

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**Hodnocení zaměstnanců mateřské školy
se zaměřením na hodnotící pohovory**

Efektivní a opomíjený nástroj motivace

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Alena Průchová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Mgr. Ing. Bc. Jiří Zlámal, Ph.D.
Datum odevzdání práce:	28. března 2008

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce, Mgr. Ing. Bc. Jiřímu Zlámalovi, Ph.D., za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce. Zároveň děkuji Mgr. Bc. Ladislavě Šlajchové, Ph.D., regionální manažerce národních projektů a garantovi dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, pracovníci Národního institutu pro další vzdělávání v Plzni, která po celou dobu se mnou vše konzultovala a směřovala mě svým pohledem zkušené manažerky k zpracování zadaného tématu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Resumé:

Závěrečná práce se **zabývá** oblastí hodnocení zaměstnanců mateřských škol se **zřetelem na hodnotící pohovory.**

Vychází z důležitosti rozvoje a řízení lidských zdrojů, jehož významnou součástí je provádění systematického hodnocení pracovníků. Dále z teoretických východisek a současných trendů hodnocení pracovníků. V neposlední řadě i z průzkumného šetření v oblasti hodnocení pracovníků provedeného na vzorku mateřských škol.

Přináší současný pohled na oblast hodnocení a hodnotících pohovorů a doporučení, proč se zabývat jejich zaváděním.

Summary:

The final work **deals** with the sphere of evaluation of the employees of kindergartens with the view of the evaluating interviews.

It **proceeds on the assumption** of the importance of the development and management of human resources whose outstanding part is doing the systematic evaluation of the staff. Next it considers the theoretical starting points and the present trends of the evaluation of the staff. Last but not least it also proceeds on the assumption of the survey in the sphere of evaluation of the employees made in the sample of kindergartens.

It brings the present view of the sphere of the evaluation and the evaluating interviews and the recommendation why to deal with their introduction.

Klíčová slova:

Motivace, hodnocení, hodnotící pohovory, hodnotící systém, osobní rozvojové cíle, pracovní hodnocení, pracovní výkon, řízení výkonnosti, sebehodnocení, systematické hodnocení,

OBSAH

Úvod.....	5
1 Cíl práce.....	7
2 Hodnocení pracovního výkonu a úloha vedoucího pracovníka.....	8
2.1 Teoretická východiska hodnocení.....	9
2.2 Současnost a trendy v hodnocení pracovníků.....	10
2.3 Hodnotící pohovory - součást systému hodnocení výkonnosti.....	13
2.4 Stanovení cílů, standardů, očekávání.....	16
2.5 Zásady vedení hodnotícího pohovoru.....	18
2.6 Sebehodnocení jako součást hodnotícího pohovoru.....	22
3 Výzkumné šetření - současný stav na mateřských školách Plzeňského kraje.....	24
3.1 Cíl výzkumu.....	24
3.2 Předvýzkum.....	24
3.3 Formulace hypotéz.....	25
3.4 Metodologie získávání podkladů.....	25
3.5 Výsledky výzkumu.....	27
4 Analýza získaných údajů.....	33
4.1 Interpretace a srovnání s teoretickými východisky.....	33
4.2 Ověření hypotéz.....	50
5 Závěr.....	53
6 Seznam použité literatury.....	56
7 Přílohy.....	58

ÚVOD

Nedávná státoprávní a kurikulární reforma přinesla do našeho školství mnoho změn. Právní subjektivita vyžaduje změny ve způsobu řízení školy, s tím související nové kompetence ředitelů v oblasti školského managementu. Znalost tradičních řídicích funkcí, jako je plánování a rozdělování práce, zadávání pracovních úkolů a kontrola jejich plnění, je již nedostačující. Ředitelé se musí naučit zvládat širokou oblast interdisciplinárních znalostí, také sociálních a řídicích kompetencí a vyrovnat se s nimi, neboť jejich funkce přesahuje již tradiční úlohy managementu a vyžaduje jak znalost motivace a inspirace, delegování pravomocí, tak i podporu (koučování) a přesvědčivou a trvalou komunikaci se zaměstnanci.

Avšak přemíra administrativy, starost o zajištění chodu školy, ekonomické a finanční problémy, zvláště na mateřských školách, se stávají velice často prioritními. Oblast personalistiky - **rozvoje a řízení lidských zdrojů** - tak zaostává, zůstává v pozadí. Přitom není možné, aby ředitel - manager 21. století - opomíjel **oblast personálního managementu**. Rozvíjením řídicích dovedností přispívá k vytváření podmínek pro samostatné rozhodování, iniciativu, tvořivost a inovaci učitelů jako pedagogických odborníků.

Lidé, jejich znalosti a dovednosti jsou hlavním a stěžejním kapitálem každé organizace (školy). Jejich prostřednictvím může dosahovat vynikajících cílů, naplňovat svoji vizi a dále rozvíjet a umocňovat strategii školy. Nejlépe pracující podniky se v současnosti vyznačují tím, že mají zavedený **system hodnocení výkonnosti** nebo tento systém právě budují.

Zákoník práce stanovuje v § 302 další povinnosti vedoucím zaměstnanců. Jedná se především o řízení a kontrolu práce podřízených zaměstnanců a **hodnocení jejich pracovní výkonnosti a pracovních výsledků**. (Školský zákon hovoří o odpovědnosti ředitele za **odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb** v § 164, odst. c.)

Hodnocení pracovníků patří mezi jednu z nejzákladnějších a zároveň nejdůležitějších personálních činností každého odpovědného pracovníka. Jeho důležitost a nezastupitelnost dokládá i Koubek.[^] „**Hodnocení pracovníků** je jedním z nej důležitějších

" Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007, str. 210

předpokladů plnění všech základních úkolů **řízení lidských zdrojů**: dát správného člověka na správné místo, resp. vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků."

V systematickém hodnocení pracovního výkonu prováděném vedoucími pracovníky ve školách existuje stále mnoho nedostatků. Mnohdy pramení z nechuti a neadekvátních (nedostatečných) podkladů měnit zavedený systém hodnocení, mnohdy z částečné neznalosti, jak k dané oblasti přistupovat. Přitom **systematické hodnocení pracovního výkonu**, využití **hodnotících pohovorů** a **sebehodnocení** je důležitým motivačním prvkem pro každého zúčastněného. Poskytuje dokonalou zpětnou vazbu pro obě strany. Hodnotit lidi znamená poznávat je, rozvíjet je, pomáhat jim a využít jejich skutečného potenciálu k dosažení cílů organizace.

1 CÍL PRÁCE

Cílem práce je pomoci řídicím pracovníkům na mateřských školách snáze se orientovat v oblasti hodnocení zaměstnanců. Nastínit jim možnost vytvoření vlastního „unikátního univerzálního „klíče“ účinnějšího způsobu hodnocení, který povede nejenom k vyšší výkonnosti, vytváření pozitivních vztahů v organizaci, ke stanovení osobních rozvojových cílů, ale také přispěje ke zkvalitnění procesu vedení lidí.

Doporučit jak a proč zavádět v oblasti personálního řízení hodnotící pohovory a proč se zabývat sebehodnocením zaměstnanců.

Součástí práce je také vyhodnocení dotazníkového šetření, které mapuje současný stav v oblasti pracovního hodnocení na vzorku mateřských škol Plzeňského kraje a které slouží pro ověření hypotéz.

2 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A ÚLOHA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Základním **předpokladem** efektivního **řízení lidských zdrojů** je **provádění hodnocení** zaměstnanců. Pracovní hodnocení je proces, prostřednictvím něhož vedoucí zaměstnanci (ředitelé škol) hodnotí vykonanou práci jednotlivých zaměstnanců své organizace - školy. Je-li proces hodnocení správně nastavený a je-li pojatý jako stimul vedoucí ke zlepšení **pracovního výkonu** a nástroj motivace zaměstnanců, pak je důležitou činností podmiňující efektivitu celé organizace (školy), včetně jejího řízení a může plnit celou řadu funkcí - komunikaci cílů a vizí, pochopení vzájemného očekávání, ovlivnit korekci zaměstnancova pracovního chování, napomoci zhodnocení plnění stanovených cílů a stanovení vzdělávacích potřeb. Kromě toho také napomoci stanovení platu a odměny. **Pracovní výkon** je hodnocen vzhledem ke stupni plnění úkolů tvořících pracovní náplň konkrétních zaměstnanců. Jedná se o množství a kvalitu práce. Nemůžeme opomenout ani přístup k práci, ochotu, pracovní chování, nemocnost, dodržování pracovní doby, vztahy s ostatními kolegy na pracovišti a další charakteristiky vyplývající z náplně práce konkrétních zaměstnanců. Tyto charakteristiky mají vždy vztah a souvislost k vykonávané práci.

Cílem a posláním managementu je dosahovat cílů organizace s co nejmenším vynaložením zdrojů - peněz, času, materiálu a lidí. Za splnění cílů své organizace jsou manažeři odpovědní. Jejich schopnost dosahovat těchto cílů závisí na tom, jak dobře zvládají dvě základní řídicí dimenze, které sebou manažerská funkce nese - dimenzi odbornou a **dimenzi personální**. **Personální** či lidský **rozměr** managementu zahrnuje **řízení lidí**, což znamená především stanovovat jejich úkoly a **kontrolovat** jejich provedení, **motivovat je** a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů, jak uvádí Urban²⁾, a dále se zabývá důležitostí úspěšného řízení lidí v organizaci, pro které je nezbytné porozumění třem základním oblastem:

- Porozumět zaměstnancům jako jednotlivcům. Je třeba poznat schopnosti, osobní vlastnosti a zvyklosti, pracovní postoje a motivy jednotlivých pracovníků.

²⁾ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2003, str. 11

- Osvojit si principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci. Seznámit se zásadami týkajícími se delegování úkolů a pravomocí, motivace, přesvědčivé komunikace, koučování a vedení zaměstnanců a jejich týmů.
- Znat hlavní principy manažerského personálního řízení. Znat pravidla a postupy uplatňované především při výběru, **hodnocení** a řízení výkonu, odměňování a **rozvoji zaměstnanců**, řízení změn a firemní kultury.

2.1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ

S oblastí hodnocení pracovníků souvisí mnoho termínů vymezujících a specifikujících ji. Definice hodnocení jsou podány různými autory takřka srovnatelným způsobem.

Například Zdeněk Palán³⁾ definuje hodnocení pracovníků tímto způsobem:

„Součástí personálních činností, jejímž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky.“

Zuzana Bečvářová⁴⁾ je uvádí takto:

„Hodnocení znamená konstatování skutečnosti, určování pozitivního nebo negativního významu předmětu, jevu nebo činnosti. Jde o posuzování formou klasifikace - pochvalou nebo vytknutím chyb, s možným využitím několikastupňové škály.“

Pro zajímavost a porovnání uvádím také definici Josefa Koubka.⁵⁾ Je sice obsáhlejší a popisnější, ale domnívám se, že pro mnohé výstižnější:

„Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se

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

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

³⁾ Palán, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha : ACADEMIA, 2002, str. 72-73

⁴⁾ Bečvářová, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha : Portál, 2003, str. 112

⁵⁾ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vyd.* Praha : Management Press, 2007, str. 207 - 208

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

Za zmínku stojí i stručný náhled na hodnocení autora Františka Hroníka.⁶⁾

Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně.

2.2 SOUČASNOST A TRENDY V HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

V době nedávno **minulé**, ale i **nyní** ředitelé **využívali a využívají hodnocení** zejména pro následující situace:

- z důvodu organizačních změn
- z důvodu snížení výkonnosti pracovníka
- po zapracování nového pracovníka
- z důvodu motivace pracovníka
- na požádání samotného pracovníka

Hodnocení má být ale prováděno i bez podobných „impulsů." Má být zavedeno do fungování managementu školy jako něco, co nese užitek nejenom škole jako organizaci, ale i jejím pracovníkům na kterékoliv pracovní pozici. Výsledky hodnocení mají náležet k personálnímu informačnímu systému.

V posledních letech byly zaznamenány i názory, že **systematické hodnocení** jednotlivců přináší více „zla než užitku," vyvolává konflikty mezi podřízenými a nadřízenými i mezi spolupracovníky navzájem (a je nákladné). Některé japonské podniky dokonce ustupují od hodnocení jednotlivců a hodnotí pouze celé organizační útvary. Oproti tomu většina amerických a evropských podniků toto hodnocení zachovává, s tím rozdílem, že se odklání od původně užívaných přísně vymezených schémat a zaběhlých způsobů kvantifikovaného hodnocení.

V odborné literatuře se lze dočíst, že pojem **hodnocení pracovníků** poněkud zastarává a je spíše zprofanovaný. Proto řada autorů v této souvislosti mluví

⁶⁾ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006, str. 13

o „modernějším“ pojetí, které reprezentuje **řízení výkonnosti**. Pojmem řízení výkonnosti nahrazují pojem **hodnocení pracovníků**.

Pojem řízení výkonnosti je širší než hodnocení pracovníků. Do řízení výkonnosti patří například motivační soutěže, jejichž cílem je podnícení výkonnosti. Zároveň hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, protože k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Proto považují oba pojmy za právoplatné a vyjadřující trochu odlišnou skutečnost.

