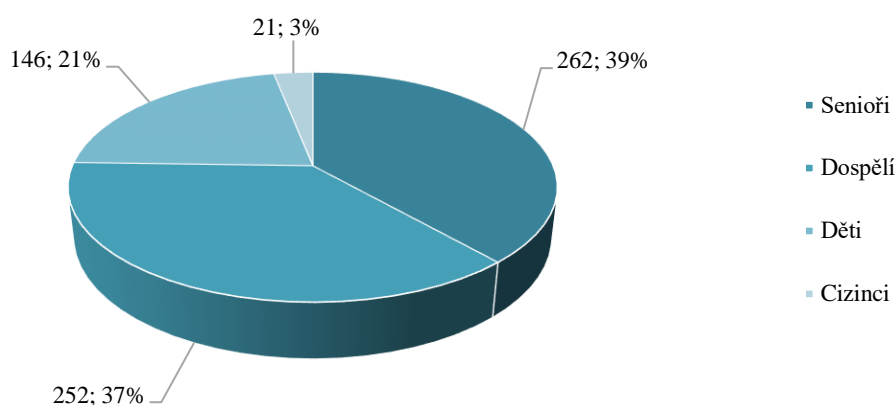
Graf č. 8 – Velikost organizací dle počtu zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

V grafu č. 8 je zachycena velikost oslovených organizací poskytujících sociální služby. Největší podíl (40 %) zaujímají malé organizace od 10 do 49 lidí. Druhou největší výšeč grafu (25 %) tvoří organizace, čítající 50–99 zaměstnanců. Pouze 3 % oslovených organizací tvoří velké organizace, které zaměstnávají 250 a více lidí.

Graf č. 9 – Cílové skupiny oslovených organizací



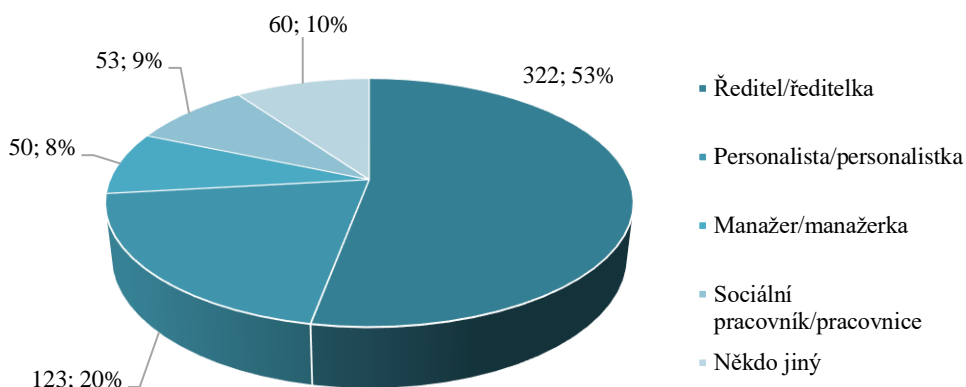
Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Zaměření oslovených organizací na určité cílové skupiny znázorňuje graf č. 9. V grafu je vidět, že největší část (39 %) tvoří služby zaměřené na seniory. Velkou část odpovědí tvořili také dospělí (37 %). 21 % odpovědí tvořili služby zaměřené na děti a pouze 3 % na poskytování služeb cizincům.

4.1.2 Řízení lidských zdrojů

Tato kapitola je věnována výsledkům výzkumu v oblasti řízení lidských zdrojů. V dotazníku bylo celkem 13 otázek týkajících se vybraných aspektů řízení lidských zdrojů.

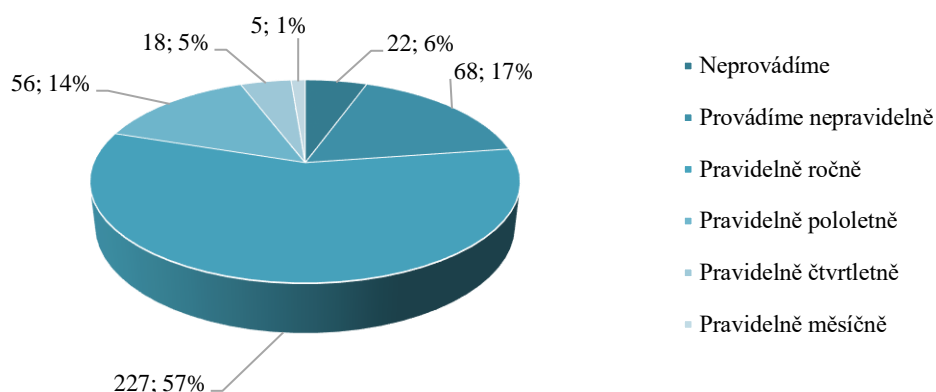
Graf č. 10 – Personální zajištění řízení lidských zdrojů



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 10 zachycuje odpovědi respondentů na otázku „Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů?“. Z grafu je patrné, že v organizacích poskytujících sociální služby, řízení lidských zdrojů nejčastěji zajišťuje ředitel či ředitelka (53 %). 20 % organizací uvedlo, že tuto oblast zajišťuje personalista nebo personalistka. Manažer nebo manažerka se v odpovědích nevyskytoval tak často (8 %). Častěji než manažer se v odpovědích vyskytoval sociální pracovník či pracovnice (9 %). Respondenti měli také možnost zaškrtnout políčko „Někdo jiný“ a v odpovědích se nejčastěji vyskytoval vedoucí sociální pracovník (celkem 4x), dále pak zástupce ředitele (3x). Často se v této otázce vyskytovali různí vedoucí jako např. vedoucí úseku, vedoucí sociální služby, vedoucí organizační složky či vedoucí asistentka. Můžeme ale říci, že řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby zajišťuje nejčastěji ředitel či ředitelka společně s personalistou či personalistkou.

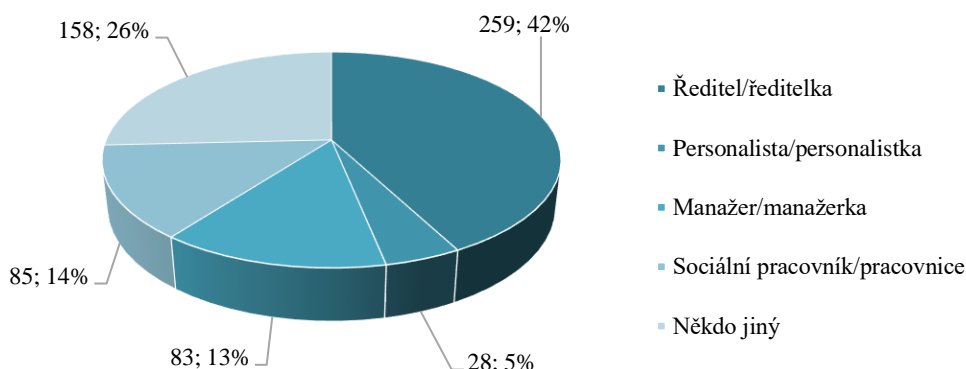
Graf č. 11 – Hodnocení zaměstnanců a jeho četnost v organizaci



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Z grafu č. 11 je patrné, že v organizacích poskytujících sociální služby hodnocení zaměstnanců využívají, protože pouze 22 respondentů (6 %) uvedlo, že hodnocení neprovádějí. Nejčastější odpovědí (57 %) bylo pravidelné, roční hodnocení zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí bylo nepravidelné hodnocení (17 %). 14 % respondentů uvedlo, že hodnocení provádějí pravidelně pololetně a pouze 1 % organizací provádí hodnocení zaměstnanců na měsíční bázi. Čtvrtletní hodnocení zaměstnanců dále provádí 5 % organizací.

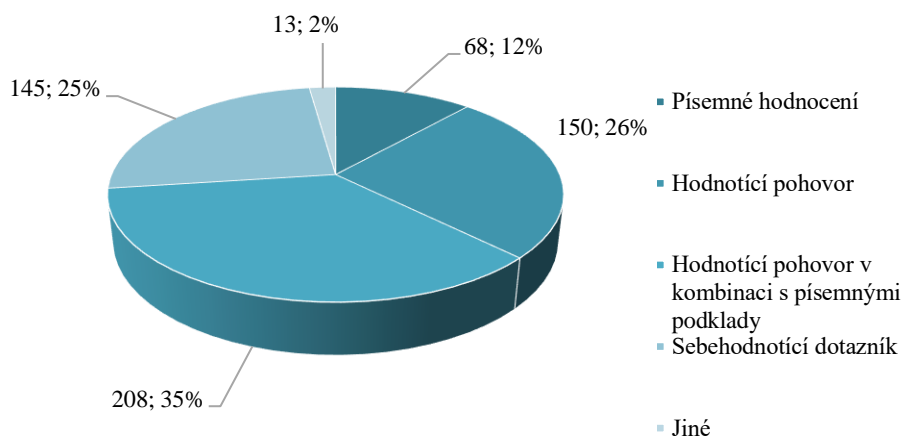
Graf č. 12 – Personální zajištění hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 12 zobrazuje, kdo v organizacích poskytujících sociální služby zajišťuje hodnocení zaměstnanců. Z grafu je patrné, že hodnocení zaměstnanců v organizacích nejčastěji provádí ředitel či ředitelka (42 %). Další častou odpovědí bylo, že hodnocení zaměstnanců provádí sociální pracovník (14 %). 13 % tvořily odpovědi, že hodnocení zaměstnanců provádí manažer či manažerka a pouze v 5 % případů má na hodnocení personalistu či personalistku. Oslovené organizace měly ale možnost uvést i někoho jiného, kdo v jejich organizaci provádí tuto činnost. Tuto možnost uvedlo 26 % organizací a mezi nejčastější odpovědi patřili: vedoucí úseků (14x), vedoucí pracovníci (11x), přímí nadřízení (6x), dále pak vedoucí služeb, vedoucí úseků, vrchní sestra, zástupce ředitele aj.

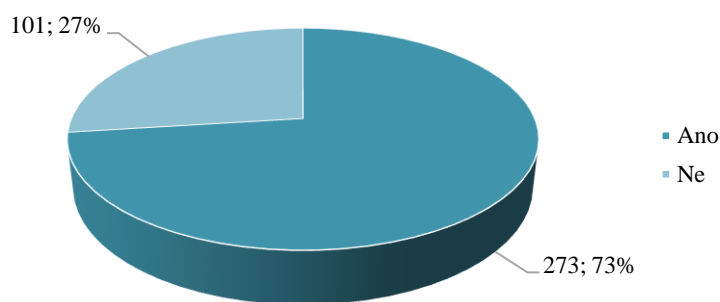
Graf č. 13 – Metody hodnocení zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 13 znázorňuje, jaké metody hodnocení využívají organizace poskytující sociální služby. Největší skupinu odpovědí (35 %) tvořil hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady. Samotný hodnotící pohovor se vyskytuje ve 26 % odpovědí a samotné písemné hodnocení tvořilo 12 % odpovědí. Sebehodnotící dotazník jako metodu hodnocení zaměstnanců využívá 25 % organizací. Celkem 13 organizací (2 %) zaškrtnuly možnost „jiný“ a uváděly možnosti jako např.: certifikát, hodnotící porada, motivační rozhovor, hodnotící škálu či písemný test.

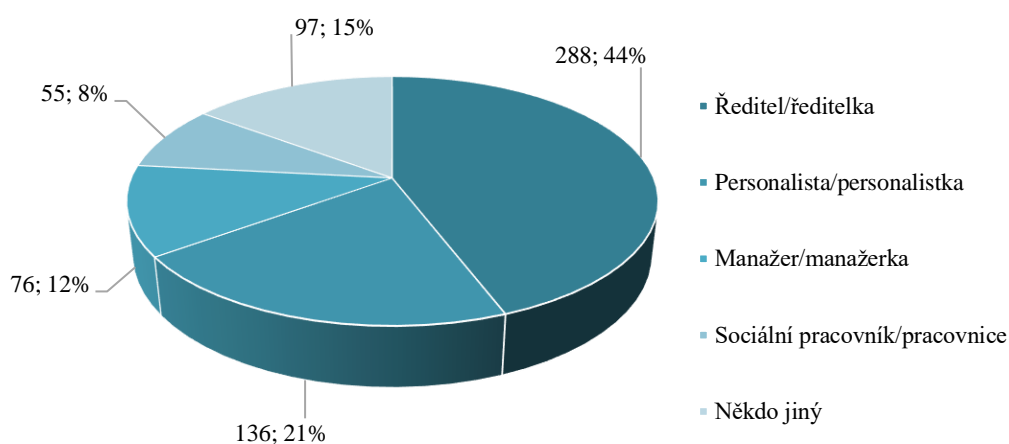
Graf č. 14 – Propojení hodnocení s odměňování zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 14 zachycuje odpovědi na otázku, zda je v organizaci hodnocení zaměstnanců propojené s jejich odměňováním. Je patrné, že většina organizací (73 %) hodnocení zaměstnanců s odměňováním propojuje. Pouze 27 % organizací uvedlo, že hodnocení zaměstnanců s jejich odměňováním propojeno není.