Řízení výkonnosti a hodnocení pracovníků není tedy vztahem mezi modernější a lepší, efektivnější činností na jedné straně a zastaralou, horší činností na straně druhé. Jestliže k hodnocení pracovníků lze zaznamenat různé kritické připomínky, není nic snadnějšího než v hodnocení pracovníků odstranit zdroje těchto připomínek. Tyto zdroje nelze dát pryč užíváním nástroje pod jinou hlavičkou, aniž se změní přístup manažerů.

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté či HR specialisté. Tolik názor F. Hroníka.⁷⁾

Pracovní hodnocení stále v mnohých školách spadá do nejméně oblíbených činností ředitelů i jejich podřízených. Na obou stranách vyvstávají obavy nebo jsou předkládány argumenty, z nichž vyplývá, že hodnotící systém nefunguje nebo je špatně nastaven. Hodnocení nepřináší patřičný efekt a nenaplnuje očekávání. Každý vedoucí pracovník by se měl intenzivně zabývat přehodnocením a změnou **systému hodnocení** ve své organizaci tak, aby systém byl funkční a mohl ovlivňovat výkon a výkonnost pracovníků.

Každý fungující systém, včetně **systému hodnocení**, musí nezbytně obsahovat cíl a zpětnou vazbu. Bohužel je naše současná doba velice často příznačná dokonalejšími prostředky a nejasnějšími cíli.

Současná změna paradigmatu v odborné literatuře, zabývající se **systémy hodnocení** zaznamenává značné posuny.

⁷⁾ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006, str. 12 - 13

Viz schéma Hroník⁸⁾

Od registrace



K motivaci

Od známkování



K řešení problému

Od role učitele a žáka



K roli porodníka a rodiče

Od registrace toho, co se stalo, a hodnocení minulosti se hodnotící systémy zaměřují směrem na budoucnost prostřednictvím motivace a řešení problému. Důležitý je především **cíl** a tím je **zlepšení výkonu v budoucnosti**. Tento proces nelze již řešit tradičně „od stolu.“ Nejdůležitější součástí je **motivace pracovníků** - prostřednictvím živé diskuse, každodenní **komunikace**. Díky oboustranné komunikaci lze očekávat i to, že z řad pracovníků vyjdou autoři návrhů různých cílů i cest k jejich dosažení.

Hroník⁸⁾ hovoří o tom, že se tímto způsobem „hodnocený stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.“

Novým pohledem na oblast hodnocení analyzujeme, jaké chceme mít lidi v organizaci.

Lidi, kteří dělají více než svou práci, jsou sebevědomí a samostatní.

Z hlediska sebehodnocení

- lidi, které baví práce, jsou ji zaujati
- mají dostatečné sebevědomí a považují se za úspěšné
- lidi, kteří mají maximální možnou autonomii

⁸⁾ Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006, str. 18

Z hlediska výkonnosti a efektivnosti

- pružná pracovní síla
- lidi s maximální přidanou hodnotou

Z hlediska postoje k organizaci

- loajalita a oddanost

Autor Armstrongů se zabývá pojetím řízení pracovního výkonu, jako jedním z nejvýznamnějších přínosů ve sféře řízení v posledních letech. Dále uvádí, že do pojetí řízení pracovního výkonu, jehož cílem je mnohem širší, mnohem komplexnější a přirozenější proces řízení, bylo absorbováno také mnohé z toho, co bylo v posledních letech vytvořeno v **oblasti hodnocení pracovníků**. Konstatuje, že všechny často nahrubo vypracované a ukvapeně zaváděné systémy odměňování podle výkonu a **systémy hodnocení pracovníků** nepřinášely ty výsledky, které, od nich lidé často naivně očekávali. Popisuje i studii Fletchera a Williamse, prostřednictvím níž došli k závěru, že „reálné pojetí řízení pracovního výkonu je spjato s přístupem k vytvoření sdílené vize účelu a cílů organizace, která pomáhá každému jednotlivému zaměstnanci pochopit a uvědomit si svůj podíl na příspěvku k tomu účelu a cílům a tím řídit a zvyšovat výkon jak jednotlivců, tak organizace "

2.3 HODNOTÍCÍ POHOVORY, SOUČÁST SYSTÉMU HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

aneb: „Včerejšek je užitečný pouze tehdy, učí-li nás o dnešku a zítřku.“

M. Armstrong.

Jinak také: R. Templář.¹⁰⁾

- vyhněte se konfrontacím
- dohodněte se na rozumných cílech
- motivujte podřízené

Hodnotící rozhovor poskytuje příležitost k zhodnocení **pracovního výkonu** obou zúčastněných stran.

[^] Armstrong, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, str. 238 - 239

⁰¹ Jay, R.; Templář, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Dotisk. Praha : 2007, str. 59, 62

Termín **hodnotící (rozhovor) pohovor** se neuzívá všude. V malých organizacích můžeme slyšet i termín **přátelské posezení** či jiné.

Hodnocení má odhalit reálný stav lidského potenciálu, jímž organizace disponuje. Každý zaměstnavatel potřebuje znát informace, jaké má pracovníky, jak přistupují ke své pracovní pozici, jak pracují. Obdobně má mít pracovník právo vědět, jak na něj pohlíží **zaměstnavatel, je-li spokojený s jeho prací a výkony na pracovišti.**

Dále J. Koubek:¹⁾ „S výsledky **hodnocení** musejí být pracovníci seznámeni, musejí být s nimi projednány a pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je také třeba nalézt způsoby nápravy nedostatečného výkonu a projednat další důsledky vyplývající z **hodnocení pracovníka** (odměňování, změna zařazení, vzdělávání, další perspektiva,...”

J. Urban¹²⁾ uvádí: „Vyvrcholením procesu pravidelného hodnocení výkonu zaměstnanců je provedení hodnotícího rozhovoru.”

Pro každého manažera, (ředitele) by měly být **hodnotící pohovory** samozřejmou a pravidelnou součástí jeho práce. Je to užitečné pro něho, důležité pro firmu (školu) a je to „fér” a spravedlivé vůči každému zaměstnanci. **Hodnotící pohovor** může být proveden různě - formálně, jako monolog nadřízeného a mnoha dalšími neefektivními způsoby. Skutečným cílem správně vedeného rozhovoru je společné zhodnocení, zda výsledků bylo dosaženo, pojmenování silných stránek hodnoceného, oblastí, které by měl zlepšit a definování způsobů, jak toho dosáhnout. Manažer a podřízený by se měli rozcházet s pocitem, že je jasné, jak na **výkon** zaměstnance oba nahlízejí a že zaměstnanec bude podporován, aby se zlepšil v oblastech, které mu pomohou pracovat v příštím období ještě lépe.

Je pouze otázkou času, kdy se **hodnotící pohovory** stanou jednou z nedílných součástí **hodnocení zaměstnanců**

Manažer vede lidi tím, že s nimi mluví.

jjj Koubek, i. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996, str. 121

Urban, J. *Rízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2003, str. 144

„Obecným cílem rozhovorů je vytvořit a udržet otevřený dialog manažera s podřízenými i s každým pracovníkem jako jednotlivcem," tolik J. Suchý.¹³⁾

Jde o to informovat, povzbuzovat a **motivovat**, spoluvytvářet dobré naladění na pracovišti. A zároveň získávat **zpětnou vazbu** o skutečném stavu věcí na pracovišti i podněty ke změnám.

Irena Wagnerová,¹⁴⁾ hovoří o tom, že: „**Hodnotící rozhovor** neboli interview je **těžištěm** formálního **hodnocení výkonnosti**. Má vést k získání komplexního pohledu na výkonnost jedince za minulé období a umožnit sladění pohledu na výkonnost a problémové oblasti mezi nadřízeným a hodnoceným pracovníkem. **Hodnotící rozhovor** je účelová **diskuze**, která má dospět k pevným a dohodnutým závěrům o budoucím rozvoji hodnoceného, o všech oblastech vyžadujících jeho zlepšení a o tom, jak tohoto zlepšení dosáhnout. Je třeba využít širokou škálu interpersonálních dovedností, aby rozhovor vedl k úspěšnému závěru." Wagnerová dále uvádí i některé studie zahraničních i našich autorů, podle níž jsou zaměstnanci spokojenější s výsledky hodnocení, pokud mají možnost volně mluvit o své výkonnosti. Mají také spíše pocit, že hodnocení je spravedlivé. Aktivní účast hodnoceného je nejen předpokladem jeho spokojenost, ale i vyšší výkonnosti v budoucnosti. Nejvhodnější je participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Velice důležité je rovněž konstruktivní zaměření rozhovoru se záměrem překonat případné současné obtíže a zlepšit se do budoucnosti.

Diskuse o výsledcích **hodnocení pracovního výkonu** je nástrojem, jehož pomocí lze splnit pět klíčových prvků řízení pracovního výkonu, podle M. Armstronga¹⁵⁾ jsou to:

1. **Měření** - hodnocení výsledků pomocí porovnání s dohodnutými cíli a normami.
2. **Zpětná vazba** - poskytnutí informací jednotlivým pracovníkům o tom, jak pracovali.

¹³⁾ Suchý, J. Měsíčník - Moderní řízení 7/2006, str. 73

Wagnerová, I. *Pracovní hodnocení*. Brno : Marek Konečný, 2005, str. 38 - 39

Armstrong, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, str. 252 - 253

3. **Pozitivní posílení vědomí** - zdůraznění toho, co se udělalo dobře, s tím, aby se to v budoucnu udělalo ještě lépe; připouští se pouze konstruktivní kritika, tj. taková, která ukazuje cesty ke zlepšení.
4. **Výměna názorů** - zajištění, že diskuse umožňuje plnou svobodnou a otevřenou výměnu názorů o tom, čeho bylo dosaženo, co je třeba udělat, aby se dosáhlo více, a co si jedinci myslí o své práci, o způsobu, jak jsou vedeni a řízeni, a o svých aspiracích.
5. **Dohoda** - společné hledání porozumění v tom, co musí obě strany učinit ke zlepšení výkonu a k překonávání jakýchkoliv pracovních problémů, které se v průběhu diskuse objevily.

Aby byl **hodnoticí rozhovor** smysluplný a přinesl oběma stranám očekávaný efekt, musí být skutečně dialogem v pravém slova smyslu. Dialogem, konverzací - přátelským pracovním setkáním, během něhož si hodnotitel spolu s hodnoceným vyměňují názory a spolu se dopracují k jasnému závěru. Závěr vyústí k budoucímu rozvoji hodnoceného pracovníka - nejenom oblasti jeho zlepšení, ale také toho, jak zlepšení dosáhnout.

2.4 STANOVENÍ CÍLŮ, STANDARDŮ, OČEKÁVÁNÍ

Pracovní výkony jednotlivců by každý manažer (hodnotitel) měl posuzovat s ohledem na **cíle**, které byly již dříve stanoveny (nejedná-li se o první hodnoticí pohovor s pracovníkem). Specifické **cíle** se vždy odvíjejí od potřeb konkrétní organizace i od konkrétního časového období. Nikdy by ovšem manažer organizace neměl pracovníky „zahrnovat“ nadměrně vysokým počtem cílů. Stanovení cílů nese manažerům i základní výhody:

- naučí se dokonaleji rozumět lidem a charakteru jejich práce
- soustředí se na to, co je pro činnost organizace důležité
- zlepší se komunikace

Jasně zadávání **cílů** skutečně funguje. Bohužel, jak konstatuje **R. Conlow**,¹⁶⁾ to dělá jen docela málo manažerů. Zeptáte-li se svých pracovníků, jaké mají **cíle**, většina z nich to

¹⁶⁾ Conlow, R. *Špičkové výkony v managementu*. Praha : Lindě Praha, 1994, str. 9 - 10

nebude vědět nebo odpoví otřepaným citátem, např. výdělek, udržet si zaměstnání, odvádět dobrou práci, přežít,... Budou-li vám pracovníci tvrdit něco podobného, nedávají ze sebe to nejlepší. Je odpovědností manažera pomoci svým zaměstnancům překonat tuto bariéru a zadat skutečné cíle. Jednoznačně definované cíle mají vliv na lepší výkony. Studie, kterou provedli Locke a Lathan, prokázala, že se výkon pracovníků z 90 % všech případů zlepšil zadáním **cílů**.

Cíle pracovníkům může zadat manažer nebo je lze stanovit společně. Společné stanovení cílů v rámci hodnotícího pohovoru mezi hodnoceným a hodnotitelem je osobitější a má větší efekt. Hodnocený pracovník je tak angažovanější - má podíl na cíli i na výsledku. Stanovené cíle jsou základem pro další posuzování pracovního výkonu (v průběhu hodnoceného období i v jeho závěru).

Důležité je stanovit cíle rozumné:

Specifické - jasně vymezené

Měřitelné - dá se zjistit, že jich bylo dosaženo

Dosažitelné - jsou reálné

Relevantní - jsou to přednostní cíle

Reprodukovatelné - výsledky se dají po určitém čase porovnat

Ve většině organizací vycházejí manažeři a jejich systém kontroly a hodnocení ze dvou hlavních cílů: F.Scott - Lennon.¹⁷⁾

1. **Zlepšení výkonnosti jednotlivce** - vedoucí pracovníci by se neměli bát jasně vyhlásit, že na prvním místě je zlepšení individuálních výkonů. Důsledkem by měla být vyšší výkonnost jednotlivých pracovníků a celé organizace.
2. **Osobní rozvoj každého zaměstnance** - **DŮLEŽITÉ!!!** zaměstnanci často svůj osobní rozvoj považují za prospěšný jak pro sebe, tak pro firmu. Tento jejich pocit se dále upevní a posílí, jestliže se osobní rozvoj zaměstnanců stane základním cílem hodnotícího systému. Pokud vedení osobní rozvoj každého jednotlivce nezajistí, potom zákonitě ztratí v očích zaměstnanců důvěryhodnost.

Stanovené cíle musí být pro pracovníka výzvou k zvýšení úsilí o lepší pracovní výsledky, musí jej dále **motivovat** a vést ke zlepšování výkonu, byť je už nyní na vynikající úrovni.

¹⁷⁾ Lennon, F.S., *Hodnocení: management do kapsy 12*. Praha : Portál, 2007, str. 14

2.5 ZÁSADY VEDENÍ HODNOTÍCIHO POHOVORU

Hodnotící pohovor je nutno dobře připravit, uvědomit si, že každý hodnotitel musí důsledně zachovávat pravidla zdvořilosti a věcnosti a obecně jej zaměřit na motivaci a rozvoj.

- velmi důležitou roli hraje i vhodně připravené prostředí v klidné a nerušené místnosti - vytvoření přátelské a pozitivní, uvolněné atmosféry
- **sebehodnocení** pracovníka
- dojednání plánu budoucí výkonnosti
- projednání potřeb vzdělávání

Vhodné je i stanovit přibližné datum další schůzky, tolik Wagnerová.¹⁰⁾

Důležité je uvědomit si, co je účelem hodnotícího pohovoru, jak uvádí J. Koubek.¹⁹⁾

- zhodnotit stávající výkon pracovníka, popřípadě výkon v uplynulém období
- formulovat plán směřující ke zlepšení výkonu
- rozpoznat problémy anebo prozkoumat možné příležitosti týkající se práce
- rozpoznat faktory na pracovníkovi nezávislé, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon
- orientovat pozornost pracovníka na práci a některé její aspekty
- zlepšit komunikaci mezi pracovníkem a majitelem (vedením) podniku, popř. podřízeným a nadřízeným
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, **vyslechnout** jeho názor
- zabezpečit podklady pro odměňování
- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo převedení na jinou práci
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce.

Přikláním se k citaci M. Armstronga,^{20)*} v níž uvádí, že neexistuje žádný jediný správný způsob vedení rozhovoru - používané přístupy budou silně ovlivněny okolnostmi, včetně osobností a přístupů zúčastněných lidí.

⁸⁾ Wagnerová, I. *Pracovní hodnocení*. Brno : Marek Konečný, 2005, str. 41 - 42

¹⁹⁾ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996, str. 121

²⁰⁾ Armstrong, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, str. 254 - 255

Při vedení hodnotících pohovorů by měla být brána v úvahu tato pravidla:

Přípravné fáze

- **informovat všechny zaměstnance**

Seznámit všechny zaměstnance se zavedení systému hodnocení pracovníků, s jeho cíli. Aby **hodnotící pohovor** proběhl v souladu s připraveným plánem realizace, je důležité pracovníkům poskytnout pomoc. Informovat je, proč budou hodnotící pohovory realizovány, jaké jsou záměry a základní prvky a objasnit jim i v čem je tento způsob výhodný pro obě strany.

- **pečlivě se připravit**

Dokonalá příprava hodnotitele je nutná. Jde především o znalost cílů, metod hodnocení, organizační postup, termíny hodnocení, ujasnění si kritérií hodnocení, mají-li být cíle hodnotícího rozhovoru splněny a výsledky zaznamenány v hodnotícím dokumentu. Vhodné je absolvovat metodickou instruktáž či vzdělávání zaměřené na oblast vedení hodnotících pohovorů a formulování závěrů zhodnocení. Předem je nutné průběžně hodnotit výkony pracovníků a mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období. Není vhodné spoléhat se na dobrou paměť. To znamená vést si evidenci skutečností souvisejících s pracovníkovým výkonem a chováním. Registrovat negativní fakta a události, ale zároveň i pozitivní skutečnosti, které budou vypovídat ve prospěch pracovníka.

Hodnotitel musí dodržovat zásadu: bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není možné prosadit do hodnocení objektivitu. **Hodnoťte pouze na základě zjištěných a přesných informací!**

- **postupovat podle jasného, ale pružného programu**

Připravit osnovu hlavních bodů a problémů, které chceme s pracovníkem v průběhu hodnotícího pohovoru projednat, pomůže případnému odbíhání od hlavního poslání pohovoru. Bez připravené osnovy je možné uvíznout u jiných „věcí," které odvádějí pozornost od hlavních bodů. Osnova nám napomůže téma udržet a neodbočovat. Jako součást osnovy je vhodné již (před)připravit i návrh hodnocení plnění kritérií.

- **vytvořit příznivou a vstřícnou atmosféru**
- **vytvořit podmínky**

Zajistit místnost nebo prostor, kde může rozhovor v klidu probíhat. Postarat se o to, aby nebyl nikým narušován. Důležité je rozplánovat potřebný čas na průběh rozhovoru. Spěch,

nedostatek času, telefonní hovory, vyrušování dalšími osobami a vyřizování pracovních záležitostí hodnotitele je pro zdárný průběh pohovoru naprosto nežádoucí a přispívá k oboustrannému zvyšování nervozity.

Obecné pokyny

- umožnit hodnocenému co nejvíce hovořit
- vést pracovníka k **sebehodnocení**
- věnovat pozornost období celého roku
- žádná překvapení - neuchylujte se nečekaně ke kritice týkající se minulého chování, která měla být projednána už dříve a včas

Závažné nedostatky, týkající se pracovního výkonu a chování, je nutné projednávat v rámci průběžného hodnocení a operativního řízení. Vytýkat chyby, porušení a nedostatky až v rámci ročního hodnocení - hodnotících pohovorů, není „rovným“ jednáním hodnotitele (nadřízeného) a ani nenapomůže další spolupráci a rozvoji podřízeného. Naopak vypovídá o neznalosti, neadekvátnosti a nepřipravenosti nadřízeného.

- buďte pozitivní, kritizujte konstruktivně

Využívání **interspersních dovedností**

- získávejte informace kladením správných otázek
- naslouchejte pečlivě
- buďte citliví k záležitostem druhého
- sledujte neverbální signály a odpovídejte na ně
- udržujte otevřený a přátelský způsob řeči těla
- buďte přístupní kritice
- prověřujte, zda jste byli pochopeni
- usilujte o dosažení dohody

Závěr rozhovoru

- ověřte si, zda jste si správně porozuměli
- plánujte dopředu
- klasifikujte (obodujte) výkon, pokud je to součástí postupu
- doplňte dokumentaci
- ukončete setkání v pozitivním duchu

Správně vedený rozhovor znamená,²¹⁾ že zaměstnanec odchází a má JASNO:

²¹⁾ Časopis **Human Resources Management** č. 6/ 2007

- ví, jak si během CELÉHO roku vedl v očích vedoucího (ředitele), a má možnost tento pohled porovnat s vlastním pohledem, popřípadě jej obhájit
- zná cíle firmy (školy), i své vlastní cíle na příští rok
- ví, jak těchto cílů dosáhne
- ví, co přesně pro to musí udělat
- je mu jasné, co bude následovat, pokud se mu to podaří, i pokud ne
- má jasnou představu o tom, jakou podporu mu poskytne organizace i sám vedoucí
- má možnost vyjádřit svá vlastní kariérová a rozvojová očekávání
- ví, jaká kariérová očekávání jsou reálná a jaká nikoliv

V průběhu vedení hodnotícího pohovoru může dojít i k hodnotitelským chybám.

Nejčastěji se lze setkat podle Wagnerové²²⁾ se:

- zaujatostí
- kontrastem
- centrální tendencí
- přísností nebo mírností

Zaujatost (jinak i předčasné závěry nebo stereotyp) lze vysledovat v oblasti sympatie či naopak antipatie k pracovníkovi místo k hodnocení jeho pracovní výkonnosti a chování. Pracovník je hodnocen na základě postojů z minula (např. konflikty). Pozor na efekt prvního dojmu, haló efekt, ale i diskriminační zaujatost - z důvodu rasy, pohlaví, orientace či náboženství, což je hrubý etický a protiprávní postoj.

Ke **kontrastu** dochází srovnáváním pracovníka s jiným pracovníkem, místo specifických standardů výkonnosti. K hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků musíme přistupovat zcela nezávisle a nelze se nechat ovlivňovat tím, jak jsou ostatní pracovníci dobří či špatní.

Centrální tendence (jinak nivelizační trend) je patrný tehdy, hodnotí-li nadřizený všechny pracovníky buď průměrně nebo blízko průměru. Není užíváno podprůměrného nebo nadprůměrného stupně hodnocení. Pracovníci jsou většinou hodnoceni jako průměrní, což demotivuje pracovníky s nadprůměrnými výkony a pracovníci podprůměrní se domnívají, že jejich výkon je bezproblémový. Hodnotitel se zbavuje zdůvodnění nedostatků jedinců v práci, s vlastním cílem, nedělat si problémy.

²²⁾ Wagnerová, I. *Pracovní hodnocení*. Brno : Marek Konečný, 2005, str. 48 - 49

Přísnost nebo mírnost (obojí může být užito přílišně) - tendencí nadřízeného (hodnotitele) je hodnotit všechny pracovníky na jednom konci stupnice - buď pozitivním nebo naopak negativním. Nedokáže je „rozložit“ po celé stupnici hodnocení.

K výčtu nejčastějších chyb jich lze přiřadit daleko více, ale omezím se ještě na:

Aroganční chybu (aroganční postoj) - hodnotitel prosazuje neústupně pouze svou pravdu a nepřipustí možnost věcné diskuse, byť by byla podložena argumenty a skutečnostmi ve prospěch hodnoceného.

Úmyslné chyby proti etice hodnocení (zneužití hodnocení) - jsou nejhoršími chybami vůbec. Svědčí o nedostatku etiky hodnotitele. Výsledky hodnocení jsou využívány k likvidaci nebo blokování „pomyslné konkurence.“ Jindy k protěžování oblíbenců.

2.6 SEBEHODNOCENÍ JAKO SOUČÁST HODNOTÍCÍHO POHOVORU

Jak uvádí I. Wagnerová,²³⁾ je cílem sebehodnocení zamýšlení se nad svou prací a svým výkonem, dále vytvoření podkladů pro pracovní hodnocení a srovnání rozdílů v hodnocení nadřízeného a podřízeného. To, že zaměstnanec sám má možnost ohodnotit svůj pracovní výkon, má mnoho výhod. Zná svou práci nejlépe, navíc může sebehodnocení být velkým motivačním faktorem, protože .mu může dodat odvalu k tomu, aby přemýšlel o svých silných a slabých stránkách a sám se rozhodl si stanovit cíle, v kterých problémových oblastech se může zlepšit.

Výzkumy a zkušenosti úspěšných firem dokazují, že daleko lepších výsledků dosahují a vykazují firmy a organizace, kde je hodnocený vyzván, aby se vyslovil k svému výkonu za uplynulé období také sám. Hodnoceného je nutno seznámit ihned po jeho nástupu do zaměstnání s celým systémem hodnocení pracovníků v organizaci. Dále je vhodné mu dát několik dnů před hodnotícími pohovory předtisk klíčových oblastí hodnocení, aby si mohl připravit své stanovisko, jak se mu dařilo plnit a naplnit stanovené cíle (úkoly). Jak dále ze zkušeností a výzkumů vyplývá, lze prostřednictvím sebehodnocení vést konstruktivnější hodnotící rozhovory mající za následek vyšší uspokojení zaměstnanců. Kromě jiného zlepšování pracovního výkonu prostřednictvím identifikace

²³⁾ **Wagnerová, I. Pracovní hodnocení. Brno : Marek Konečný, 2005, str. 28 - 29**

s cíli organizace i cíli osobními. Ve vztahu k hodnoticímu procesu ubývá zřetelně méně obranných reakcí a odmítavých postojů zaměstnanců.

Manažer by **vždy** měl srovnat své hodnocení s hodnocením zaměstnance a o rozdílech s ním v průběhu hodnotících pohovorů hovořit, uvádí J. Urban.²⁴⁾

Prostřednictvím sebehodnocení (sebereflexe) povedeme pracovníky k objektivnímu hodnocení sebe sama - k přemýšlení nebo uvažování o sobě samém. Cílem tohoto uvažování je uvědomění si vlastních kladů a záporů.