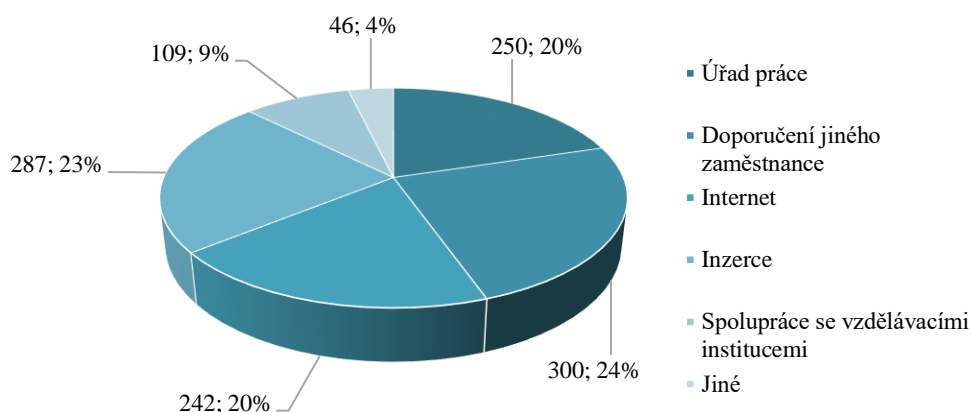
Graf č. 15 – Personální zajištění náboru nových zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 15 znázorňuje, kdo v organizacích poskytujících sociální služby zajišťuje nábor nových zaměstnanců. Z tohoto grafu je patrné, že ve většině organizací (44 %) nábor zajišťuje ředitel či ředitelka. 21 % procent organizací uvedlo, že jejich nábor zajišťuje personalista či personalistka. Manažer nebo manažerka zajišťuje nábor nových zaměstnanců ve 12 % oslovených organizací a sociální pracovník zaujímal 8 % odpovědí. V této otázce měli respondenti opět možnost uvést někoho jiného, kdo jim nábor zaměstnanců zajišťuje a nevyskytoval se v nabízených možnostech. Tuto možnost zvolilo 15 % organizací a nejčastěji uváděli následující možnosti: vedoucí úseku, vedoucí služby, vedoucí sociální služby, zástupce ředitele aj.

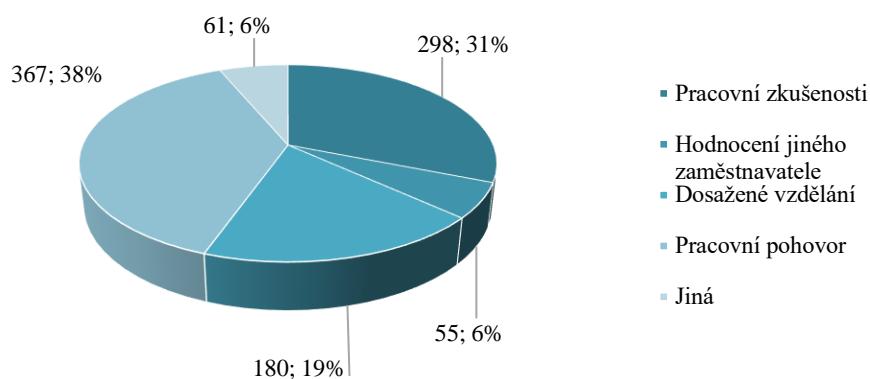
Graf č. 16 – Zdroje využívané při náboru nových zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

V grafu č. 16 jsou zachyceny nejčastější zdroje využívané organizacemi při náboru nových zaměstnanců. Z grafu lze vypožorovat, že nejčastěji využívaným zdrojem při náboru nových zaměstnanců jsou doporučení jiného zaměstnance. Dalším často využívaným zdrojem jsou inzerce (23 %). Úřad práce stejně jako internet tvoří 20 % získaných odpovědí. Spolupráce se vzdělávacími institucemi tvoří 9 % odpovědí. Možnost „jiné“ se vyskytla ve 4 % odpovědí a respondenti uváděli např. následující možnosti zdrojů: sociální sítě, výběrové řízení, dobrovolníci, personální agentury, interní zdroje aj.

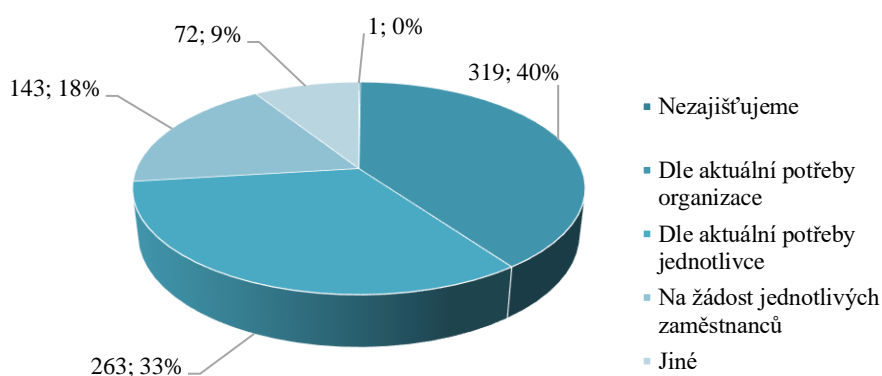
Graf č. 17 – Nejdůležitější kritéria při výběru nových zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 17 znázorňuje kritéria, která jsou pro organizace poskytující sociální služby důležitá při výběru nových zaměstnanců. Jak v grafu můžeme vidět, jedním z nejdůležitějších kritérií je dle odpovědí respondentů pracovní pohovor, tedy osobní kontakt s potenciálními zaměstnanci. Dalším kritériem, které se v odpovědích často vyskytovalo, jsou pracovní zkušenosti nových zaměstnanců. 19 % odpovědí tvořilo dosažené vzdělání a pouze 6 % hodnocení jiného zaměstnavatele. Někteří respondenti také zaškrtili možnost „jiná“ a uváděli např. následující kritéria výběru: osobnostní předpoklady, empatie, motivace k práci, soulad s hodnotami organizace, zkušební doba a morální aspekt.

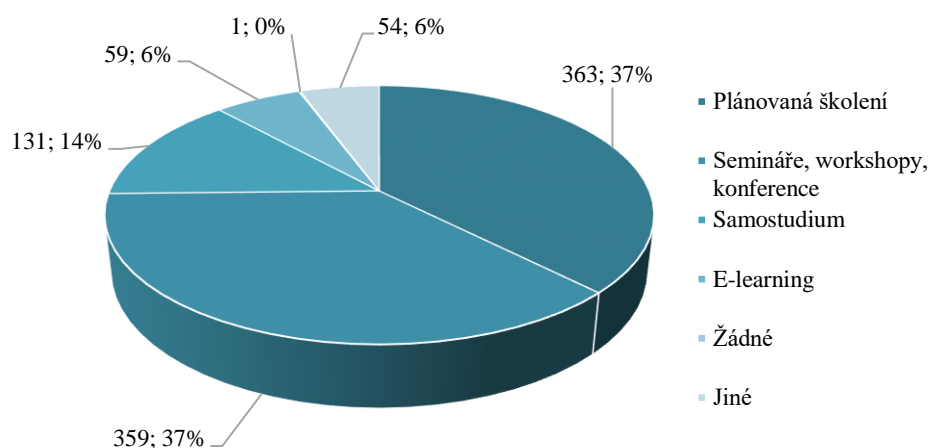
Graf č. 18 – Zajištění vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Pouze jedna organizace u otázky „Jakým způsobem zajišťujete vzdělávání zaměstnanců?“ uvedla odpověď „nezajišťujeme“, což považuji za pozoruhodný výsledek. Jak je z grafu patrné, nejčastější odpovědí na tuto otázku byla možnost zajištění vzdělání dle aktuální potřeby organizace. Další velice významnou část odpovědí (33 %) tvořila možnost zajištění dle aktuálních potřeb jednotlivců v organizaci. 18 % odpovědí tvořila možnost vzdělávání na žádost jednotlivých zaměstnanců. Respondenti měli opět možnost u této otázky zaškrtnout pole „jiné“, a uváděli např. následující možnosti vzdělávání: dle vzdělávacích plánů, dle zákona, na základě hodnocení zaměstnance, podle aktuální nabídky, v souladu s rozvojovými plány organizace aj.

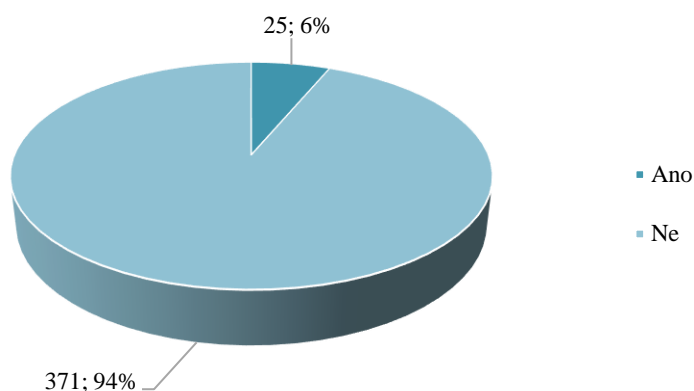
Graf č. 19 – Metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Z grafu č. 19 je patrné, že pouze 1 oslovená organizace uvedla, že žádné metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nevyužívá. Předpokladem je, že se jedná právě o organizaci, která u předchozí otázky uvedla možnost, že nezajišťuje vzdělávání zaměstnanců (jak je uvedeno v grafu č. 18). Největší podíl (37 %) v grafu zaujímá možnost plánovaných školení, stejně jako semináře, workshopy a konference. Další částou (14 %) odpovědí je možnost vzdělávání v rámci samostudia. Vzdělávání zaměstnanců skrze E-learning tvořila 6 % odpovědí. Možnost „jiné“ tvoří 6 % odpovědí a respondenti zde nejčastěji uváděli: interní vzdělávání, odborné stáže, supervize a akreditované kurzy.

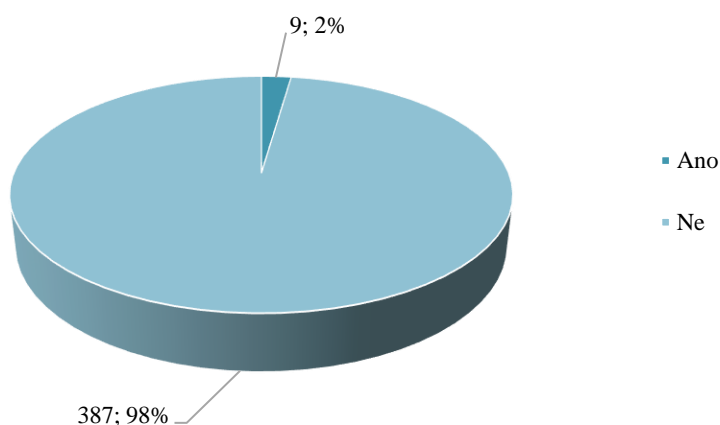
Graf č. 20 – Kariérní řády



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 20 zobrazuje odpovědi organizací na otázku „Máte v organizaci kariérní řád?“. Jak je z grafu patrné, většina organizací (94 %) s kariérním řádem nepracují. Pouze 6 % organizací uvedlo, že kariérní řád v organizaci mají.

Graf č. 21 – Kariérní mapy

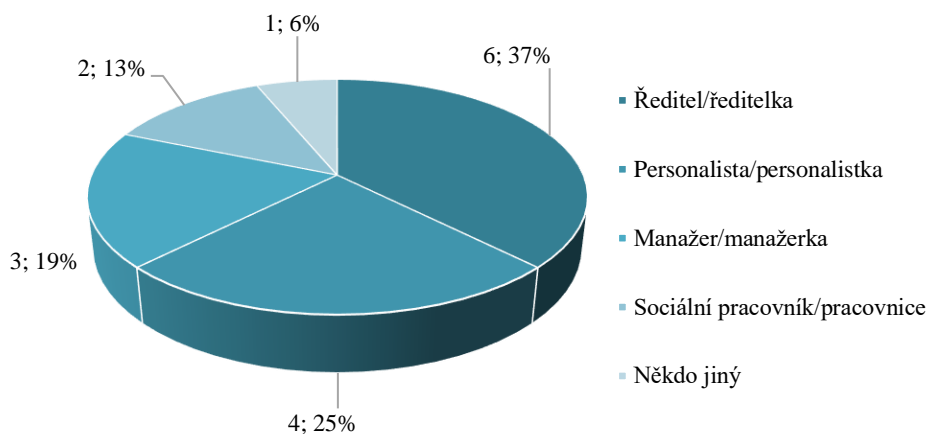


Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 21 představuje odpovědi na otázku, zda organizace pracuje s kariérními mapami. Podobně jako u kariérních řádů (graf č. 20) je vidět, že organizace s kariérními mapami

pracují pouze výjimečně. 98 % organizací uvedlo, že s kariérními mapami nepracují. Pouze 2 % oslovených organizací nějakým způsobem kariérní mapy využívá.