Ztotožňuji se s J. Urbanem,²⁵⁾ který pojal sebehodnocení v širším kontextu a uvádí: „Cílem sebehodnocení zaměstnanců tvořících součást přípravy a projednání manažerského hodnocení, je podpořit participaci a osobní rozvoj zaměstnance, posílit jeho motivaci k dosažení výkonových cílů a podporovat méně autoritativní firemní kulturu.“

Závěrem snad jen tolik, že nejučinnější hodnocení je takové, s jehož závěry se pracovníci dokáží identifikovat. Proto je důležité a potřebné přimět je k tomu, aby se sami dokázali a naučili vyjádřit, jak sami vidí svůj pracovní výkon a chování. Kde vidí své klady a v jaké oblasti dosáhli úspěchu. Kde mají nebo cítí problémy a jaké jsou podle jejich názoru příčiny problémů.

²⁴⁾ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing, 2003, str. 139

²⁵⁾ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha : ASPI Publishing 2003, str.

3 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ - SOUČASNÝ STAV NA MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH PLZEŇSKÉHO KRAJE

3.1 CÍL VÝZKUMU

Cílem výzkumu bylo zjištění současného stavu hodnocení zaměstnanců na vzorku mateřských škol Plzeňského kraje. Zjistit jaké formy hodnocení zaměstnanců jsou na mateřských školách používány a preferovány, k jakému účelu výsledky hodnocení především slouží, zda je na mateřských školách využíváno metody hodnotících pohovorů. Na jakých typech mateřských škol jsou využívány. Zda hodnotící pohovory skutečně napomáhají nejenom dosahování lepších výsledků školy (zvyšování pedagogické úrovně školy), ale i stanovení, naplňování a rozvíjení osobních cílů zaměstnanců. Zabývám se i stupněm vzdělání ředitelek a možnostmi jejich dalšího vzdělávání v oblasti managementu, konkrétněji oblasti řízení a vedení lidí. Z vlastní praxe a zkušenosti mohu usuzovat, že profesní příprava - vzdělávání a následné propojení teorie s praxí může být pro úspěch školy a spokojenost zaměstnanců i klientů školy stěžejní.

3.2 PŘEDVÝZKUM

Předvýzkum byl proveden začátkem prosince 2007 s vedoucími pracovníci deseti mateřských škol. Cílem předvýzkumu bylo vyplnění zadaného dotazníku, jeho posouzení včetně odhalení a objasnění nejasných (kritických) míst, otázek či postupů při jeho vyplňování. Záměrně bylo k předvýzkumu vybráno širší spektrum vedoucích pracovníků mateřských škol, (šest ředitelek, dvě vedoucí učitelky a dvě zástupkyně ředitelek).

Závěry a výsledky z předvýzkumu byly podkladem k úpravě a přepracování původního dotazníku (viz příloha č. 1). Nový dotazník byl celkově zjednodušen. Stanovené otázky doznaly posloupnosti a jejich znění bylo navrženo tak, aby lépe korespondovalo s výzkumnými cíli. Dále byl celkově zjednodušen, zúžen a sjednocen číselný postup škálování, dopracováno škálování slovní a dána možnost vlastnímu vyjádření respondentů v původní otázce č. 20.

3.3 FORMULACE HYPOTÉZ

H - hlavní

Metoda hodnotících pohovorů je (v současné době) jednou z nejméně využívaných metod hodnocení pracovníků na mateřských školách.

V- vedlejší 1

Metoda hodnotících pohovorů je více uplatňována na vícetřídních mateřských školách či školách sloučených.

V - vedlejší 2

Metoda hodnotících pohovorů je využívána více ředitelkami, které absolvovaly studium managementu.

V - vedlejší 3

Pracovní hodnocení slouží především jako podklad v oblasti odměňování (případně naplňování koncepčních záměrů škol) než jako nástroj dlouhodobé motivace a rozvoje zaměstnanců.

3.4 METODOLOGIE ZÍSKÁVÁNÍ PODKLADŮ

K vlastnímu výzkumu a pro ověření hypotéz byl zvolen a použit jako zdroj informací a nástroj pro vyhodnocení přepracovaný dotazník (viz příloha č. 2). Dotazník byl uveden krátkým textem, v němž bylo objasněno, k čemu bude sloužit. Současně byly oslovené respondentky ujištěny, že jde o zcela anonymní formu spolupráce a získaná data budou zveřejněna a použita pouze ve výzkumné části mé bakalářské práce. Cílovou skupinou výzkumu byly vedoucí pracovníce mateřských škol Plzeňského kraje. Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou na adresy všech 252 mateřských škol Plzeňského kraje, jejichž zřizovatelem je obec, v prvním lednovém týdnu roku 2008. Adresy byly získány prostřednictvím elektronického portálu www.plzenskv-krai.cz a následnou konzultací s referentkou pro mateřské školy z Krajského úřadu - Odboru školství, mládeže a sportu v Plzni.

Dotazník se skládal ze dvou částí, v nichž bylo celkem formulováno a položeno 21 otázek.

První část se týkala identifikačních údajů oslovených respondentek - 5 otázek.

1. otázka byla zaměřena na zjištění vykonávané řídicí funkce respondentek
2. otázka se zabývala délkou jejich funkčního období
3. otázka zkoumala nejvyšší ukončené vzdělání vedoucích pracovníků, s podotázkou, zda jsou v současné době studující, případně jaký obor studují, neboť z dalších výsledků šetření bylo možno posoudit, zda má vyšší ukončené vzdělání či vzdělávání vedoucích pracovníků (zvláště v oblasti managementu) vliv na využívání hodnotících pohovorů
4. otázka zjišťovala velikost mateřské školy a četnost tříd mateřské školy
5. otázka byla dotazem na počet zaměstnanců jak pedagogických, tak ostatních

Očekávání zvýše uvedených posledních dvou otázek č. 4. a 5. bylo spatřováno v pozitivním přístupu k zavádění a užívání hodnotících pohovorů do praxe víceřídnicích mateřských škol, zvláště proto, že je zde zaměstnáno více pracovníků než na „jednotřídnicích,“ a ne vždy může být vedoucí pracovník s každým zaměstnancem v denním kontaktu.

V **druhé části** dotazníku proběhlo vlastní šetření - 16 otázek.

6. otázka měla za úkol zmapovat, kdo na škole provádí hodnocení zaměstnanců
7. otázka se zabývala výzkumem četnosti hodnocení na mateřských školách
8. otázka zjišťovala, z jakých zdrojů převážně čerpají vedoucí pracovníce informace k vytváření kritérií systému hodnocení - nabídla možnosti a jejich škálování v podobě čísel od 1 do 6, kde 6 mělo nejvyšší vypovídající hodnotu
9. otázka byla nabídkou 9 možností hodnotících kritérií, zaměřovala se na číselné rozškálování nejdůležitějších kritérií z pozice vedoucích zaměstnanců (hodnotitelů) na mateřských školách, dále dávala možnost k svobodnému vyjádření jiných, dle respondentů důležitých kritérií a nelze opomenout, že souvisí s otázkou č. 20
10. otázka poskytla respondentkám 10 možností výběru nejčastějších metod hodnocení jejich zaměstnanců, pomocí slovní škály, včetně možnosti nevyjádřit se (nevím), jednou z nabízených metod byla metoda hodnotícího pohovoru, avšak byla dána možnost uvést i jiné metody
11. a 12. otázka nabídla možnost vyjádření vlastního subjektivního názoru, byť prostřednictvím slovní škály, na vliv hodnocení zaměstnanců, versus zlepšení

- pracovního výkonu a osobnostní rozvoj nebo vliv hodnoticích pohovorů, versus motivace v odborném a pracovním růstu zaměstnanců
13. otázka mapovala za pomoci slovní škály úroveň informací o postupu a provádění hodnoticích pohovorů
 14. a 15. otázka měla za cíl zjistit potřebu dalšího vzdělávání řídicích pracovníků v oblasti hodnocení zaměstnanců a ještě konkrétněji v oblasti hodnoticích pohovorů
 16. otázka zjišťovala, zda respondentky na svých školách informovaly své podřízené o účelu hodnoticích pohovorů, či nikoli
 17. otázka byla zaměřena na zjištění, zda je na oslovených mateřských školách součástí hodnoticího systému i sebehodnocení zaměstnanců
 18. otázka se zabývala zjištěním, zda jsou zaměstnancům mateřských škol známa kritéria hodnocení, či nikoli
 19. otázka navazovala na otázku předchozí, rozvíjela ji a zjišťovala, zda se zaměstnanci spolupodíleli na vytváření a výběru kritérií
 20. otázka shrnovala všechny otázky předchozí a jejím cílem bylo zmapovat prostřednictvím číselné škály od 1 do 9 na 9 možnostech, k čemu závěry hodnocení či hodnoticích pohovorů nejčastěji slouží
 21. otázka na úplný závěr dotazníku zjišťovala u oslovených respondentek současný stav na jejich škole vzhledem k vytvořenému systému a zpracovanému metodickému pokynu k provádění hodnoticích pohovorů se zaměstnanci

3.5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Do závěrečné fáze vyhodnocení a zpracování bylo zahrnuto 44 dotazníků. Výsledky z nich byly zpracovány a jsou dále uvedeny v příslušných tabulkách s vyjádřením počtu odpovědí a následně v počtu procent z výzkumného celku. Otázky č. 8, 9, 20 jsou vyjádřeny procentuálně vzhledem k získanému počtu bodů. Procentuální zisk je uveden v porovnání k maximu možného zisku, což je 100 %.

11. otázka

FUNKCE	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
ředitelka mateřské školy	33	74,99 %
ředitelka sloučené mateřské školy	1	2,27 %
vedoucí učitelka	8	18,18 %
zástupce ředitelky	2	4,54 %
jiné	0	0,00 %

2. otázka

FUNKČNÍ OBDOBÍ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
1 - 5	15	34,09 %
6 - 10	8	18,18 %
11 - 15	9	20,45 %
16 a více	12	27,27 %

3. otázka

NEJVYŠŠÍ UKONČENÉ VZDĚLÁNÍ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
SŠ	39	88,63 %
VOŠ	0	0,00 %
VŠ Bc.	2	4,54 %
VS Mgr.	3	6,81 %

(vč. podotázky - jste-li studující, uveďte obor)

V SOUČASNĚ DOBĚ STUDUJI	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
Bc. předškolní pedagogika	2	4,54 %
Bc. školský management	1	2,27 %

4. otázka

POČET TŘÍD MATEŘSKÉ ŠKOLY	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
1	13	29,54 %
2	9	20,45 %
3	9	20,45 %
4	4	9,09 %
5	4	9,09 %
do 10	4	9,09 %
více	1	2,27 %

11. otázka

POČET ZAMĚSTNANCŮ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
od 1 do 4	13	29,54 %
od 5 do 9	11	24,99 %
od 10 do 14	11	24,99 %
od 15 do 19	3	6,81 %
od 20 do 24	3	6,81 %
25 a více	3	6,81 %

6. otázka

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ PROVÁDÍ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
ředitelka	43	97,72 %
zástupce ředitelky	4	9,09 %
je delegováno	2	4,54 %
spolupracovníci	2	4,54 %
jine	2	4,54 %

7. otázka

ČETNOST HODNOCENÍ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
1 x ročně	19	43,18 %
2 x ročně	16	36,36 %
Jinak	9	20,45 %
neprovádím	0	0,00 %

8. otázka

INFORMACE KE KRITÉRIÍM A SYSTÉMU HODNOCENÍ		
	Počet bodů	Počet % z maxima
DVPP	202	76,51 %
Funkční studium	143	54,16 %
Studium (školského) managementu	122	46,21 %
Odborné publikace, časopisy	179	67,80 %
Samostudium (internet, kolegyně, kolegové)	184	69,69 %
Jinak (uveďte zdroje)	94	35,60 %

9. otázka

	KTERÁ KRITÉRIA HODNOCENÍ POVAŽUJETE ZA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ	
	Počet bodů	Počet % z maxima
Kvalita výchovně vzdělávací práce (IP, kreativita)	390	98,48 %

Pracovní odbornost a využitelnost (ped., spec.ped. diagnostika)	253	63,88 %
Iniciativa, aktivita, odpovědnost, pracovní morálka	279	70,45 %
Samostatnost, vstřícnost a loajalita ke škole, kolegiálna, týmová spolupráce	270	68,18 %
Sebevzdělávání a jeho přínos	180	45,45 %
Práce na svěřených úsecích (kabinety, ...)	107	27,02 %
Profilace školy na veřejnosti a spolupráce s rodiči	203	51,26 %
Přístup k plnění mimořádných úkolů nad rámec pracovních povinností, flexibilita	182	45,95 %
Ztížené pracovní podmínky (integrace, práce s ředitelkou na třídě, ...)	112	28,28 %
Jiné dle vašeho názoru důležité, uveďte	0	0,00 %

10. otázka

	JAKÝCH METOD HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ NEJČASTĚJI VYUŽIVÁTE I									
	ano	%z celku	spíše no	%z celku	ne	% z celku	spíše ne	%z celku	i ne vím	%Z celku
Volný popis - pracovní posudek	11	24,99	5	11,36	25	56,80	2	4,54	1	2,27
Hodnocení na základě kritických případů	3	6,81	16	36,36	19	43,18	6	13,63	0	0,00
Posuzovací stupnice	7	15,90	6	13,63	28	63,63	3	6,81	0	0,00
Metoda pozorování - hospitace	39	88,63	0	0,00	4	9,09	1	2,27	0	0,00
Metoda checklistu (kontrolní list)	4	9,09	2	4,54	36	81,81	2	4,54	0	0,00
Srovnání se stanoveným i cíli	21	47,72	2	4,54	18	40,90	3	6,81	0	0,00
Srovnání se spolupracovníky	8	18,18	4	9,09	28	63,63	4	9,09	0	0,00
Hodnocení na základě plnění norem	5	11,36	10	22,72	26	59,09	1	2,27	2	4,54
Hodnotící pohovor	8	18,18	5	11,36	29	65,90	1	2,27	1	2,27
Jiné, uveďte	3	6,81	0	0,00	26	59,09	1	2,27	1	2,27

11. otázka

MYSLÍTE SI, ŽE HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ MÁ VLIV NA ZLEPŠENÍ JEJICH PRACOVNÍHO VÝKONU A OSOBNOSTNÍ ROZVOJ										
ano	%z celku	spíše ano	%z celku	ne	% z celku	spíše ne	%z celku	nevím	%z celku	
30	68,18	12	27,27	2	4,54	0	0,00	0	0,00	

12. otázka

MYSLÍTE SI, ŽE HODNOTÍCÍ POHOVORY MOHOU BÝT DŮLEŽITÝM MOTIVAČNÍM PRVKEM V ODBORNÉM A PRACOVNÍM RŮSTU ZAMĚSTNANCŮ

ano %z celku spíše ano %z celku ne % z celku spíše ne %z celku nc-vím %z celku

13. otázka										
S POSTUPEM A PROVÁDĚNÍM HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ JSEM SEZNÁMEN A DOSTATEČNĚ										
ano	%z celku	spíše ano	%z celku	ne	% z celku	spíše ne	%z celku	nc-vím	%z celku	
7	15,90	26	59,09	5	11,63	4	9,09	2	4,54	
14. otázka										
»»I». MM_S v, v, -										

ZAMĚSTNANCŮ

ano	%z celku	spíše ano	%z celku	ne	% z celku	spíše ne	%z celku	nevím	%z celku
19	43,18	16	36,36	2	4,54	6	13,63	1	2,27

15. otázka

MAM POTŘEBU DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ (KONKRÉTNĚ) V OBLASTI HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ

ano	%z celku	spíše ano	%z celku	ne	% z celku	spíše ne	%z celku	nevím	%z celku
14	31,81	14	31,81	5	11,36	8	18,2	3	6,81

16. otázka

BYLI NEBO JSOU ZAMĚSTNANCI INFORMOVANÍ O UCELU HODNOTÍCÍCH POHOVORŮ

ano	% z výzkumného celku	ne	% z výzkumného celku
31	70,45 %	13	29,54 %

17. otázka**SOUČÁSTÍ HODNOTÍCIHO SYSTÉMU ŠKOLY JE I SEBEHODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

ano	% z výzkumného celku	ne	% z výzkumného celku
35	79,54 %	9	20,45 %

18. otázka**ZAMĚSTNANCŮM JSOU ZNAMA KRITERIA HODNOCENÍ**

ano	% z výzkumného celku	ne	% z výzkumného celku
35	79,54 %		20,45 %

19. otázka**ZAMĚSTNANCI NESOU PODÍL NA VYTVOŘENÍ A VÝBĚRU KRITERIÍ**

ano	% z výzkumného celku	ne	% z výzkumného celku
17	38,63 %	27	61,36 %

20. otázka

AAVERY HODNOCENÍ (HODNOTÍCÍCH JPOHOVORŮ) JSOU PODKLADEM PRO	Počet bodů	Počet % z maxima
Odměňování	342	86,36 %
Zlepšení a zvýšení pracovního výkonu jednotlivců	293	73,98 %
Naplňování koncepčních záměrů školy	281	70,95 %
Jelkové zlepšení kvality řízení a organizace práce	254	64,14 %
Zlepšení komunikace se zaměstnanci	219	55,30 %
Motivační funkci	219	55,30 %
Osobní rozvoj jednotlivců, (DVPP, kariéra,...)	198	49,99 %
Personální změny	110	27,77 %
Jiné (uveďte)	64	16,16 %

21. otázka

MATE VYTVOŘENÝ SYSTÉM A ZPRACOVANÝ METODICKÝ POKYN K PROVÁDĚNÍ HODNOTÍCÍCH -POHOVORŮ ZAMĚSTNANCŮ	Počet odpovědí	Počet % z výzkumného celku
Ano	13	29,54 %
Ne	23	52,27 %
Cítím potřebu zpracovat	18	40,90 %
Necítím potřebu zpracovat	7	15,90 %

4 ANALÝZA ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ

Z celkového počtu 252 dotazníků zaslaných elektronickou poštou jich 16 nebylo doručeno, adresa byla nefunkční. Z celkově uvedeného počtu mateřských škol bylo 159 samostatných právních subjektů a 93 sloučených se základní školou či další mateřskou nebo mateřskými školami. Z 236 administrovaných dotazníků bylo zpět doručeno 44 vyplněných. Konečný počet navrácených dotazníků ze všech doručených, činí **18,64 %**.

Zaslaný dotazník byl zpracován v programu Microsoft Word a respondentky používaly k vyplnění dotazníků rovněž počítačové zpracování. Dotazníky byly doručeny zpět výhradně prostřednictvím elektronické pošty, kromě jednoho, který byl doručen osobně. Šest respondentek - ředitelek - projevilo zájem o výslednou zprávu z celého výzkumu.

Získaná data a údaje byly vyhodnoceny a utříděny pomocí čárkovací metody. Posléze pro jasnější představu byly zjištěné výsledky čárkovací metody přepsány do frekvenční tabulky a dále zpracovány.

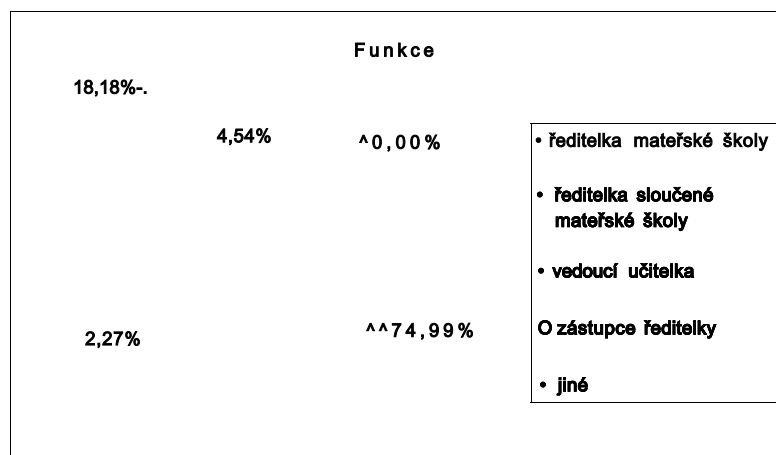
Vzhledem k nižší návratnosti dotazníků se domnívám, že by nebylo vhodné výsledný vzorek použít jako podklad pro zobecnění výzkumu a stanovení směrodatných závěrů, přesto však může posloužit jako jeden z podkladů a jako sonda pro ověření a zjištění, na jaké úrovni je v současné době hodnocení pracovníků mateřských škol, jak nahlíží na hodnotící pohovory a jejich uplatnění v praxi management mateřských škol a jakou tendenci by mohlo mít do budoucna.

4.1 INTERPRETACE A SROVNÁNÍ S TEORETICKÝMI VÝCHODISKY

Výsledné údaje dotazníku (viz příloha č. 2) jsou pro větší názornost dále zpracovány, utříděny a porovnány. Jsou procentuálně vyjádřeny a graficky zpracovány.

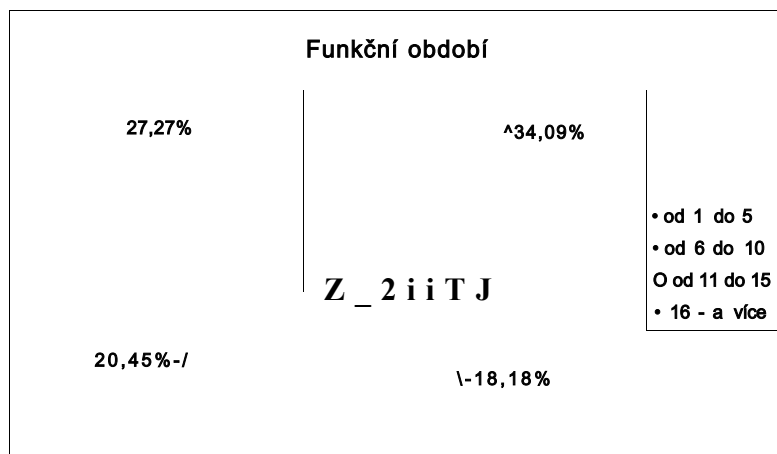
1.-5. otázka se zaměřuje na identifikaci údajů dotázaných respondentek

1. Funkce



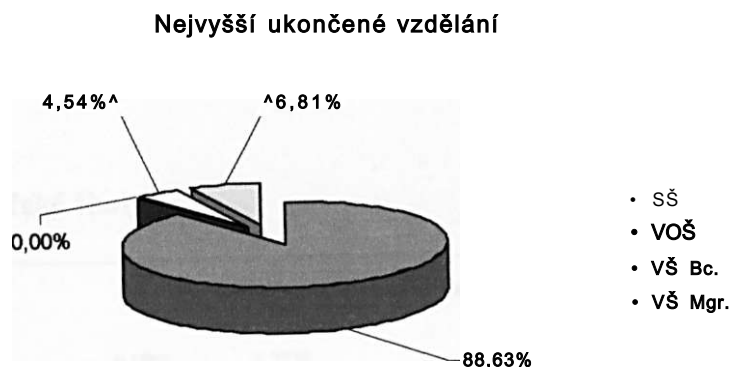
Z výzkumného vzorku se zúčastnilo 74,99% ředitelek mateřských škol, 2,27% ředitelek sloučených mateřských škol, 18,18% vedoucích učitelek a 4,54% zástupců ředitelek.

2. Funkční období



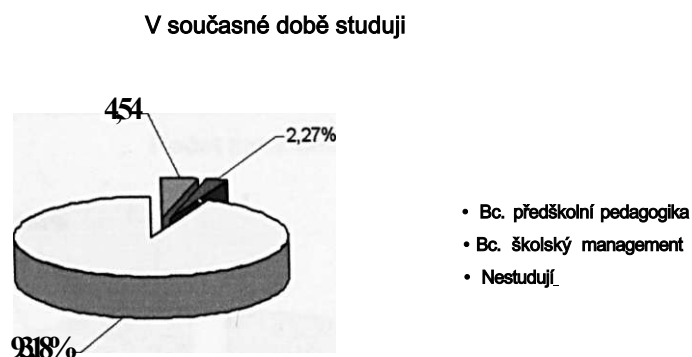
Z délky praxe ve vedoucí funkci lze usuzovat, že ředitelky a ostatní vedoucí pracovníce mateřských škol s praxí **nad 10 let a více** (47,72%), mají dostatečné a dlouholeté zkušenosti s řízením, vedením a ostatními manažerskými funkcemi, které dobrý chod organizace vyžaduje. Přesto se nabízí otázka, zda jejich mladší kolegyně, byť s nižší s **praxí - do 10 let** (52,27%), nemající sice tak vysokou míru zkušeností, nemají výhodu v rychlosti a zavádění nových trendů a možnost rychlejšího uzpůsobení se změnám paradigmatu v managementu organizace.

3. Nejvyšší ukončené vzdělání



Ze vzorku respondentek - vedoucích pracovníc mateřských škol Plzeňského kraje převažuje 88,63% se **středoškolským vzděláním**, 4,54% s **vysokoškolským bakalářským** a 6,81% s **vysokoškolským magisterským vzděláním**. Celkem s vysokoškolským vzděláním je z uvedeného výzkumného vzorku necelá 1/9 respondentek, což není mnoho, ale oproti obdobným výzkumům z roků předchozích jich začíná přibývat. **To lze považovat za dobrou zprávu, korespondující se závěry zprávy o „Dlouhodobém záměru vzdělání a rozvoje vzdělávání Plzeňského kraje,” o možnosti studia předškolních pedagogů v bakalářské formě.**

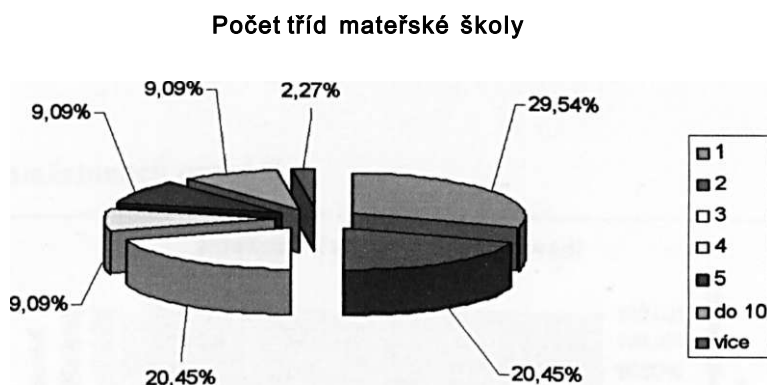
Podotázka - jste-li studující, uveďte obor.