Graf č. 22 – Personální zajištění práce s kariérními mapami



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Graf č. 22 zobrazuje, kdo je pověřen prací s kariérními mapami v organizacích, které tento nástroj využívají. Z grafu je patrné že s kariérními mapami nejvíce pracují ředitelé organizací (37 % odpovědí). Další často se vyskytující odpovědí byla možnost personalista či personalistka (25 %). 19 % odpovědí tvořila možnost, že s kariérními mapami v organizaci pracuje manažer či manažerka. Sociální pracovník nebo pracovnice s kariérními mapami v organizaci pracuje ve 13 % případů. Možnost „někdo jiný“ se v odpovědích vyskytla pouze jednou a daná organizace uvedla, že kariérní mapy v organizaci představují plán nástupnictví mimo pozici ředitele.

4.1.3 Analýza vztahů

Analýza dat byla provedena prostřednictvím programů SASD 1.4.10 (Statistická analýza dat) a SPSS. Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Analýza byla prováděna na základě prvního a druhého stupně třídění. V prvním stupni třídění byly pro jednotlivé ukazatele konstruovány frekvenční tabulky a vypočítány absolutní a relativní četnosti a střední hodnoty (modus, medián, průměr, rozptyl, směrodatná odchylka, rozpětí, odhad rozptylu a směrodatné odchylky a intervalový odhad střední hodnoty a rozptylu na úrovni 0,05).

Ve druhém stupni třídění byly konstruovány kontingenční tabulky s absolutními a relativními četnostmi (sloupcovými, řádkovými, celkovými i očekávanými) a znaménkové schéma. V rámci analýzy souvislosti byly aplikovány dle charakteru znaků a počtu pozorování test Chí kvadrát dobré shody – X^2 (Pearson Chi-Square) a Test nezávislosti. Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu. Síla vztahu byla měřena na třech úrovních hladiny významnosti - $\alpha = 0,05, 0,01$ a $0,001$.

V rámci popisu analyzovaných statisticky významných vazeb jsou standardně uváděny hodnoty testu Chí kvadrát dobré shody a Testu nezávislosti. Aby bylo možné stanovit směr statisticky významného vztahu mezi dvěma znaky, byla úroveň možné odchylky vypočítána pro každé políčko kontingenční tabulky. V případě nedostatečného počtu pozorování byla aplikována Yatesova korekce.

4.1.3.1 Testování hypotéz

Hypotéza č. 1: Výše vzdělání manažera organizace poskytující sociální služby má vliv na metody využívané při hodnocení pracovníků.

Byla prokázána statisticky významná souvislost **vzdělání s metodami hodnocení pracovníků** v organizaci. Pro větší sílu testů byla redukována stupnice vzdělání do 2 základních skupin a) středoškolské, VOŠ, b) vysokoškolské. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka č. 5 – Souvislost vzdělání ředitele s četností hodnocení pracovníků a jeho metodami

Vzdělání a četnost a metody hodnocení	p	Stat. význ.
Provádění hodnocení pracovníků	0,304	n.s.
Metody hodnocení pracovníků	<0,01	**

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Pozn.: X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$*

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$*

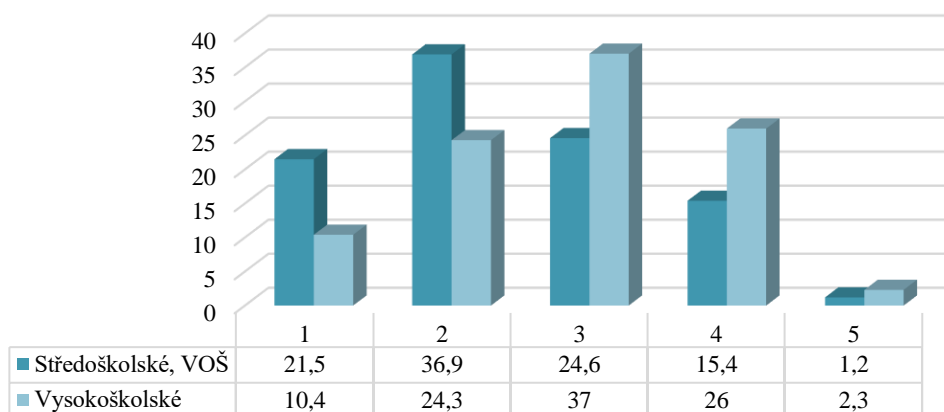
**** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a četností provádění hodnocení pracovníků. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílným vzděláním se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování ve čtyřech políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a metodami využívanými při hodnocení pracovníků v organizaci. Vedoucí pracovníci s nižším vzděláním (středoškolské, VOŠ) statisticky významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci písemné hodnocení a hodnotící pohovor, vedoucí pracovníci s vysokoškolským vzděláním významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady

a sebehodnotící dotazník (viz graf č. 23). Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v jednom poličku kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.

Graf č. 23 – Vztah vzdělání vedoucího pracovníka a metod hodnocení (v %)
N = 584



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vačková).

Legenda: *Sloupec 1 – písemné hodnocení, Sloupec 2 – hodnotící pohovor, Sloupec 3 – hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady, Sloupec 4 – sebehodnotící dotazník, Sloupec 5 – jiné*

Poznámka – součet relativních četností je vyšší než 100 %, neboť respondenti mohli označit více možností.

Hypotéza č. 2: Velikost organizace poskytující sociální služby ovlivňuje to, jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou zvoleny.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **velikosti organizace s metodami hodnocení pracovníků** v organizaci. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka č. 6 – Souvislost velikosti organizace s metodami hodnocení pracovníků

Velikost organizace a metody hodnocení	p	Stat. význ.
Metody hodnocení pracovníků	0,051	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Pozn.: X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$

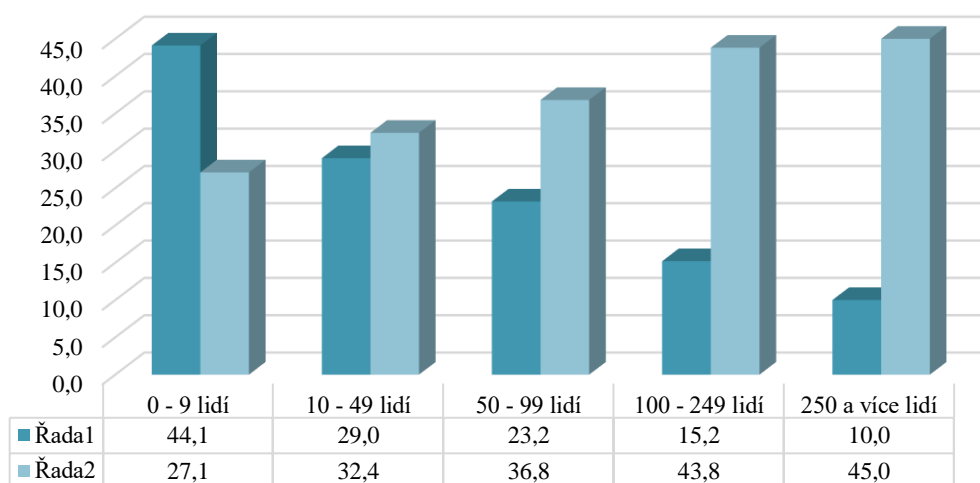
** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$

Nebyla sice matematicky prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a metodami využívanými při hodnocení pracovníků v organizaci, avšak hodnota je hraniční pro významnost $p < 0,05$ (viz tabulka č. 6, kde $p = 0,051$). Z kontingenční tabulky plynou zcela zřetelné tendence, kdy s velikostí organizace se zvyšuje i využívání hodnotícího pohovoru v kombinaci s písemnými podklady a naopak klesá využívání hodnotícího pohovoru samotného (viz graf č. 24). Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v šesti políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.

Graf č. 24 – Vztah velikosti organizace a metod hodnocení pracovníků (v %)

N = 584



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Legenda: Řada 1 – hodnotící pohovor; **Řada 2** – kombinace hodnotícího pohovoru a písemných podkladů.

Poznámka – součet relativních četností je vyšší než 100 %, neboť respondenti mohli označit více možností.

4.1.3.2 Další výsledky

Souvislost délky praxe ředitele s využíváním vybraných nástrojů řízení lidských zdrojů.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **délky praxe** s následujícími znaky, uvedenými v tabulce č. 4. Pro větší sílu testů byla redukována délka praxe na 3 základní skupiny: a) do 5 let, b) 6 – 13 let, c) 14 a více let. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázek, bylo nutné při výpočtech Chi-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka č. 4 – Souvislost délky praxe ředitele s využíváním nástrojů řízení lidských zdrojů

Délka praxe a nástroje řízení lidských zdrojů	p	Stat. význ.
Provádění hodnocení pracovníků	0,584	n.s.
Zajišťování vzdělávání zaměstnanců	0,961	n.s.
Práce s kariérním řádem	0,818	n.s.
Práce s kariérními mapami	0,319	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vačková).

Pozn.: X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$*

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$*

**** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a četností provádění hodnocení pracovníků v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílnou délkou praxe se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v pěti políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a způsobem zajišťování vzdělávání pracovníků v organizaci. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílnou délkou praxe se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování ve třech políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a skutečností, zda v organizaci mají kariérní řád. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílnou délkou praxe se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v jednom políčku kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi délkou praxe vedoucího pracovníka v organizaci a skutečností, zda v organizaci pracují s kariéerními mapami. Stanoviska jednotlivých skupin s rozdílnou délkou praxe se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování ve třech políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Využívání nástrojů řízení lidských zdrojů v souvislosti s jeho personálním zajištěním.

Byla prokázána statisticky významná souvislost **mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a existencí kariérního řádu v organizaci.** Jiné statisticky významné souvislosti mezi znaky, uvedenými v tabulce č. 7 nebyly identifikovány. Vzhledem k tomu, že byl zaznamenán nízký počet voleb v krajních hodnotách škály u některých otázkách, bylo nutné při výpočtech Chí-kvadrátu aplikovat Yatesovu korekci.

Tabulka č. 7 – Souvislost personálního zajištění řízení lidských zdrojů s využíváním jeho nástrojů

Řízení lidských zdrojů a jeho personální zajištění	p	Stat. význ.
Provádění hodnocení pracovníků	0,136	n.s.
Zajišťování vzdělávání zaměstnanců	0,947	n.s.
Práce s kariérním řádem	<0,05	*
Práce s kariéerními mapami	0,132	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Pozn.: χ^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

* - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$

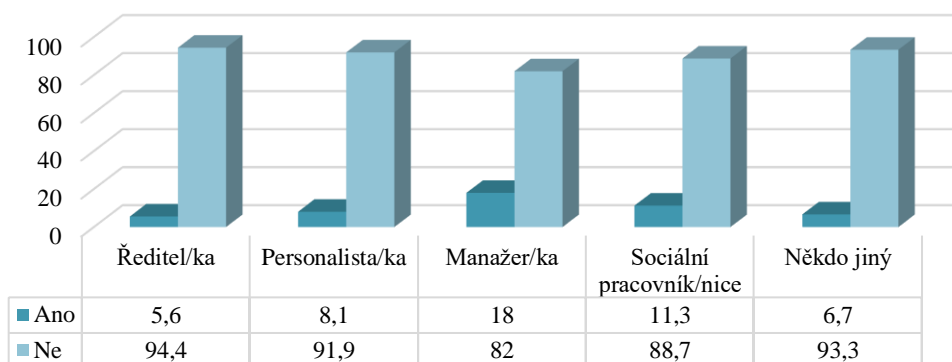
*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a četnosti provádění hodnocení pracovníků. Stanoviska jednotlivých skupin subjektů, řídících lidské zdroje, se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v jedenácti políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a způsobem zajišťování vzdělávání pracovníků v organizaci. Stanoviska jednotlivých subjektů, řídících lidské zdroje, se v tomto případě statisticky významně neliší. *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování v pěti políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Byla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a skutečností, zda v organizaci mají kariérní řád. Významně častěji mají kariérní řád v organizacích, kde lidské zdroje řídí manažer nebo manažerka (viz graf č. 25). *Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování ve třech políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.*

Graf č. 25 – Vztah personálního zajištění řízení lidských zdrojů a využívání kariérního řádu (v %) N = 608



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Poznámka – součet relativních četností je vyšší než 100 %, neboť respondenti mohli označit více možností.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a skutečností, zda v organizaci pracují s kariérními mapami. Stanoviska jednotlivých subjektů, řídicích lidské zdroje se v tomto případě statisticky významně neliší. Síla testu byla oslabena nedostatečným počtem pozorování ve čtyřech políčkách kontingenční tabulky. Aplikována Yatesova korekce.

Souvislost personálního zajištění nábora nových zaměstnanců, volbou zdroje pro nábor a nejdůležitějšími kritérii pro přijímání nových zaměstnanců.

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost **mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců** a znaky, uvedenými v tabulce č. 8.

Tabulka č. 8 – Souvislost mezi personálním zajištěním nábora nových zaměstnanců, volbou zdroje pro nábor a kritérii výběru

Nábor nových zaměstnanců, jeho zdroje a kritéria výběru	p	Stat. význ.
Zdroje nábora nových zaměstnanců	0,411	n.s.
Kritéria při výběru nových pracovníků	0,935	n.s.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Pozn.: X^2 - chí kvadrát; p - test nezávislosti; df - stupně volnosti

n.s. - Statisticky nevýznamný rozdíl

** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,05$*

*** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,01$*

**** - Statisticky významný rozdíl pro hladinu významnosti $\alpha = 0,001$*

Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců a zdrojem nábora nových zaměstnanců. Stanoviska jednotlivých skupin subjektů, provádějících nábor nových zaměstnanců se v tomto případě statisticky významně neliší.

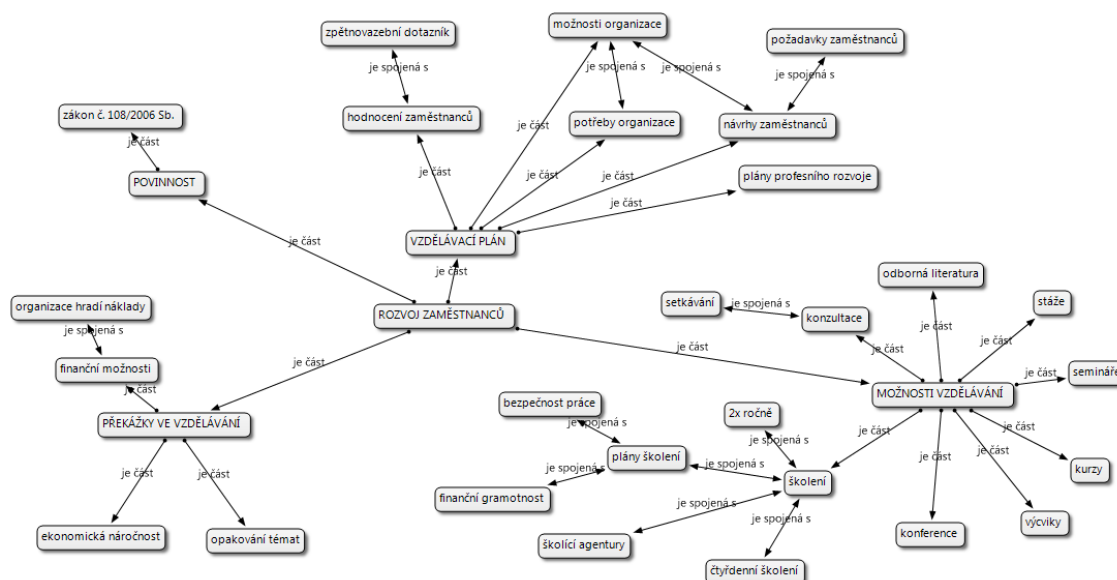
Nebyla prokázána statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců a kritériem výběru nových pracovníků. Stanoviska jednotlivých subjektů, zajišťujících nábor nových zaměstnanců se v tomto případě statisticky významně neliší.

4.2 Výsledky výzkumu – kvalitativní data

Pro doplnění kvantitativní části výzkumu byla využita kvalitativní strategie. Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020. Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů s řediteli organizací poskytujících sociální služby.

Pro účely této práce byly ředitelům kladeny tři otázky zaměřené na rozvoj a postup zaměstnanců v jejich organizacích. Jedná se tedy pouze o doplnění kvantitativní části výzkumu.

Schéma č. 3 – Rozvoj zaměstnanců v organizacích



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Schéma č. 3 zobrazuje, jak ředitelé organizací poskytujících sociální služby odpovídali na otázku: „*Jakým způsobem v organizaci zajišťujete profesní rozvoj zaměstnanců?*“ Ze

zakódovaných odpovědí byly stanoveny čtyři základní kategorie. Ředitelé organizací často uváděli, že mají v organizaci zpracovaný vzdělávací plán. Např. jedna paní ředitelka uvedla: *„Tak vlastně profesní rozvoj vlastně plánujeme jo. Máme, děláme každé rok vzdělávací plány, ty děláme na základě takovýho hodnocení pravidelnýho se zaměstnanci...“* Již z této odpovědi je patrné, že vzdělávací plány jsou v organizacích často propojeny s hodnocením zaměstnanců. Dotazovaní ředitelé se také zmiňovali, že tyto vzdělávací plány tvoří na základě aktuálních potřeb organizace a návrhů a přání zaměstnanců, které skloubí dohromady dle aktuálních možností organizace. Tento jev je dobře vidět v následující části odpovědi: *„A ty potreby vzdělání i jak vidí teda ten zaměstnanec, co by teda k tej práci potřeboval, a nebo co by chtěl, ale i jaký potreby má organizace, co třeba plánuje, aby na to byli ty pracovníci třeba připravení.“*

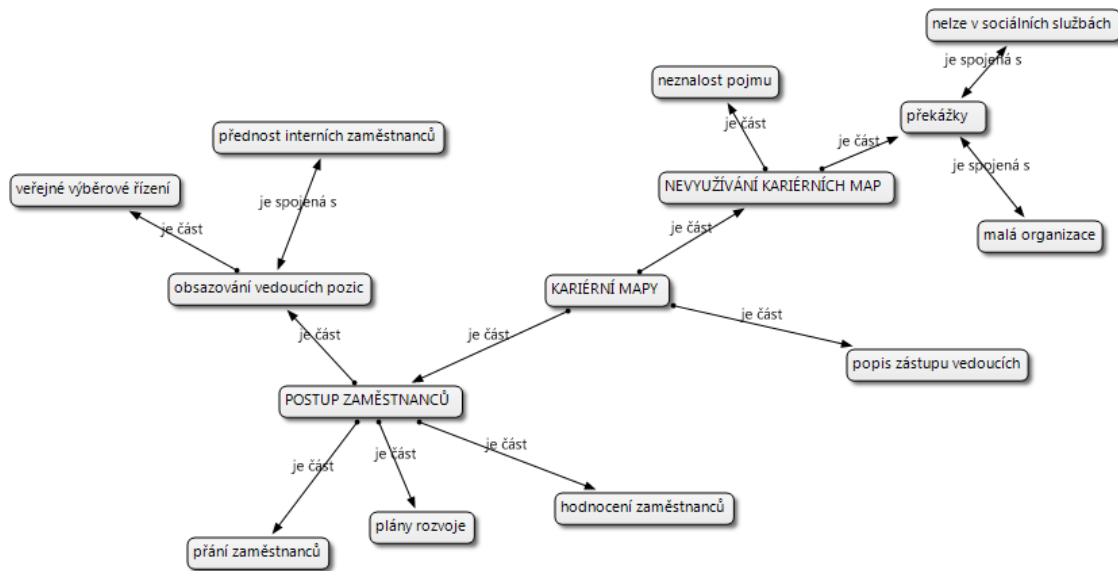
Další kategorií, která byla z odpovědí ředitelů stanovena, je kategorie možnosti vzdělávání. Ředitelé organizací uváděli rozmanité možnosti vzdělávání svých zaměstnanců. Nejčastější odpovědi byly různé typy školení, ale často se v odpovědích vyskytovaly i výcviky, semináře či konference. Jako příklad lze uvést výňatek z odpovědi: *„A takže bud' se dělají jako společné semináře, společná školení, a nebo pak to záleží jakoby na individuálním přání každýho zaměstnance, že jakoby se zaměří na tu svojí profesi...“*

Ředitelé organizací v rámci této otázky často naráželi na povinnost vzdělávání sociálních pracovníků dle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách. Zřejmé to je např. z odpovědi: *„Musíme mít splněno 24 hodin povinného školení jako všichni sociální pracovníci.“* nebo *„Zákon nám ukládá, že musíme mít zaměstnance proškolené ve výši 24 hodin v akreditovaném studiu nebo semináři.“*

Poslední stanovenou kategorií jsou překážky ve vzdělávání, které ředitelé uváděli. Nejčastější překážkou, která se v odpovědích vyskytovala, byla finanční náročnost vzdělávání v kombinaci s omezenými prostředky organizací. Jako příklad je možné uvést část odpovědi: *„...některé kurzy jsou finančně poměrně náročné a já to musím samozřejmě porovnat s tím, kolik máme peněz na vzdělávání a v rámci kterého projektu je to určeno.“* či stručnou odpověď: *„Limitem jsou peníze“*. Další překážkou, která se v odpovědích objevovala, bylo opakování témat školení, přičemž se ředitelé snaží najít pro své zaměstnance takové školení či kurzy, které jim mohou přinést něco nového. Opět je možné uvést příklad odpovědi: *„...někdy se mi zdá že to se pořád opakuje dokola, takže se snažíme teda vyhledat, zvlášť pro ty zaměstnance, který jsou tu už docela dlouho zase jiný témata.“*

Z odpovědí na tuto otázku bylo zřejmé, že v oslovených organizacích poskytujících sociální služby mají vzdělávání zaměstnanců velice precizně zpracované.

Schéma č. 4 – Kariérní mapy



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Schéma č. 4 znázorňuje odpovědi dotazovaných ředitelů organizací poskytujících sociální služby na otázku: „*Jakým způsobem v organizaci pracujete s kariérními mapami?*“ Z dotazovaných ředitelů ani jeden nevedl, že v organizaci s kariérními mapami pracují. Z tohoto důvodu byla stanovena kategorie nevyužívání kariérních map. Ředitelé často uváděli, že o tomto pojmu vůbec neslyšeli a v odpovědích se také vyskytovalo, že si nedokáží představit využití tohoto nástroje v sociální oblasti. Jako příklad lze uvést odpověď jednoho z respondentů: „*Kariérní mapy nepoužíváme, vlastně ani nevím, v jakém sociálním zařízení by byly.*“ Jako další překážku ve využívání kariérních map ředitelé uváděli malou velikost organizace. Např: „*My kariérní mapy nemáme. Jsme malinká organizace.*“

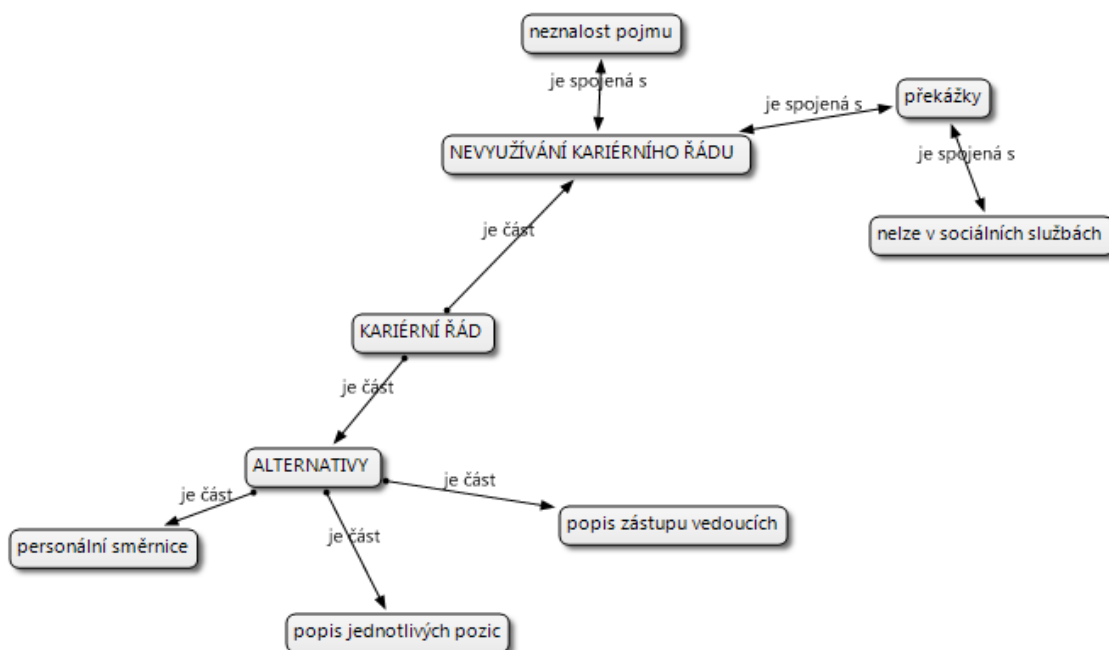
Ze zakódovaných odpovědí byla ale stanovena také kategorie postup zaměstnanců. Ředitelé často popisovali, jakým způsobem mají v organizaci postup svých zaměstnanců zpracovaný, přestože kariérní mapy nevyužívají. Často popisovali, že postup zaměstnanců souvisí s tím, zda si daní zaměstnanci přejí postoupit na jiné pracovní místo, zda se bude organizace dále rozvíjet a také s tím, co vyplynulo z pravidelného hodnocení zaměstnanců. Dobrým příkladem

je výňatek z jedné z odpovědí: „...my děláme takový tříroční plány rozvoje se to jmenuje, a tam ten pracovník se může třeba se svým vedoucím dohodnout, jestli má nějaký takovýhle..., jestli by třeba do budoucna chtěl dělat vedoucího, a to se potom teda dostane sem.“

Dále ředitelé hovořili o obsazování vedoucích pozic ve svých organizacích. Dle jejich odpovědí, na vedoucí pozice v organizacích vypisují veřejné výběrové řízení, přičemž ale často dávají přednost interním zaměstnancům. Jako příklad lze uvést následující odpověď: „...pokud vedoucí jako odejde do důchodu, nebo z nějakýho jinýho důvodu, tak můžeme sáhnout do svých zaměstnanců, protože víme, kdo třeba by měl zájem. A dávám tomu přednost, protože pro mě je důležitý, že tu organizaci zná, je to lepší, ale jsou místa třeba ředitel, na kterýho samozřejmě musí bejt vypsanej konkurz...“

Přestože někteří ředitelé uváděli, jakým způsobem mají v organizaci zpracovaný postup svých zaměstnanců, kariérní mapy nevyužívají.