Podotázka měla upřesnit a porovnat, zda má vyšší vzdělání než středoškolské (ať ukončené či započaté) pro management mateřských škol viditelný vliv na oblast

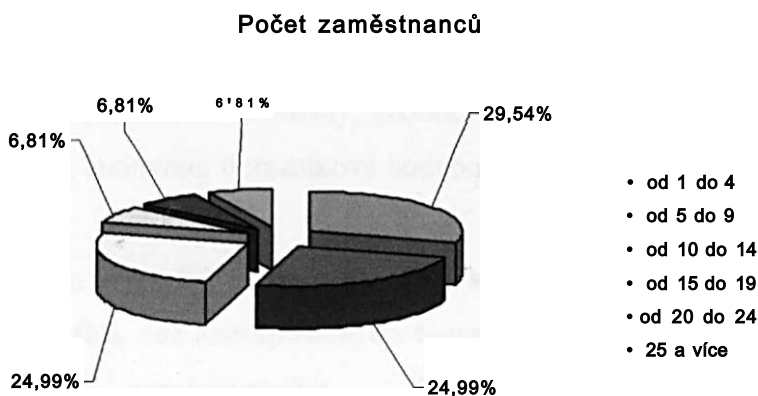
pracovního hodnocení, konkrétně provádění hodnotících pohovorů. Do grafu jsem záměrně zařadila i dodatek v podobě procentuálního vyjádření respondentek nestudujících, tvořící 93,18% z výzkumného vzorku.

4. Počet tříd mateřské školy



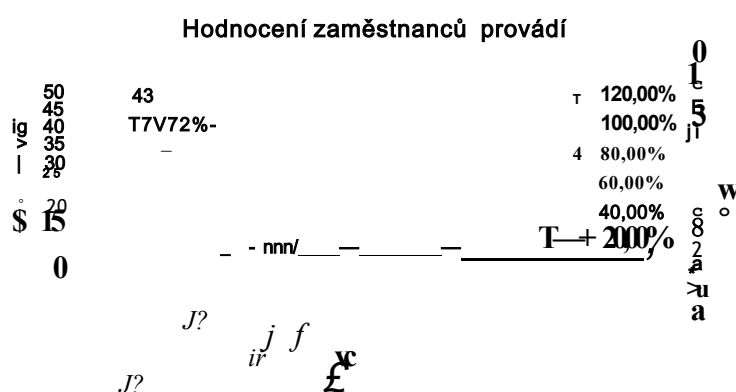
Z počtu tříd lze usuzovat na počet zaměstnanců, což dále řeší následující otázka pátá. Z celkového počtu respondentek jich 49,99% pracuje na málotřídních mateřských školách, z toho nejvíce 29,54% **na jednotřídních** a 20,45% **dvoutřídních**. Totožné procentuální zastoupení 49,99% je v případě respondentek z vícetřídních mateřských škol. Individuálně 20,45% z **trojtřídních**, 9,09% z **čtyřtřídních**, 9,09% z **pětítřídních**, 9,09% z mateřských škol **do 10 tříd** a 2,27% z mateřských škol s **více než 10 třídami**.

5. Počet zaměstnanců



Vyhodnocením odpovědí respondentek jsou školy dále rozčleněny podle počtu všech zaměstnanců. V jednotřídních mateřských školách bývají v současné době zaměstnání zpravidla maximálně 4 zaměstnanci - fyzicky, což z výzkumného vzorku tvoří 29,54%. U dvojtřídních a trojtřídních škol se jedná o počty v rozmezí od 5 do 9 zaměstnanců (24,99%), čtyřtřídky mají od 10 do 14 zaměstnanců (24,99%), pětítřídní školy od 15 do 19 (6,81%), školy do 10 tříd mají zpravidla od 20 do 24 zaměstnanců (6,81%). S počtem 25 a více zaměstnanců je 6,81% a většinou se jedná o školy sloučené.

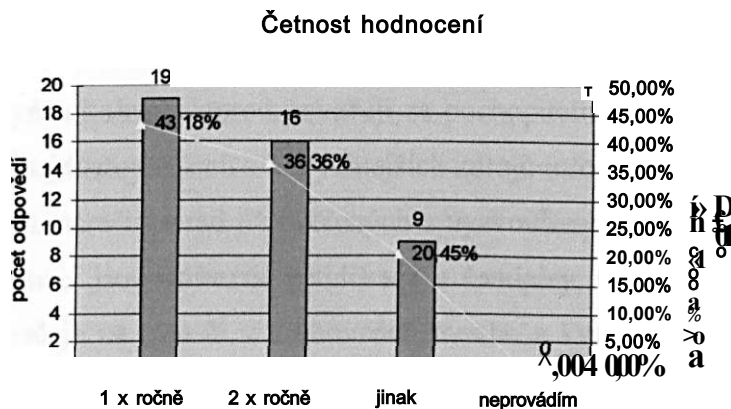
6. Hodnocení zaměstnanců provádí



Hodnocení zaměstnanců provádí z 97,72% ředitelky mateřských škol, což tvoří 43 odpovědí z výzkumného celku, ve 4 případech (9,09%) je řešeno prostřednictvím zástupce ředitelky, 2 případy z celku (4,54%) jsou delegovány a stejný počet odpovědí a procentuální výše připadá zároveň na spolupracovníky a možnost jiné. Na grafu i tabulce je patrné, že počty odpovědí respondentů nesouhlasí, převyšují počet výzkumného vzorku, což je zapříčiněno tím, že na některých školách provádí hodnocení více vedoucích pracovníků (např. vedoucí školní jídelny, vedoucí učitelka). Zajímavostí je i oblast jiné - kde figuruje externí anonymní dotazníkové hodnocení prostřednictvím rodičů a hodnocení spolupracovníky.

Z otázky je zřejmé i to, že hodnocení spadá v nejvyšší míře do kompetence přímého nadřízeného, což koresponduje s teoretickými východisky, avšak je dáván prostor i dalším zaměstnancům - formou delegování či hodnocením spolupracovníky.

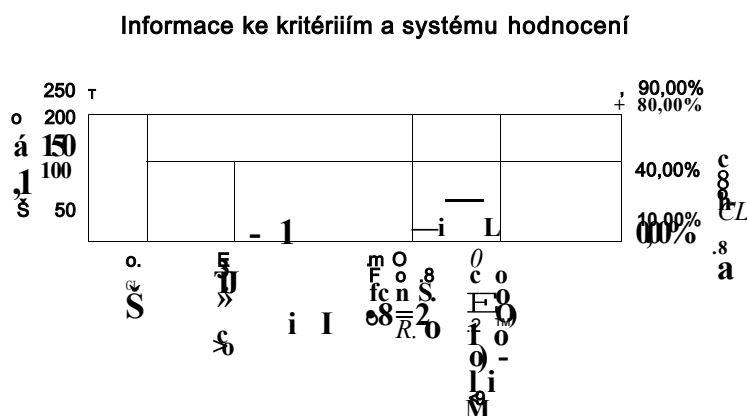
7. Četnost hodnocení



Podle výsledků výzkumu je prováděno pravidelně na mateřských školách hodnocení pracovníků **1x ročně** (43,18%), což tvoří 19 odpovědí, následuje cyklus **2 x ročně** - 16 odpovědí s 36,36%, nejméně je zastoupena alternativa **jinak**, tvořící 20,15% a 9 odpovědí. K dosahování dobrých výsledků v organizaci je nezbytné systematické a pravidelné hodnocení, které je základ personálního vedení organizace.

Výsledky výzkumu jsou v souladu s teorií a názory odborníků, kteří uvádějí a doporučují frekvenci hodnocení odvodit od potřeb organizace, nejméně však **jedenkrát ročně**.

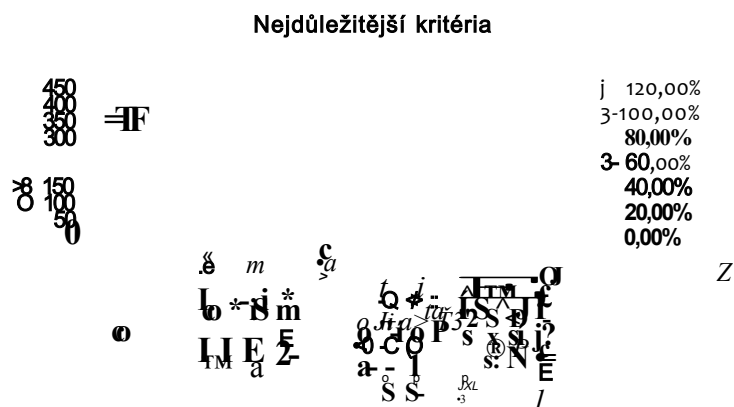
8. Informace ke kritériím a systému hodnocení



Z dotazníkového šetření je patrný nejvyšší podíl pomocí číselné škály 1-6 (1 nejnižší, 6 nejvyšší hodnota) v získávání a čerpání informací pro vytvoření kritérií, systému hodnocení a jeho realizaci připisován respondentkami ve výši **76,51% dalšímu**

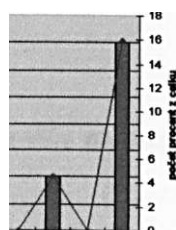
vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP), což je zajímavý ukazatel, neboť nabídky DVPP byly převážně hodnoceny jako nedostačující s malým množstvím seminářů, z kterých lze vybírat. Ihned za DVPP následuje s 69,69% oblast **samostudia, internetu, informace kolegů a kolegů**, kterou považují za pochopitelnou hned z několika důvodů. Internet - jeden z nejdostupnějších a nejrychlejších zdrojů informací. Kolegové a kolegyně - zdroje zkušeností, námětů a rad již ověřených a vyzkoušených. Třetí nejčastější oblastí v získávání informací jsou **odborné publikace a časopisy**, tvořící 67,80%. Odborných publikací i časopisů je na trhu či v knihovnách mnoho a kvalitních, lze z nich načerpat skutečně jakostní a prvotřídní informace a novinky. **Funkční studium** zaujímá 54,16%. **Studium managementu** obdrželo 46,21%. Domnívám se, že jeho oblastí se většina ředitelk a vedoucích pracovníků zabývá intenzivněji až od dob státoprávní reformy, kdy většina mateřských škol vstoupila do právní subjektivity. Alternativu **jinak** využívá (35,60%) a uvádí např. konzultace s kolegy či kolegyněmi, kteří mají na starost více škol, či dotazníkové ankety pro vlastní pedagogy nebo provozní zaměstnance.

9. Která kritéria hodnocení považujete za nejdůležitější



Z uvedených výsledků dotazníků vyplývá, že pro vedoucí pracovníce mateřských škol je jednoznačně prvořadým kritériem v hodnocení zaměstnanců **kvalita výchovně vzdělávací práce (IP, kreativita)**. Kritérium obdrželo na číselné škále (1 - 9), 390 bodů z maxima 396 a 98,48% z maxima 100 %. Druhým nejvýše zařazeným kritériem je **iniciativa, aktivita, odpovědnost a pracovní morálka**, mající 279 bodů a 70,45%, na třetí nejvyšší stupeň patří i **samostatnost, vstřícnost, loajalita ke škole, kolegiálnosť a tímová spolupráca**, mající 270 bodů a 68,18%. Za čtvrté nejvíce hodnocené kritérium s 253 body a 63,88% je uváděna pracovní **odbornosť a využitnosť (pedagogická a špeciálne**

Nfjčastější metody hodnocení



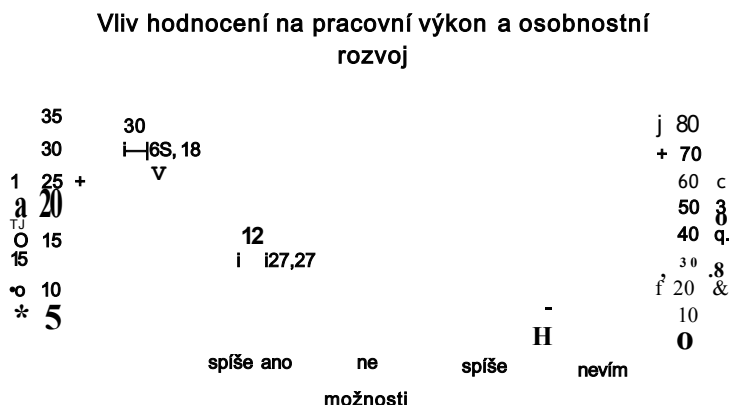
/ S s / / / / / ' '
 / Vř j / * / f- / '
 /

V uvedené otázce respicientky určovaly pomocí slovní škály, které metody hodnocení nejčastěji využívají. Jednoznačně prioritní pozici zaujímá **metoda pozorování - hospitace**. V alternativě **ano** zaujímá 88,63% z celku, vybralo ji 39 dotázaných. **Spíše ano** skončila bez jakéhokoliv zisku, tak jako v možnosti **nevím**. Metoda v možnosti **ne** obdržela 9,09%, to jsou 4 odpovědi, a 1 v možnosti **spíše ne**, což činí 2,27%. Další častěji zastoupenou metodou je udáváno **srovnání se stanovenými cíli** tvořící 47,72%. Za zmínku stojí ještě **metoda volného pracovního posudku** s 24,99% **Metodu hodnotícího pohovoru** označilo za nejčastěji používanou 18,18% z dotázaných, **spíše ano** ji používá 11,36%, nepoužívá ji 65,90%, **spíše ji nepoužívá 9,09%** a alternativu **neví** nevyužila žádná z dotázaných. K nejméně využívaným metodám hodnocení náleží dle oslovených respicentek **hodnocení na základě kritických případů**. Její využití uvádí 6,81 % dotázaných. Dále lze uvést **hodnocení na základě plnění norem**, kterou využívá 11,36%. Respicientky využily i možnosti **jiné**, kde uvádějí např. okamžitou pochvalu či kritiku. Ve zmiňovaných možnostech **jiné** se domnívám, že se spíše jedná o část hodnocení neformálního (průběžného) vycházejícího z každodenního styku nadřízeného a zaměstnance, z něhož se prakticky neprovádějí žádné záznamy.