Schéma č. 5 – Kariérní řád



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Schéma č. 5 znázorňuje odpovědi respondentů na otázku: „Jakým způsobem v organizaci využíváte kariérní řád?“ Podobně jako tomu bylo u kariérních map (viz schéma č. 4), kariérní

řád v organizacích poskytujících sociální služby také nevyužívají a ve většině případů tento pojem vůbec neznají. Ředitelé opět uváděli, že si využití kariérního řádu v sociální oblasti nedokáží představit.

V rozhovorech ředitelé ale uváděli různé alternativy, které využívají, jako jsou například personální směrnice či pouze popis jednotlivých pozic. Opět je možné uvést příklady konkrétních odpovědí: *„Kariérní řád v podstatě jako takový nemáme. Máme personální směrnici, kde je řada těchto věcí popsanych a je to náš interní dokument.“* Dále např. *„Kariérní řád je tady spíš jako profesní řád. Holky ví, co která pozice/profese nese. Právě to hodnocení zaměstnanců je k tomuhle stěžejní, kde se tohle všechno probere a nastaví.“*

Kariérní řád tedy podobně jako kariérní mapy oslovené organizace poskytující sociální služby nevyužívají. Často mají ale zpracovány určité plány postupu svých zaměstnanců.

5 Diskuze

Předkládaná diplomová práce se zabývá tématem řízení lidských zdrojů se zaměřením na organizace, které poskytují sociální služby. Řízení lidských zdrojů je velice obsáhlou disciplínou a již při snaze tento pojem definovat se autoři rozcházejí. Někteří autoři, jako například Armstrong a Taylor (2015) kritizují už samotný pojem „řízení lidských zdrojů“, neboť zastávají názor, že tento výraz snižuje hodnotu lidí v organizaci na úroveň ostatních zdrojů jako je technika, materiální zdroje či finanční kapitál. Proto tento pojem často nahrazují alternativami, jako je personalistika nebo řízení lidí. Někteří jiní autoři s tímto názorem nesouhlasí a uvádějí, že řízení lidských zdrojů a personalistika jsou zcela odlišné pojmy a je tedy možné je vzájemně zaměňovat (Šikýř, 2016). Například Dvořáková (2012) hovoří o řízení lidských zdrojů jako o personální práci a uvádí, že tento pojem vyjadřuje obecnou filozofii a přístup k řízení a vedení lidí v organizaci. Pojmy řízení lidských zdrojů, personalistika, personální práce a mnoho dalších opravdu představují zcela odlišné problematiky a každý z pojmů má svoji vlastní definici. Výraz řízení lidských zdrojů je ale v praxi zcela jistě nejrozšířenější a většina autorů v něm nespatřuje žádné snižování hodnoty lidí. V praxi jsou tyto pojmy naprosto běžně zaměňovány a neznalost jejich přesných definic není považována za neprofesionalitu.

Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce je zaměřena na organizace, které poskytují sociální služby, při psaní teoretické části práce se objevil další problém. Řízení lidských zdrojů je pojem manažerský až ekonomický. Pouze zřídka se setkáme se spojením této problematiky se sociální oblastí. Přestože někteří autoři tyto odlišné disciplíny spojují, jako například Herman (2008) v knize *Základy managementu sociálních služeb*, s literaturou na toto téma se nesetkáváme často. V organizacích, které poskytují sociální služby, jsou lidé stěžejní pro chod celé organizace. Řízení lidských zdrojů v těchto organizacích je velice specifickým tématem na poli managementu. Tato diplomová práce může obohatit zdroje, které se tímto tématem v České republice zabývají.

Výzkumná část této diplomové práce byla zpracována v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Výzkum ukázal, že ve většině organizací (53 % odpovědí) zajišťuje řízení lidských zdrojů jejich ředitel či ředitelka. Šikýř (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů v organizaci zabezpečují převážně manažeři, ale v některých organizacích (obvykle v organizacích s větším počtem zaměstnanců), bývá tato činnost podpořena specializovanými personalisty.

Přes toto tvrzení bylo zjištěno, že v organizacích poskytujících sociální služby není příliš časté, aby řízení lidských zdrojů zajišťovali manažeři či personalisté. Již zde je patrné, že organizace poskytující sociální služby jsou v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů velice specifické a obecně platné poznatky v oblasti řízení organizací na ně nemusí platit. Ukázalo se, že personalista zajišťuje řízení lidských zdrojů v těchto organizacích pouze ve 20 % případů a manažer zaujímal pouhých 8 % odpovědí. Je potřeba doplnit, že pouze 15 % oslovených organizací tvořily malé organizace čítající maximálně 9 zaměstnanců, kde bychom mohli přirozeně očekávat, že tyto organizace nebudou zaměstnávat manažera nebo personalistu, ale respondenty vyplňujícími dotazník byly ze 40 % organizace zaměstnávající 10 – 49 lidí, kde už by se pozice personalisty či manažera očekávat dala.

Dalším zajímavým zjištěním bylo, že 6 % oslovených organizací vůbec neprovádí hodnocení zaměstnanců. V literatuře se autoři shodují na tom, že hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších činností oblasti řízení lidských zdrojů. Jako například Naeem (et al., 2017), který navíc uvádí, že hodnocení musí být prováděno pravidelně. Naprosté vynechání hodnocení pracovníků je v praxi ve své podstatě nemožné. Koubek (2011) zmiňuje, že každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují a přispívají k dosahování cílů organizace a její dobré pověsti. V případě, že by organizace hodnocení pracovníků úplně vypustila, ztratila by přehled o tom, jak její zaměstnanci pracují, co je potřeba zlepšit a kde spatřují naopak své silné stránky. Předpokladem je, že organizace, které uvedly, že hodnocení neprovádějí, si pouze neuvědomily, že hodnocení mají, třebaže pouze na jeho neformální rovině. Hypotéza předpokládala, že **velikost organizace poskytující sociální služby ovlivňuje to, jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou zvoleny**. Nebyla sice matematicky prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a metodami využívanými při hodnocení pracovníků v organizaci, avšak hodnota je hraniční pro významnost $p < 0,05$ (viz tabulka č. 6, kde $p = 0,051$). Z kontingenční tabulky plynou zcela zřetelné tendence, kdy s velikostí organizace se zvyšuje i využívání hodnotícího pohovoru v kombinaci s písemnými podklady, a naopak klesá využívání hodnotícího pohovoru samotného (viz graf č. 24). Dalším zjištěním bylo, že 57 % organizací provádí hodnocení pravidelně, přestože pouze jednou za rok. Vzhledem k tomu, že většina organizací uvedla, že řízení lidských zdrojů zajišťuje ředitel či ředitelka, nebylo překvapením, že právě ředitelé organizací ve většině případů zajišťují i hodnocení pracovníků.

V rámci hodnocení se nejvíce organizací (35 %) přiklání k metodě hodnotícího pohovoru v kombinaci s písemnými podklady. Hypotéza zněla, že **výše vzdělání manažera organizace**

poskytující sociální služby má vliv na metody využívané při hodnocení pracovníků. Zde byla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a metodami využívanými při hodnocení pracovníků v organizaci. Vedoucí pracovníci s nižším vzděláním (středoškolské, VOŠ) statisticky významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci písemné hodnocení a hodnotící pohovor, vedoucí pracovníci s vysokoškolským vzděláním významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady a sebehodnotící dotazník (viz graf č. 23).

Kociánová (2010) uvádí, že hodnotící pohovor je jednou z neúčinnějších metod hodnocení zaměstnanců. Dále Kociánová (2010) zmiňuje, že hodnotící pohovor je výbornou příležitostí k výměně názorů mezi pracovníkem a nadřízeným. Naproti tomu užitečnost písemné formy hodnocení je také nepopíratelná, protože hodnotící osoba má více času zamyslet se nad hodnocením. Výzkum tedy ukázal, že většina organizací (35 %) tyto dvě metody hodnocení vzájemně kombinuje. Dále je potřeba zmínit, že většina organizací, které provádějí hodnocení pracovníků, má toto hodnocení propojené s odměňováním pracovníků. Propojení hodnocení s odměňováním je pro zaměstnance velice motivující. Šikýř (2014) uvádí, že výsledky hodnocení pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců mohou sloužit jako pomůcka v rozhodování manažera v dalších oblastech, které s pracovním výkonem zaměstnance souvisejí, jako je například vzdělávání, odměňování a podobně. Zaměstnanec, který se snaží přinést organizaci maximální užitek ze svojí práce, by tedy neměl být ve výsledku odměňován stejně jako zaměstnanec, který nemá zájem na prospěchu organizace a jeho pracovní nasazení je výrazně nižší.

Předpokladem bylo, že s volbou metody hodnocení v organizacích poskytujících sociální služby souvisí velikost dané organizace. Analýza vztahů ale ukázala, že se v tomto ohledu žádná významná souvislost neprokázala, přestože z výsledků výzkumu plynuly zcela zřetelné tendence, že s velikostí organizace se zvyšuje i využívání hodnotícího pohovoru v kombinaci s písemnými podklady, a naopak klesá využívání hodnotícího pohovoru samotného.

Opět nebylo překvapením, že nábor nových zaměstnanců ve většině případů zajišťují ředitelé organizací. Zajímavé ale je, že zde se už ve 21 % odpovědí vyskytla možnost zajišťování nábora personalistou. Hodnocení pracovníků zajišťoval personalista v pouhých 5 % odpovědí, ale nábor pracovníků zajišťuje výrazně častěji. Dále je zajímavé, že 15 % respondentů uvedlo, že na náboru nových zaměstnanců se podílí také sociální pracovník či pracovnice. Plachý

(2017) uvádí, že výběr nových zaměstnanců v organizacích, které poskytují sociální služby, nejčastěji zajišťuje výběrová organizační rada, jejímiž členy bývají ředitel, personalista a přímý nadřízený potenciálního zaměstnance. Přímým nadřízeným by mohl být právě sociální pracovník, který se dle výsledků výzkumu na náboru také podílí. V sociální oblasti je velice důležité, aby se na náboru podílel alespoň jeden sociální pracovník, neboť se ukázalo, že ve 22 % případů mají ředitelé organizací vzdělání v oboru ekonomie a managementu. Je tedy důležité, aby se v těchto organizacích na náboru podílel i někdo, kdo disponuje vzděláním v oboru sociální práce. Na druhou stranu je potřeba podotknout že nábor nových pracovníků je složitý proces, který jak uvádí i Vajner (2007), vyžaduje zpracování personální strategie, plán lidských zdrojů a s tím spojenou náročnou analýzu vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci. Je velice přínosné, aby se na procesu náboru nových zaměstnanců podílel jednak někdo se vzděláním v oboru ekonomie či managementu, kdo dokáže kvalitně pracovat s těmito materiály, a na druhou stranu někdo, kdo má vzdělání v oboru sociální práce a dokáže posoudit, zda je daná osoba pro tuto oblast vhodným kandidátem.

Velice zajímavým výsledkem výzkumu bylo zjištění, že organizace v rámci náboru nových zaměstnanců využívají opravdu různorodé zdroje pro jejich hledání. Kocianová (2010) uvádí, že pro nábor nových zaměstnanců lze využít vnitřní i vnější zdroje. Výzkum pro zpracování této diplomové práce zahrnoval zdroje vnější, otázky tedy nebyly zaměřené na interní zaměstnance organizací. Dle výsledků výzkumu zdroje, jako je úřad práce, internet, inzerce či doporučení jiného zaměstnance organizace využívají takřka ve stejné míře. Ukázalo se ale, že pouze 9 % oslovených organizací při náboru zaměstnanců spolupracuje se vzdělávacími institucemi. Spolupráce zaměstnavatelů a škol by jistě přinesla užitek pro obě strany. Studenti a studentky vycházející z vysokých škol mají často problém najít práci ve svém oboru a spolupráce škol s těmito organizacemi by jim mohla pomoci získat potřebnou praxi a zkušenosti. Na druhou stranu tito studenti jsou schopní do organizací vnést nové názory a inovace pro danou oblast. Horvátová (et al., 2016) nabízí i myšlenku přínosu této spolupráce pro třetí stranu, tedy pro celou společnost. Autorka uvádí, že spolupráce organizací se vzdělávacími institucemi může přispět k podpoře věkové diverzity a k zamezení věkové diskriminace na trhu práce. Tato spolupráce by byla všestranně přínosná, přestože, jak výzkum ukázal, je často nevyužívaná.

Nejdůležitějšími kritérii při náboru nových zaměstnanců jsou dle výsledků výzkumu pracovní zkušenosti potenciálního zaměstnance, ale z větší části také pracovní pohovor. V oblasti sociální práce je rozhodující to, jak člověk jedná s lidmi a jak na lidi působí. Také Plachý

(2017) se zmiňuje, že při výběru nových zaměstnanců v organizacích poskytujících sociální služby je pracovní pohovor nejdůležitějším a často rozhodujícím kritériem. Pracovní zkušenosti potenciálních zaměstnanců, které se ve výzkumu ukázaly jako druhé nejdůležitější kritérium pro zaměstnavatele, nepovažují za tak důležité. Šikýř (2016) se zmiňuje o tom, že kritéria pro výběr zaměstnanců si organizace stanovují podle svých aktuálních potřeb. Z tohoto důvodu je pochopitelný přístup organizací k nezkušeným zaměstnancům, protože musejí vynaložit mnohem vyšší úsilí na zaučení a zapracování člověka bez jakékoliv praxe, nežli pracovníka již zkušeného.

Další část výzkumu byla věnována tématu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizacích. Pouze 1 ředitel ze všech, kteří byli v rámci výzkumu (kvantitativní část výzkumu) osloveni, uvedl, že vůbec nezajišťuje vzdělávání zaměstnanců. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, sociálním pracovníkům ukládá povinnost se celoživotně vzdělávat. Konkrétně v §111 tohoto zákona (další vzdělávání sociálního pracovníka) je uvedeno, že „*Sociální pracovník má povinnost dalšího vzdělávání, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje odbornou kvalifikaci.*“ Také Holasová (2014) uvádí, že celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků má vysoký podíl na kvalitě sociálních služeb, které organizace poskytují. Výzkum ukázal, že 40 % organizací zajišťuje vzdělávání zaměstnanců dle aktuálních potřeb organizace, ale tyto vzdělávací potřeby kombinují s potřebami a žádostmi jednotlivých zaměstnanců. Na toto téma byli ředitelé organizací dotazováni i v rámci výše popsaných rozhovorů. Je zajímavé, jak ředitelé organizací kombinují vzdělávací potřeby organizace a přání zaměstnanců. I například Průcha (2014) popisuje spíše jasně strukturované a organizací přesně stanovené podmínky a způsoby vzdělávání, které zaměstnancům nedávají příliš možností volby způsobu vzdělávání. Jak z rozhovorů s řediteli vyplynulo, organizace často mají zpracovaný vzdělávací plán, který je sestaven na základě potřeb organizace a přání a návrhů jednotlivých zaměstnanců. Zde byla patrná souvislost mezi hodnocením zaměstnanců a jejich vzděláváním, neboť právě v hodnocení měli zaměstnanci možnost vyjádřit své potřeby a přání v oblasti dalšího vzdělávání. Také Gruber et al. (2016) uvádí, že je nutné využít hodnocení zaměstnanců k získání informací o stávající úrovni zaměstnanců a poté stanovit podobu jejich dalšího rozvoje. Potřeby organizace a přání zaměstnanců jsou tedy kombinovány a posouzeny v rámci možností dané organizace. Zde je nutné poukázat na zajímavá zjištění, neboť ředitelé v kvalitativní části výzkumu uváděli, že nemohou svým zaměstnancům dopřát vzdělávání na takové úrovni, jakou by chtěli. „*Limitem jsou peníze*“, jak uvedla jedna dotazovaná ředitelka organizace. Jak se ukazuje, limitující finanční možnosti většiny organizací poskytujících

sociální služby jsou překážkou v mnoha ohledech. Je nezbytné, aby byly organizace nuceny šetřit své prostředky i v takto důležité oblasti? Kocianová (2010) uvádí, že lidé v organizaci jsou nuceni své schopnosti neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám na jejich pracovních místech a tento rozvoj je nutným předpokladem k zajištění flexibility a budoucí prosperity organizace. Celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků je tedy velice důležité pro zachování vysoké kvality sociálních služeb, které tyto organizace poskytují. Dle výpovědí ředitelů, oslovené organizace poskytující sociální služby mají plány vzdělávání sociálních pracovníků precizně zpracované, a i přes jejich finanční omezení poskytují svým zaměstnancům pravidelné vzdělávání.

Metody vzdělávání, které organizace poskytující sociální služby využívají, se ukázaly být velice různorodé. Výzkum (kvalitativní část) ukázal, jak rozmanité možnosti vzdělávání zaměstnanců tyto organizace využívají. Volba správné metody vzdělávání je pro jeho účinnost velice důležitá. Také Šikýř (2014) uvádí, že celková realizace vzdělávání spočívá právě ve volbě a aplikaci správné metody vzdělávání, která danému zaměstnanci umožní osvojit si nezbytné dovednosti a znalosti. Nejvíce využívanou metodou jsou dle výsledků výzkumu plánovaná školení. Jak se ukázalo v rozhovorech s řediteli, organizace mají zpracované plány školení, které navazují na vzdělávací plány. Tyto plány jsou každým rokem aktualizovány a doplňovány o nová témata školení. Mimo již výše zmiňované limitující finanční možnosti organizací, se zde ukázala další překážka ve vzdělávání. Ředitelé organizací také uváděli, že témata školení, na které své zaměstnance posílají, se často opakují a zaměstnanci jsou tudíž nuceni poslouchat dokola stále stejná témata, která jim již nejsou přínosem. Má význam, aby organizace posílali své zaměstnance na školení, na která musejí vynaložit další finanční prostředky, přestože pro zaměstnance nejsou užitečná? Může se stát, že zaměstnavatelé budou posílat zaměstnance na zbytečná školení, pouze za účelem splnění zákonné povinnosti? Výzkum ukázal, že přestože témata školení, i když rozmanitá, často nestačí. Ředitelé organizací využívají i jiné metody vzdělávání. Nejčastěji uváděli kurzy, stáže, semináře, konzultace ale také navštěvování konferencí či workshopů. Z výzkumu bylo patrné, že ředitelé organizací se opravdu snaží zajistit svým zaměstnancům vzdělávání tak, aby pro ně bylo zajímavé a přínosné.

Ředitelé organizací byli dále tázáni, zda v organizaci pracují s kariérními mapami, popřípadě jakým způsobem. V kvantitativní části výzkumu se ukázalo, že pouze 2 % oslovených organizací s kariérními mapami pracuje. V těchto organizacích s nimi nejčastěji pracují ředitelé organizací, popřípadě personalisté a manažeři. Na využívání kariérních map byli

ředitelé dotazování i během rozhovorů. Ani jeden z dotazovaných ředitelů nevedl, že s nimi pracuje. Naopak, ředitelé velice často uváděli, že vůbec nevědí, co to kariérní mapy jsou. Pilařová (2008) uvádí, že provázanost systému hodnocení zaměstnanců se systémem kariérního růstu přináší potřebu zpracování kariérních map. Dle výpovědí ředitelů není nutné využívat tento nástroj pro efektivní řízení lidských zdrojů.

Podobně jako využívání kariérních map výzkum zkoumal i využívání kariérního řádu v organizacích, které poskytují sociální služby. Stejně jako tomu bylo u kariérních map, ani kariérní řády v těchto organizacích nejsou využívány. Pouze 6 % organizací, které byly v rámci výzkumu osloveny, uvedlo, že s tímto nástrojem pracují. Opět vyvstává otázka, zda je opravdu nutné, aby organizace poskytující sociální služby tento nástroj využívaly. Přestože, jsou kariérní řády v organizacích využívány jen zřídka, ukázalo se, že tam, kde řízení lidských zdrojů zajišťuje manažer či manažerka, je tento nástroj využíván statisticky významně častěji. Z toho výsledku je možné usoudit, že manažerské vzdělání poskytuje vedoucím pracovníkům potřebné znalosti k využívání tohoto nástroje, přestože je v sociální oblasti takřka nevyužíván.

Zde je nutné poukázat na výzkumnou otázku, která zněla: **Jakým způsobem organizace poskytující sociální služby využívají vybrané nástroje řízení lidských zdrojů?** Z výzkumu bylo zjištěno, že kariérní mapy a kariérní řády v organizacích poskytujících sociální služby nejsou využívány. Naproti tomu tyto organizace mají jako nástroj rozvoje lidských zdrojů často zpracovaný vzdělávací plán, který je výsledkem kombinace vzdělávacích potřeb celé organizace a vzdělávacích potřeb a přání jednotlivých zaměstnanců. Jako možnosti vzdělávání ředitelé nejčastěji uváděli různé typy školení, ale často se v odpovědích vyskytovaly i výcviky, semináře či konference.

Řízení lidských zdrojů je velice obsáhlým tématem. Kocianová (2010) uvádí, že v řízení lidských zdrojů se uplatňuje řada disciplín, které tvoří jeho multidisciplinární základ. Je tedy zřejmé, že se zdaleka nejedná o jednoduchou záležitost, a její kvalita v organizacích závisí na mnoha faktorech. Právě v organizacích, které poskytují sociální služby, je řízení lidských zdrojů velice důležité, neboť převážně lidé v těchto organizacích jsou rozhodující pro jejich úspěch.

6 Závěr

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení lidských zdrojů v organizacích poskytujících sociální služby. Přestože literatura propojuje tuto manažerskou oblast s organizacemi poskytujícími sociální služby pouze zřídka, je řízení lidských zdrojů v těchto organizacích velice důležitou součástí práce jejich vedoucích pracovníků.

Pro výzkumnou část práce byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“). Pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl tedy využit i kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Kvantitativní výzkum byl realizován pomocí dotazníku vlastní konstrukce a kvalitativní výzkum pomocí rozhovoru dle návodu. V rámci kvantitativního zpracování proběhl náhodný výběr šesti krajů v České republice (Středočeský kraj, Moravskoslezský kraj, Jihomoravský kraj, Olomoucký kraj, Jihočeský kraj a hl. město Praha). V těchto krajích byl realizován totální výběr organizací poskytujících sociální služby. Ke dni 5. října 2019 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích 1245 organizací. Z těchto organizací dotazník vyplnilo 396 organizací. V rámci kvalitativní části výzkumu bylo realizováno 24 rozhovorů s řediteli organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji.

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD a dále pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky). Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy: Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$). Dále byly provedeny výpočty Pearsonova koeficientu kontingence, Normovaného Personova koeficientu kontingence, Čuprovova koeficientu, Cramerova koeficientu, Walisova koeficientu, Spearmanova koeficientu a Korelačního koeficientu. Pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti byla využita Analýza adjustovaných reziduí.

Do výzkumu byla zahrnuta oblast hodnocení zaměstnanců, nábor nových zaměstnanců a vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců organizací poskytujících sociální služby. Dle výsledků výzkumu se této oblasti v organizacích poskytujících sociální služby nejčastěji věnuje ředitel či ředitelka těchto organizací.

Pro kvantitativní část výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy. První hypotéza zněla: **Výše vzdělání manažera organizace poskytující sociální služby má vliv na metody využívané při hodnocení pracovníků.** Zde byla prokázána statisticky významná souvislost mezi vzděláním vedoucího pracovníka v organizaci a metodami využívanými při hodnocení

pracovníků v organizaci. Vedoucí pracovníci s nižším vzděláním (středoškolské, VOŠ) statisticky významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci písemné hodnocení a hodnotící pohovor, vedoucí pracovníci s vysokoškolským vzděláním významně častěji využívají při hodnocení pracovníků v organizaci hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady a sebehodnotící dotazník (viz graf č. 23). Tato hypotéza byla tedy potvrzena.

Druhá hypotéza zněla: **Velikost organizace poskytující sociální služby ovlivňuje to, jaké metody hodnocení zaměstnanců jsou zvoleny.** Zde sice nebyla matematicky prokázána statisticky významná souvislost mezi velikostí organizace a metodami využívanými při hodnocení pracovníků v organizaci, avšak hodnota je hraniční pro významnost $p < 0,05$ (viz tabulka č. 6, kde $p = 0,051$). Z kontingenční tabulky plynou zcela zřetelné tendence, kdy s velikostí organizace se zvyšuje i využívání hodnotícího pohovoru v kombinaci s písemnými podklady, a naopak klesá využívání hodnotícího pohovoru samotného (viz graf č. 24). Tato hypotéza tedy nebyla potvrzena.

Dalším stěžejním výsledkem kvantitativního výzkumu byla statisticky významná souvislost mezi subjektem, který v organizaci zajišťuje řízení lidských zdrojů a skutečností, zda v organizaci mají kariérní řád. Významně častěji mají kariérní řád v organizacích, kde lidské zdroje řídí manažer nebo manažerka (viz graf č. 25).

Pro kvalitativní část výzkumu byla stanovena jedna základní výzkumná otázka: **Jakým způsobem organizace poskytující sociální služby využívají vybrané nástroje řízení lidských zdrojů?** Organizace poskytující sociální služby zajišťují vzdělávání zaměstnanců podle aktuálních potřeb dané organizace v kombinaci se vzdělávacími potřebami jednotlivých zaměstnanců. Odpovědi respondentů byly často mířené na vzdělávací plány, které pravidelně aktualizují a ve kterých jsou naplánovány nejrůznější školení, semináře, kurzy a další metody vzdělávání. Kariérní mapy a kariérní řád, na které se výzkum také zaměřoval, se v organizacích poskytujících sociální služby ukázaly být nevyužívané a ředitelé těchto organizací vůbec nepociťují potřebu tyto nástroje používat. Na místo těchto nástrojů mívají zpracovány plány rozvoje, ve kterých jsou sepsány mimo jiné i popisy jednotlivých pozic v organizacích.