Metoda hospitace je specifickou metodou užívanou v oblasti školství. Patří k nástrojům řízení kvality pracovního výkonu pedagogů. Metoda hodnotících pohovorů, vycházíme-li z teoretických hledisek a odborné literatury, patří k vyvrcholení pravidelného hodnocení výkonu všech zaměstnanců a pro každého manažera by měly hodnotící pohovory být součástí jeho práce. Jejich prostřednictvím dochází k zhodnocení výkonu oběma zúčastněnými stranami, což je otevření cesty k další motivaci zaměstnanců. Uvedené výsledky v oblasti hodnotících pohovorů jsou

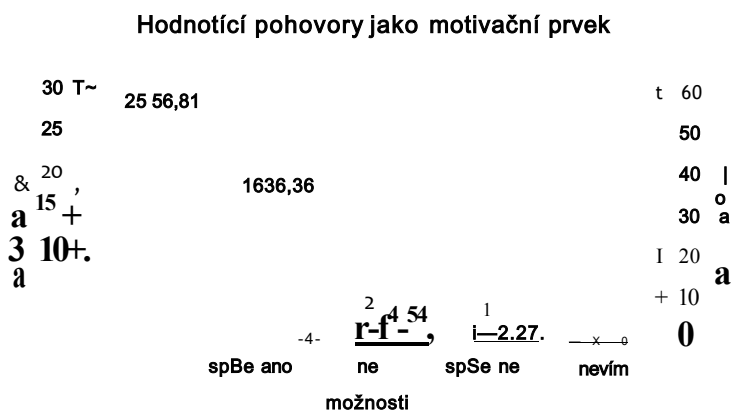
v rozporu s teoretickými východisky. Je patrné, že jejich využívání a provádění mateřských školách je spíše v „zárodku.“

11. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců má vliv na zlepšení jejich pracovního výkonu a osobnostní rozvoj



Oslovené respondentky zvolily údaj **ano** ve 30 případech (68,18%) z výzkumného celku. **Spíše ano** uvádí 12 (27,27%). Alternativu **ne** 2 (4,54%). Ostatních možností nevyužil nikdo. **Z uvedeného grafu ovšem nelze vyvozovat jednoznačné závěry pro oblast hodnocení, odpovědi mohou mapovat zcela subjektivní pocity oslovených vedoucích pracovníků. Objektivnější představu bychom zcela jistě získali prostřednictvím výzkumu širšího spektra zaměstnanců škol, kterých se hodnocení pracovního výkonu osobně dotýká.**

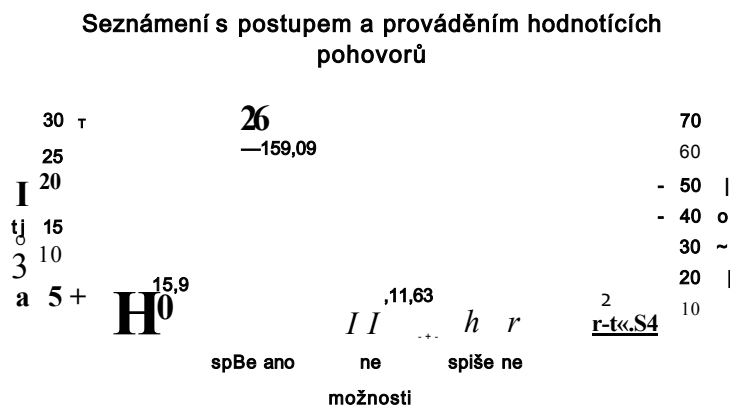
12. Myslíte si, že hodnotící pohovory mohou být důležitým motivačním prvkem v odborném a pracovním růstu



Na zadanou otázku využilo odpovědi **ano** 25 respondentek, což představuje (56,81%) z výzkumného celku. **Spíše ano** se domnívá 16 dotázaných (36,36%), **ne** 2 respondentky (4,54%), **spíše ne** 1 odpověď (2,27%). V porovnání s předchozím grafem je patrný úbytek u odpovědi ano a nárůst u odpovědi spíše ano. Možnost ne je vyrovnaná a přibyla i další alternativa - spíše ne, byť v nejnižším možném zastoupení.

Budeme-li vycházet z odborné literatury, nabízí se závěr, že hodnocení jednotlivých zaměstnanců je důležité, neboť skrze správně prováděné systematické a pravidelné hodnocení, jehož součástí či vyústěním by měl být hodnotící pohovor, můžeme naplnit zpětnovazebný efekt a předání informací, jak na konkrétní jednotlivce nahlížíme, jak si vedou, kde je nutná korekce a kam je možno směřovat další rozvoj, ale i to, jak oni vidí chod školy a dění v ní ze svého úhlu pohledu.

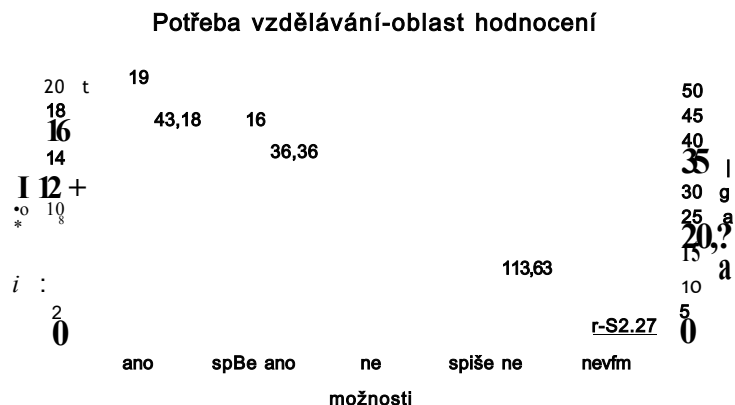
13. S postupem a prováděním hodnotících pohovorů jsem seznámena dostatečně



Zde již byla využita celá škála možností v odpovědích. **Ano** uvedlo 7 respondentek, to je 15,90%, **spíše ano** zvolila většina, což činí 26 odpovědí a 59,09%, **ne** 5 odpovědí (11,63%), **spíše ne** 4 respondentky (9,09%). Využita byla i možnost **nevím** 2 respondentky (4,54%). U této otázky (odpovědi ano) můžeme polemizovat s otázkou č. 10, kde 8 respondentek uvádí, že nejčastěji využívá hodnotících pohovorů jako jednu z metod hodnocení. Skutečně seznámena s postupem a prováděním hodnotících pohovorů je jich ale pouze 7.

Tento rozpor může svědčit buď o uvedení nepravdivých údajů respondentkami nebo také na neobjektivitu při vlastním hodnocení, neboť bez dokonalé znalosti problematiky, konkrétně provádění hodnotícího pohovoru, existuje velké riziko špatného provedení a následné demotivace své i svých podřízených.

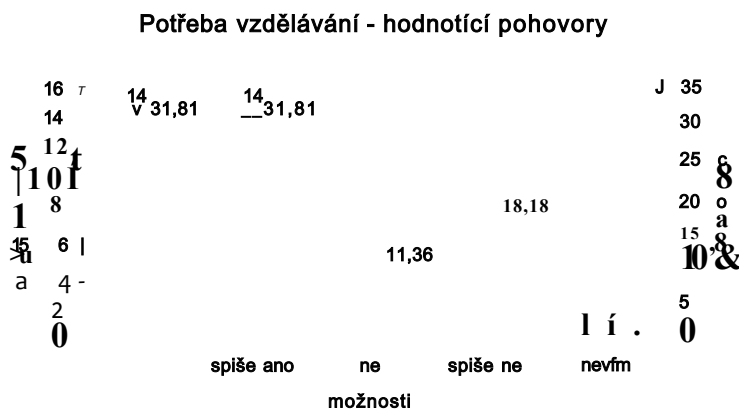
14. Mám potřebu dalšího vzdělávání v oblasti hodnocení



Respondentky vyjadřovaly pomocí slovní škály svůj názor na potřebu vzdělávání v oblasti hodnocení. Z výzkumného vzorku jich 19 (43,18%) cítí jednoznačně potřebu dalšího vzdělávání. **Spíše ano** 16 respondentek (36,36%), **ne** 2 (4,54%), **spíše ne** 6 (13,63%), **nevím** 1 (2,27%).

Sloučíme-li alternativu **ano** a **spíše ano** (35 odpovědí z výzkumného celku), což je 79,54% z výzkumného vzorku, vidíme vysokou potřebu vzdělávání v oblasti hodnocení, jak ji uvedly respondentky. Dle teoretických východisek je hodnocení pracovníků jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů.

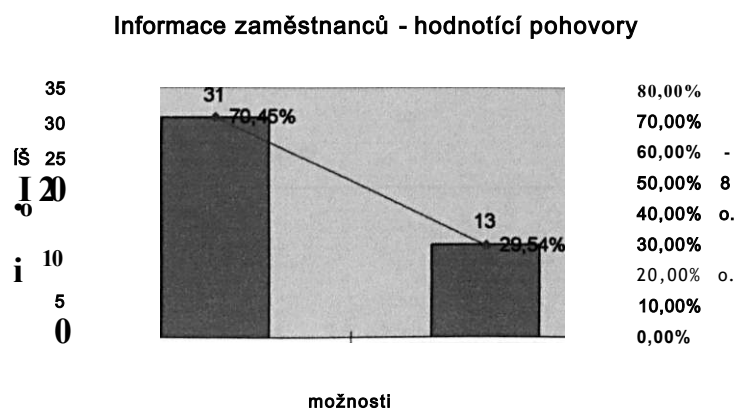
15. Mám potřebu dalšího vzdělávání (konkrétně) v oblasti hodnotících pohovorů



Na navazující a rozvíjející otázku čtrnácté, odpovídaly respondentky v alternativě **ano** a **spíše ano**, naprosto shodně 14 hlasy (31,81 %). Možnost **ne** volilo 5 dotázaných (11,36%), **spíše ne** 8 odpovědí (18,18%), **nevím** 3 s 6,81%.

Výsledná převaha alternativ ano a spíše ano (28 odpovědí a 63,62%), koresponduje s výsledky a závěry předchozí otázky čtrnácté.

16. Byli nebo jsou zaměstnanci informováni o účelu hodnotících pohovorů

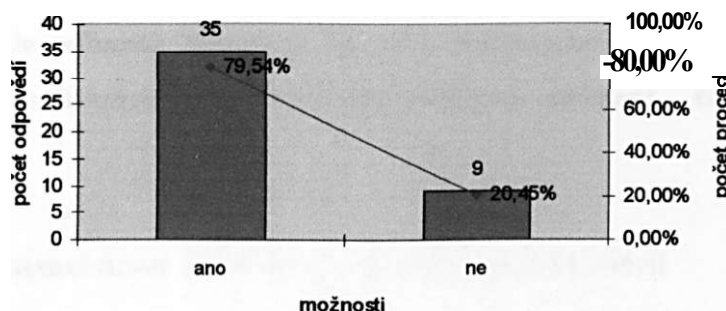


Dotázané respondentky uvedly možnost **ano** v 31 případech (70,45%), 13 jich zvolilo odpověď **ne**, tvořící 29,45%. Z uvedeného vzorku vyplývá, že u více než 2/3 respondentek byli nebo jsou zaměstnanci informováni o účelu hodnotících pohovorů, to je ovšem v rozporu s otázkou číslo 13, v níž byly respondentky vyzvány k vyjádření se, jakým způsobem jsou seznámeny s postupem a prováděním hodnotících pohovorů. Nehledě na to, že **metodu** hodnotících pohovorů jako jednu z hlavních metod hodnocení, využívá pouze 8 z 44 dotázaných respondentek (viz otázka číslo 10).

Obecně teoretická východiska hovoří o tom, že by měli být všichni zaměstnanci seznámeni se systémem hodnocení, dále také se zaváděním, průběhem i účelem hodnotících pohovorů jako důležitou součástí celého systému hodnocení a motivací pro všechny zúčastněné, k pochopení strategických cílů organizace, úkolů, k rozvíjení a stanovování osobních rozvojových cílů, osobních výkonových cílů a dalších.