Tato diplomová práce může posloužit jako užitečný zdroj informací, neboť v literatuře se příliš často nesetkáme s popisem řízení lidských zdrojů zasazeným do oblasti poskytování sociálních služeb.

7 Seznam použité literatury

1. ALTINOZ, M., CAKIROGLU, D., COP, S., 2013. *Effects of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study*. [online]. [cit. 2020-03-17]. ISSN 1877-0428. Dostupné z: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3kagGuizcfFVlxGuBy&preferencesSaved=
2. ALVES, D., DIEGUEZ, D., CONCEIÇÃO, O., 2019. *Retaining Talents: Impact on Innovation*. [online]. [cit. 2020-03-20]. DOI 10.34190/MLG.19.078. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
3. Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2018. *Výroční zpráva za rok 2018* [online] Brno: ASVSP. [cit. 2020-03-24]. Dostupné z: <http://www.asvsp.org/wp-content/uploads/2019/10/V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD-zpr%C3%A1va-2018.pdf>
4. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2015. *Řízení lidských zdrojů moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. 928 s. ISBN 978-80-247-9882-0.
5. ARMSTRONG, M., 2011. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Fragment. 4. vydání. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
6. BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
7. BLAŽEK, L., 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-7427-5.
8. BUREŠ, V., 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
9. BUTLER-WARKE, A., BOLGER, J., 2020. *Fifty Years of Social Work Education: Analysis of Motivations and Outcomes*. [online]. [cit. 2020-03-27]. DOI 10.1177/1468017320911603. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
10. COLLINS, S., COFFEY, M., MORRIS, L., 2010. Social Work Students: Stress, Support and Well-being. [online]. [cit. 2020-03-30]. DOI 10.1093/bjsw/bcn148. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
11. CAHA, Z., PÁRTLOVÁ, P., STRAKOVÁ, J., URBAN, J., VÁCHAL, J., VOKOUN, M., 2017. *Management lidských zdrojů*. Ram-Verlag. 291 s. ISBN 978-3-942303-52-1.

12. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
13. DIANE, A., 2010. *70 typů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.
14. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. C.H. Beck. 486 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
15. DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 559 s. ISBN 97-80-7400-347-9.
16. ELICHOVÁ, M., 2017. *Sociální práce: Aktuální otázky*. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-271-9802-3.
17. EVANGELU, J. E., HAMALOVÁ, D., FRIDRICH, O., NOVÁK, A., 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing. 189 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
18. FAERBER, Y., STÖWE, CH., 2007. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-2009-8.
19. GONDEKOVÁ, K., 2015. *Hodnoty a motivace sociálních pracovníků a pracovníků v sociální práci*. České Budějovice. Diplomová práce. TF JU.
20. GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A., 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-271-9157-4.
21. HANKE, Z., 2015. *Motivace pracovníků v sociálních službách v neziskové organizaci*. Zlín. Bakalářská práce. UTB FHS.
22. HÁLEK, V., 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
23. HERMAN, J., 2008. *Základy managementu sociálních služeb*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. 159 s. ISBN 978-80-7013-477-1.
24. HERRERA, J., HERAS-ROCAS, C., 2020. *Corporate social responsibility and human resource management: Towards sustainable business organizations*. [online]. [cit. 2020-03-31]. DOI 10.3390/su12030841. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
25. HOLASOVÁ, V., 2007. Management v sociálních službách. In: JANOUŠKOVÁ, K., (ed.) *Metodické a koordinační dovednosti v sociálních službách, sborník studijních textů pro metodiky sociální prevence a sociální kurátory pověřené koordinační činností*. Ostrava: ZSF OU, s. 219–232. ISBN 978-80-7368-229-3.
26. HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-9102-9.

27. HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů – nové trendy*. Praha: Management press. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
28. HOSPODÁŘOVÁ, I., 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
29. HRONÍK, F., 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
30. HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
31. JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M., 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
32. KLEIBL, J., 2015. Personální práce. In: SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., *Podniková ekonomika*. 6. vydání. Praha: C. H. Beck. s. 253-271. ISBN 978-80-7400-274-8.
33. KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 224 s. ISBN 97-80-247-2497-3.
34. KOUBEK, J., 2010. Základy řízení lidských zdrojů pro podnikatele. In: SRPKOVÁ, J.,
35. KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vydání. Praha: Grada. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3.
36. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
37. MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
38. MAROON, J., 2012. *Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků: teorie a praxe*. Praha: Portál. 151. s. ISBN 978-80-262-0180-9.
39. MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J., 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
40. MATOUŠEK, O., 2008. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. 2. vydání. 384 s. ISBN 978-80-7367-502-8.
41. MATOUŠEK, O., 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál. 576 s. ISBN 978-80-262-0366-7.
42. MAYON, A., BRIAN, F., BURGOZ, B., ISAAC, A., SANCHEZ, M., VINICIO, N., 2019. *Management of Human Resource Management*. [online]. [cit. 2020-03-20]. ISSN 2218-3620. Dostupné z:

- https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3kagGuizcfFVlxGuBy&preferencesSaved=
43. MCBEAT, B., MOSLEY, J., HOPKINS, K., GUERRERO, E., AUSTIN, M., TROPMAN, J., 2019. *Building Knowledge to Support Human Service Organizational and Management Practice: An Agenda to Address the Research-to-Practice Gap*. [online]. [cit. 2020-03-25]. ISSN 1070-5309. Dostupné z: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3kagGuizcfFVlxGuBy&preferencesSaved=
 44. MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb, vybrané problémy*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 254 s. ISBN 978-80-7416-083-7.
 45. MOR-BARAC, M., 2019. *Social Good Science and Practice: A New Framework for Organizational and Managerial Research in Human Services Organizations*. [online]. [cit. 2020-03-02]. DOI 10.1080/23303131.2019.1669759. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
 46. NAEEM, M., JAMAL, W., RIAZ, M. K., 2017. *The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes*. [online]. [cit. 2020-03-27]. ISSN 1995-1272. Dostupné z: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3kagGuizcfFVlxGuBy&preferencesSaved=
 47. NEŠČÁKOVÁ, L., MARELOVÁ, L., 2013. *Vnitřní závazné předpisy zaměstnavatele a jiné pracovní právní úkony krok za krokem*. Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-4622-7.
 48. PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V., *Assessment centrum*. Management Press. 180 s. ISBN 978-80-7261-452-3.
 49. PILAŘOVÁ, I., 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
 50. PLACHÝ, Z., 2017. *Výběr a přijímání pracovníků v sociálních službách*. Zlín. Diplomová práce. FHS UTB.
 51. PLAMÍNEK, J., 2018. *Vedení týmů, lidí a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada. 5. vydání. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.
 52. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. 296 s. 978-80-247-3960-1.

53. PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
54. QUINN, A., NACKERUD, L., 2019. *Predictors of secondary traumatic Stress among Social Workers: Supervision, Income, and caseload Size*. [online]. [cit. 2020-03-30]. DOI 10.1177/1468017318762450. Dostupné z: <https://www.scopus.com>
55. ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání*. Praha: Grada. s. 255–299. ISBN 978-80-247-3339-5.
56. SALMAN SADDAM, J., 2020. *Impact of Human Resource Management Practice on Enhancing Organizational Performance*. [online]. [cit. 2020-03-29]. ISSN 1582-2559. Dostupné z: https://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&SID=E3kagGuizcfFVlxGuBy&preferencesSaved=
57. SALZBRUNN, R., POBOŘIL, M., 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání. 176 s. ISBN 80-86764-32-X.
58. SEITL, M., 2015. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta. 133 s. ISBN 978-80-244-4513-7.
59. SCHNEIDEROVÁ, A., 2010. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 188 s. ISBN 978-80-7368-855-4.
60. SLAVÍK, J., 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách – jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
61. *Standardy kvality sociálních služeb výkladový sborník pro poskytovatele*, 2008. [online] MPSV. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/kvalita-socialnich-sluzeb-standardy-podpora>
62. SVOBODOVÁ, D., 2015. *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-9699-4.
63. ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., 2018. Management. In: DĚDINA, J., ŠIKÍŘ, M., ŠAFRÁNKOVÁ, J. M., *Management a organizace: Současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing, s. 15-21. ISBN 978-80-7418-290-7.
64. ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
65. ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-9527-5.

66. TICHÁ, M., 2013. Motivace a motivování v sociálních službách. *Sociální služby*. 15(2), 20-25. ISSN 1803-7348.
67. TOTH, D., 2010. *Personální management*. Praha: Powerprint. 475 s. ISBN 978-80-87415-05-4.
68. TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
69. VAJNER, L., 2007. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.
70. VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada. 2. vydání. 272 s. ISBN 987-80-247-5037-8.
71. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
72. VÁCHAL, J., 2012. Řízení lidských zdrojů. In: VOCHOZKA, M., MULAČ, P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. s. 217-269. ISBN 978-80-247-4372-1.
73. VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
74. Vyhláška 505/2006 Sb., Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 164, s. 7018-56. ISSN 1211-1244.
75. WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-6173-2.
76. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37, s. 1285-1286. ISSN 1211-1244.
77. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244.
78. Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2006. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, s. 3196-3197. ISSN 1211-1244.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1 – Vyjádření etické komise Zdravotně sociální fakulty JU



Zdravotně
sociální fakulta
Faculty of Health
and Social Studies
Etická komise
Ethics Committee

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne **12.8.2019** etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.

.....
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA
ETICKÁ KOMISE
(2)**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Etická komise Zdravotně sociální fakulty
Jírovcova 1347/24
CZ – 370 04 České Budějovice

Vyřizuje:
Doc. MUDr. Jiří Šimek, CSc.
jr.simek@volny.cz
Pracoviště: J. Boreckého 27
370 11 České Budějovice

+420 389 037 650
www.zsf.jcu.cz
www.jcu.cz

Příloha č. 2 – Průvodní dopis a dotazník

Pozn.: V této příloze je opticky vyznačena část dotazníku, která byla zpracována právě v této diplomové práci.

V Českých Budějovicích dne 1. 10. 2019

Vážená paní, vážený pane (zde uvedeno konkrétní jméno a příjmení),

dovolujeme se na Vás obrátit s žádostí o spolupráci. V roce 2019 jsme s projektovým týmem zahájili řešení tříletého výzkumného projektu, který si klade za cíl zmapovat management sociální práce v Jihočeském kraji. V rámci tohoto cíle je nezbytné zjistit vybrané aspekty managementu sociální práce aplikovaného v organizacích poskytujících sociální služby.

Vzhledem k Vaším expertním znalostem, kdy také vedoucí odboru sociálních věcí KÚ Jihočeského kraje pokládá roli Vaši a Vašich vedoucích pracovníků i z hlediska zkušeností za významnou, bychom Vás rádi požádali o vyplnění dotazníku, jehož otázky naleznete v přílohách tohoto průvodního dopisu. Příloha 1 je určena pro ředitele/vedoucí pracovníky organizace (tedy pro Vás) a příloha 2 je určena pro sociální pracovníky. Z tohoto důvodu bychom Vás rádi požádali o předání dotazníku uvedeného v příloze 2 sociálnímu pracovníkovi/pracovnici Vaší organizace.

Z účasti na výzkumu pro Vás nevyplynou žádná rizika (anonymita je zajištěna), výhodou je, že se budete podílet na vytváření doporučení pro manažery v této specifické oblasti (včetně návrhu na školení; tréninku specifických dovedností, personalistiky apod.). Všechny osobní údaje budou v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES.

Vážíme si Vaší spolupráce a děkujeme za Váš čas,

Doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

za řešitelský tým

¹ Projekt Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S Vacková) podpořený Grantovou agenturou Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

1. Jaké je Vaše pohlaví?

1. Muž
2. Žena

2. Jaký je Váš věk? Uveďte prosím v letech:

.....

3. Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?

1. Do 1 roku
2. 2-3 roky
3. 4-5 let
4. 6-9 let
5. 10-13 let
6. 14 let a více

4. Jaká je Vaše pracovní pozice?

1. Ředitel/ředitelka či vedoucí
2. Vedoucí sociální pracovník/pracovnice
3. Sociální pracovník/pracovnice
4. Pracovník/pracovnice v sociálních službách
5. Projektový manažer/manažerka
6. Personalista/personalistka
7. Staniční sestra
8. Vrchní sestra
9. Jiná, uveďte prosím jaká:

.....

5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

1. Středoškolské
2. Středoškolské s maturitou
3. Vyšší odborné (DiS)
4. Vysokoškolské – Bc. titul
5. Vysokoškolské – Mgr. titul
6. Jiné, uveďte prosím jaké:

.....

6. Jaké je zaměření Vašeho vzdělání? (Můžete uvést více možností):

1. Ekonomie a management
2. Sociální práce
3. Ošetřovatelství
4. Další nelékařské obory (mimo ošetřovatelství)
5. Jiné, uveďte prosím jaké:

.....

7. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?

1. Církev
2. Obec
3. Kraj
4. Neziskový sektor (NNO)
5. Stát
6. Jiné, uveďte prosím jaký:

.....

8. Jak velká je Vaše organizace?

1. Mikro organizace (0-9 lidí)
2. Malá – dle počtu (10-49 lidí)
3. Malá – dle počtu (50-99 lidí)
4. Střední (100–249 lidí)
5. Velká (250 lidí a více)

9. Jaká je cílová skupina Vaší organizace? (Můžete uvést více možností):

1. Senioři
2. Dospělí
3. Děti
4. Cizinci

B) PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

10. Kdo ze zaměstnanců Vaší organizace zajišťuje řízení lidských zdrojů? (Můžete uvést více možností):

1. Ředitel/ředitelka
2. Personalista/personalistka
3. Manažer/manažerka
4. Sociální pracovník/pracovnice
5. Jiné – vypište:

.....
11. Provádíte v organizaci hodnocení pracovníků? Jak často hodnocení pracovníků realizujete?

1. Nprovádíme
2. Provádíme nepravidelně
3. Pravidelně ročně
4. Pravidelně pololetně
5. Pravidelně čtvrtletně
6. Pravidelně měsíčně

12. Kdo ve Vaší organizaci provádí hodnocení zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):

1. Ředitel/ředitelka
2. Personalista/personalistka
3. Manažer/manažerka
4. Sociální pracovník/pracovnice
5. Jiné – vypište:

.....
13. Jaké metody využíváte při hodnocení pracovníků? (Můžete uvést více možností):

1. Písemné hodnocení
 2. Hodnotící pohovor
 3. Hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady
 4. Sebehodnotící dotazník
 6. Jiné – vypište:
-

14. Je ve Vaší organizaci hodnocení pracovníků propojené s jejich odměňováním?

1. Ano
2. Ne

15. Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):

1. Ředitel/ředitelka
2. Personalista/personalistka
3. Manažer/manažerka
4. Sociální pracovník/pracovnice
7. Jiné – vypište:

.....

16. Jaké zdroje využíváte při náboru nových zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):

1. Úřad práce
2. Doporučení jiného zaměstnance
3. Internet
4. Inzerce
5. Spolupráce se vzdělávacími institucemi
8. Jiné – vypište:

.....

17. Jaká jsou nejdůležitější kritéria při výběru nových pracovníků? (Můžete uvést více možností):

1. Pracovní zkušenosti
2. Hodnocení jiného zaměstnavatele
3. Dosažené vzdělání
4. Pracovní pohovor
5. Jiné – vypište:

.....

18. Jakým způsobem zajišťujete vzdělávání zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):

1. Nezajišťujeme
2. Dle aktuální potřeby organizace
3. Dle aktuální potřeby jednotlivce
4. Na žádost jednotlivých zaměstnanců
5. Jiné – vypište:

.....

19. Jaké využíváte metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):

1. Plánovaná školení
2. Semináře, workshopy, konference
3. Samostudium
4. E – learning
5. Jiné – vypište:

.....

20. Máte v organizaci kariérní řád?

1. Ano
2. Ne

21. Pracujete v organizaci s kariérními mapami?

1. Ano
2. Ne

22. Kdo je pověřen prací s kariérními mapami? (Můžete uvést více možností):
(Neodpovídejte na tuto otázku, pokud jste na otázku 21 odpověděli „Ne“).

1. Ředitel/ředitelka
 2. Personalista / personalistka
 3. Manažer / manažerka
 4. Sociální pracovník / pracovnice
 5. Jiné – vypište:
-

C) PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

23. Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace? (Můžete uvést více možností):

1. Příjmy z vlastní činnosti organizace
 2. Státní rozpočet
 3. Krajský rozpočet
 4. Obecní rozpočet (město, obec)
 5. Příjmy z loterií a her
 6. Nadační investiční fond
 7. Nadační zdroje zahraniční
 8. Nadační zdroje vnitrostátní
 9. Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob
 10. Daňová zvýhodnění
 11. Jiné – vypište:
-

24. Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů? (Můžete uvést více možností):

1. sociální pracovník/pracovnice
 2. projektový manažer/manažerka
 3. ředitel/ředitelka
 4. Jiná osoba – uveďte prosím, jaká:
-

25. Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v posledních v období 01/2014-09/2019:

.....

26. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019:

.....

27. Řešíte v současné době nějaký projekt?

1. ano
2. ne

28. Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů? (Uveďte číslem)

.....

29. O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?)

(Můžete uvést více možností):

1. Projektové výzvy měst/magistrátu
 2. Projektové výzvy kraje
 3. Projektové výzvy ministerstev
 4. Operační programy
 5. Program rozvoje venkova
 6. Nadační programy
 7. Jiné – vypište:
-

30. Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?

1. velmi nespokojen/a
2. spíše nespokojen/a
3. průměrně spokojen/a
4. spíše spokojen/a
5. velmi spokojen/a

D) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

31. Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?

1. Ano
2. Ne
3. Nevím

Pokud jste odpověděl/a na otázku 30 „ano“, vyplňte prosím níže uvedené otázky číslo 31–36.

32. Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci? (Můžete uvést více možností):

1. Ředitel/ředitelka
2. Sociální pracovník/sociální pracovnice
3. Tajemník/tajemnice
4. Hlavní ekonom/ekonomka
5. Personalista/personalistka
6. Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

.....

33. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu? (Můžete uvést více možností):

1. Ředitel/ředitelka
2. Sociální pracovník/sociální pracovnice
3. Tajemník/tajemnice
4. Hlavní ekonom/ekonomka
5. Personalista/personalistka
6. Všichni vedoucí oddělení/úseků apod.
7. PR pracovník (Public Relations – pracovník zodpovědný za vztah s veřejností)
8. Externí firma
9. Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

.....

34. Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:

1. Strategický plán je formální dokument, rozvoj organizace se dle něj neřídí
2. Rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu
3. Jiné, uveďte, prosím, jaké:

.....

35. Na jak dlouho vytváříte strategický plán

1. Na rok
2. Na dva roky
3. Na tři roky
4. Na čtyři roky
5. Na pět let
6. Jiné, vypište:

.....

36. Děláte revize strategického plánu?

1. Ano
2. Ne

3. Nevím

37. Po jak dlouhé době děláte revize strategického plánu?

1. Po roce
2. Po dvou letech
3. Po třech letech
4. Po čtyřech letech
5. Po pěti a více letech

E) PRACOVNÍ PODMÍNKY

38. Hodnotíte pracovní spokojenost sociálních pracovníků?

1. Ano
2. Ne

39. Hodnotíte pracovní spokojenost i u dalších pracovníků ve Vaší organizaci?

1. Ano
2. Ne

40. Pokud ano, jak často hodnocení provádíte?

1. 1x za rok
2. 1x za dva roky
3. 1x za tři roky
4. 1x za pět let
5. Podle potřeby

41. Jak dlouho trvá podle Vašeho odhadu zapracování nového sociálního pracovníka?

1. 1 měsíc
2. 2 měsíce
3. 3 měsíce
4. ½ roku
5. Více než půl roku
6. Nedokážu odhadnout

F) ORGANIZAČNÍ KULTURA

Podle Kollárika (2011) je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi:

- psychologickou atmosférou;
- vztahy mezi členy týmu;
- zralostí – rozvojem týmu;
- sociální začleněností;
- spokojeností;
- kooperací;
- komunikací;
- stylem řízení týmu;
- vztahem k práci;
- zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

Východiska pro konstrukci a obsahové chápání jednotlivých dimenzí (Kollárik, 2011, s. 272–275):

- 1. Psychologická atmosféra** – dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

Škála dimenze – psychologická atmosféra:

	10	9	8	7	6		5	4	3	2
1										
V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.						V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.				

- 2. Vztahy mezi členy týmu** – dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:

	10	9	8	7	6		5	4	3	2
1										
Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.						V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezájem o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.				

- 3. Zralost – rozvoj týmu** – dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s nejasnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:

	10	9	8	7	6		5	4	3	2
1										
Je to zralý, sociálně i pracovní rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.						Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, nejasné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.				

- 4. Sociální začleněnost** – dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovinu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt).

Škála dimenze – sociální začleněnost:

10 9 8 7 6 5 4 3 2
1

Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost k vztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.	Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, nerespektování se, netolerance, nevyzrálость vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 5. Spokojenost** – dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí, a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

Škála dimenze – spokojenost:

10 9 8 7 6 5 4 3 2
1

Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.	Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- 6. Kooperace** – dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

Škála dimenze – kooperace:

10 9 8 7 6 5 4 3 2
1

Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.	Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Školení dle aktuálních trendů v ČR a ve světě
 Konzultace s pracovníky v jiných organizacích
 Odborná literatura pro zaměstnance
 Čtyřdenní školení
 Školení dvakrát ročně
 Školení na téma zrakových postižení
 Individuální výběr školení dle potřeb organizace
 Školení dle individuálních vzdělávacích požadavků
 Setkávání
 školení
 Školení dle aktuálních nabídek
 Školení dle individuálních vzdělávacích požadavků
 Společné semináře
 Individuální školení dle zaměření jednotlivých zaměstnanců
 Možnost supervize
 Provázanost vzdělávání s hodnocením
 Návrhy zaměstnanců sladované s potřebami organizace
 Diakonie si žádá 8 dalších hodin vzdělávání
 Provázanost nutného vzdělávání s přáními zaměstnanců
 Vnitřní kurzy
 Ekonomická náročnost externích kurzů
 Návaznost vzdělávání na zpětnovazební dotazník
 Provázanost povinného vzdělávání s potřebami organizace
 Kurzy
 Stáže
 Vnitřní vzdělávání
 Provázanost povinného školení s přáními zaměstnanců
 Organizace hradí náklady na vzdělávání
 Provázanost povinného vzdělávání s přáními zaměstnanců
 Finanční náročnost školení
 Provázanost vzdělávání s finančními možnostmi organizace
 Školení v rámci supervizí a intervizí
 Jednou ročně třídní setkání zaměstnanců – 8 hodinový kurz
 Provázanost povinného školení s potřebami organizace
 Provázanost povinného školení s přáními zaměstnanců
 Limitující finanční možnosti organizace
 Inovace od absolventů škol a nové nápady
 Pětileté terapeutické výcviky
 Každoroční obnova vzdělávacích plánů
 Provázanost vzdělávacího plánu s hodnocením
 Provázanost nutného vzdělávání s potřebami organizace
 Provázanost nutného vzdělávání s přáními zaměstnanců
 Limitující finanční možnosti organizace
 Roční hodnocení vzdělávacího plánu
 Opakování témat školení
 Snaha hledat nová témata školení
 Plán profesního rozvoje
 Každoroční obnova plánu profesního rozvoje
 Roční hodnocení plánu profesního rozvoje
 Provázanost plánu profesního rozvoje s přáními zaměstnanců
 Provázanost plánu profesního rozvoje s jednotlivými středisky
 Provázanost plánu profesního rozvoje s potřebami jednotlivých zaměstnanců
 Roční hodnocení vzdělávacího plánu
 Provázanost vzdělávacího plánu s potřebami jednotlivých zaměstnanců
 Osmihodinový vzdělávací blok
 Možnost supervize
 Provázanost vzdělávání s hodnocením
 Plán školení
 Provázanost plánu školení s potřebami jednotlivých zaměstnanců
 Individuální vzdělávací plány

Provázanost vzdělávacích plánů s přáními jednotlivých zaměstnanců
Provázanost vzdělávání s přáními jednotlivých zaměstnanců
Provázanost vzdělávání s potřebami jednotlivých zaměstnanců
Školící agentury
Snaha o velký rozsah seminářů
Snaha o motivující vzdělávání
Využití školení z Asociace poskytovatelů sociálních služeb
Provázanost vzdělávání s individuálními požadavky zaměstnanců
Konference

Jakým způsobem v organizaci pracujete s kariéreními mapami?

Nevyužívání kariéreních map
Neznalost pojmu kariérení mapa
Prostupné pozice v organizaci
Provázanost postupu s hodnocením
Provázanost postupu na přání jednotlivých zaměstnanců
Podpora profesního růstu zaměstnanců
Tříroční plány rozvoje
Provázanost postupu pracovníka na plány rozvoje
Provázanost postupu pracovníka s jeho přáními
Upřednostňování interních zaměstnanců při výběru pracovníka na vedoucí pozice
Výpis veřejného výběrového řízení na vedoucí pozice
Inzeráty na úřad práce
Inzeráty do novin
Obsazování interních zaměstnanců na vedoucí pozice
Sociální pracovníci většinou zůstávají sociálními pracovníky
Možnost kariéreního postupu
Provázanost kariéreního postupu se vzděláváním
Nevyužívání kariérení mapy z důvodu malé velikosti organizace
Využití kariérení mapy jako nutnosti zástupců vedoucích
Nemožnost využití kariéreních map v sociálních službách

Jakým způsobem v organizaci využíváte kariérení řád?

Nevyužívání kariéreního řádu
Neznalost pojmu kariérení řád
Kariérení řád jako popis jednotlivých pozic
Nemožnost využití kariéreního řádu v sociálních službách
Personální směrnice
Kariérení řád jako popis zástupu vedoucích