17. Součástí hodnotícího systému školy je i sebehodnocení zaměstnanců

Sebehodnocení-součást hodnotícího systému

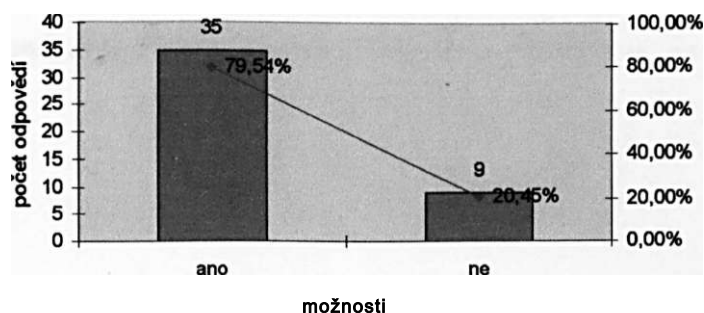


Převaha odpovědí respondentek v 35 případech **ano** (79,54%), možnost **ne** 9 odpovědí (20,45%).

Dle odborné literatury je sebehodnocení důležitým úsekem v celém hodnotícím systému nebo jeho součástí. Je i první součástí motivačně-hodnoticích pohovorů, na něž ve fázi druhé navazuje hodnocení nadřazeným. V současném předškolním školství je prakticky „povinností“ plynoucí i ze zákonem daného RVP, na jehož základě školy provádí evaluaci svých školních plánů, jejichž součástí má být i sebehodnocení a sebeevaluace, nejenom školy jako celku. Sebehodnocení je jednou z nejtěžších metod hodnocení, neboť jednotlivci často nedokáží sebe sama zhodnotit objektivně. Nápomocny zde mohou být kurzy kritického myšlení. Prakticky 4/5 z 44 respondentek mají zavedený systém sebehodnocení, avšak 1/5 z výzkumného vzorku je ještě v rozporu s teoretickými východisky.

18. Zaměstnancům jsou známa kritéria hodnocení

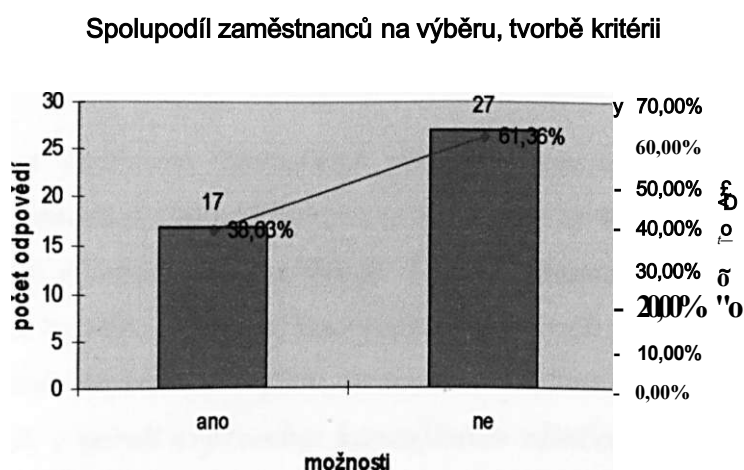
Znalost kritérií hodnocení zaměstnanci



Z dotazníkového šetření 79,54% respondentek uvádí, že **zaměstnancům jsou známa kritéria hodnocení, 20,45% známa nejsou.**

Podle odborné literatury by měly být všichni zaměstnanci s kritérii svého hodnocení seznámeni, jsou nedílnou součástí zavedení či zavádění hodnotícího systému.

19. Zaměstnanci nesou podíl na vytváření a výběru kritérií

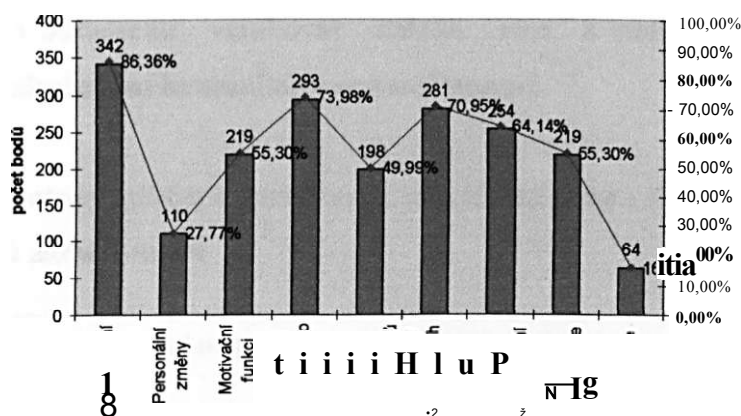


Rozvíjející a navazující otázka na otázku č. 18 - předchozí, v níž 17 respondentek (38,63%) uvedlo, že se jejich zaměstnanci spolupodílí na výběru a tvorbě kritérií. Poměrně vyšší procentuální zastoupení - 61,36% (27 odpovědí) uvádí, že tomu tak není, což je v rozporu s teoretickými východisky.

Podle nich je dobré a žádoucí zapojit zaměstnance do tvorby hodnotících kritérií. Jsou to oni, kdo mohou navrhnout změny či doplňky s ohledem na konkrétní pracovní pozice.

20. Závěry hodnocení (hodnotících pohovorů) jsou podkladem pro...

Závěry jako podklad pro...



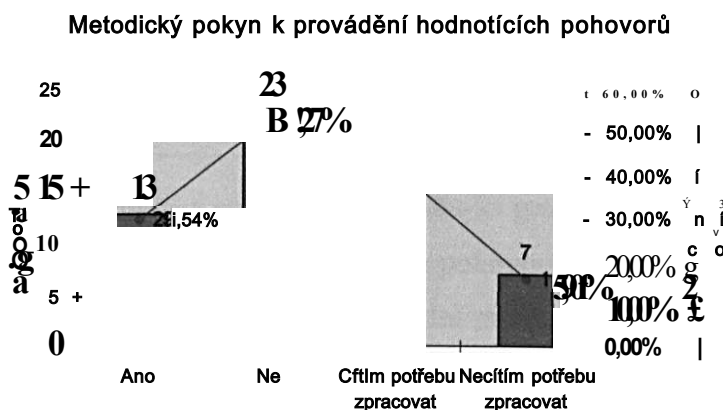
Závěry z hodnocení (hodnotících pohovorů) jsou užívány v nejvyšší míře jako podklad pro **odměňování**, což potvrdilo 38 respondentek ze 44 přiřazením číselné hodnoty 9, mající největší důležitost, této možnosti. Celkem alternativa získala 342 bodů z 396 možných, což je 86,36% z maxima. S výsledkem 293 bodů (73,98%) se řadí jako druhé nejvíce využívané **zlepšení a zvýšení pracovního výkonu jednotlivců**. S 281 body (70,95%) je třetí v pořadí **naplňování koncepčních záměrů školy**. Za zmínku stojí i **celkové zlepšení kvality řízení a organizace práce**, které uvádí respondentky jako čtvrté, nejvíce využívané - 254 bodů (64,14%). Jakýsi střed s totožným bodovým a procentuálním ziskem, 219 bodů (55,30%) zaujímá **motivační funkce a zlepšení komunikace se zaměstnanci**. K nejméně užívaným patří oblast **personálních změn**, 110 bodů (27,77%). Dále **osobní rozvoj jednotlivců (DVPP, kariéra,...)** s 198 body (49,99%). Respondentky uvedly i oblast **jiné** a v ní poskytování rad nebo doporučení zaměstnancům, dále oblast plánování, dlouhodobého plánování - 64 bodů (16,16%).

Odborná literatura, např. G.T. Milkovich a J. W. Boudreau²⁷⁾ popisují pořadí důležitosti výsledků hodnocení k možnostem využití. Oblast zlepšení pracovních výkonů a odměňování podle zásluh zaujímají prioritní postavení. Další výsledky z odborných průzkumů uvádí, že hodnocení je využíváno v nejvyšším měřítku k odměňování jakožto k vysokému motivačnímu faktoru. Současní odborníci a odborné statě ovšem hovoří o dočasné funkci motivace ve vztahu k odměňování a dále o tom, že finance jako motivace jsou stále ještě prioritní hlavně v postkomunistických

²⁷⁾ Milkovich, G.T.; Boudreau, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 1993, str. 148

zemích. Na základě těchto poznatků by se měly výsledky hodnocení (hodnotících pohovorů) v budoucnu vztahovat daleko více k motivaci osobního rozvoje jednotlivců, zlepšování komunikace se zaměstnanci.

21. Máte vytvořený systém a zpracovaný metodický pokyn k provádění hodnotících pohovorů zaměstnanců

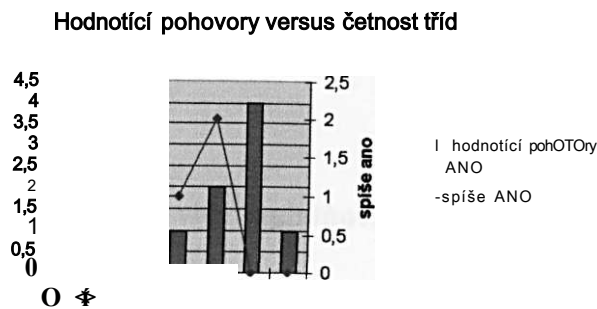


Metodický pokyn k provádění hodnotících pohovorů má zpracováno 13

respondentek ze 44 (29,54%), z výsledku průzkumu lze odvodit, že metodický pokyn má zpracováno 8 respondentek, které hodnotící pohovory využívají jako jednu z nejčastějších metod hodnocení, včetně 5 respondentek, které se k této metodě vyjádřily spíše ano, (viz otázka číslo 10). Ze zbývajících částí, 23 dotázaných uvádí **odpověď zápornou**, tvořící 52,27%, jedna respondentka zde uvedla, že má zpracována kritéria. **Potřebu zpracovat metodický pokyn pocítuje** 18 respondentek (40,90%). Počet odpovědí **ano** a **cítím potřebu** koresponduje s výsledky otázky číslo 16, kde 31 respondentek uvedlo, že seznámilo zaměstnance s účelem hodnotících pohovorů, ačkoli je z výsledku průzkumu patrné, že je zatím všechny nerealizují. Pouhých 15,90% z výzkumného celku necítí potřebu zpracování metodického pokynu.

V odborné literatuře je uváděna nutnost zavádění systému řízení a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. Systém hodnocení by měl odpovídat cílům a strategii organizace. V přípravné etapě by měla každá organizace zpracovat směrnici (metodický pokyn) k provádění hodnocení, jehož součástí a vyvrcholením by mělo být zavedení hodnotících pohovorů jako motivaci pro zlepšení pracovního výkonu, pro stanovení osobních rozvojových cílů a prostředek ke zlepšení komunikace.

Doplňující graf



* *ij*

V závěru interpretace jsme zvykla doplňující graf pro dodatečné srovnání počtu tříd mateřských škol versus provádění hodnotících pohovorů ve vztahu k alternativní odpovědi ANO, SPÍŠE ANO. Jasná převaha pro vícetřídní mateřské školy je neoddiskutovatelná. Je velice pravděpodobné, že metoda hodnocení pracovníků prostřednictvím hodnotících pohovorů na jednotřídních či málotřídních školách je využívána zcela výjimečně, vzhledem k malému počtu všech pracovníků, neboť vedoucí pracovník je s nimi v každodenním kontaktu. Přesto se domnívám, že systematické hodnocení, završené hodnotícím pohovorem by mohlo posunout nejenom management těchto škol, ale zejména daleko více motivovat ostatní zaměstnance.

4.2 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

V rámci výzkumné části byly formulovány 1 hlavní a 3 vedlejší hypotézy vycházející zčásti z teoretických hledisek. Zjištěné výsledky výzkumu nelze považovat za exaktní a úplnou analýzu, přesto jsem přesvědčena, že lze formulovat závěry a porovnat je, jsou-li v souladu se stanovenými hypotézami či nikoli.

H - hlavní

Metoda hodnotících pohovorů je (v současné době) jednou z nejméně využívaných metod hodnocení pracovníků na mateřských školách.

Výsledky výzkumného šetření (rozbor otázky č. 10, str. 40, 41) **svědčí pro velice nízkou preferenci vedoucích zaměstnanců mateřských škol vzhledem k volbě metody hodnotících pohovorů** (skutečně) jako jedné z nejméně využívaných metod hodnocení

pracovníků. Tyto závěry potvrzují i výsledky otázky č. 20, str. 47, 48, 49, ukazující na stav využívání hodnocení či hodnotících pohovorů v souvislosti s motivační funkcí.

Z uvedených výsledků výzkumu vyplývá, že hlavní hypotéza byla potvrzena.

V- vedlejší 1

Metoda hodnotících pohovorů je více uplatňována na víceletých mateřských školách či školách sloučených.

Z výsledků dotazníkového šetření a jeho porovnání je jasně patrné, že na jednotřídních či málotřídních školách není metoda hodnotících pohovorů uplatňována. Více se jí zabývá a uplatňuje ji nebo pokouší se jí uplatňovat management škol víceletých či sloučených (viz doplňující graf str. 50).

Platnost první vedlejší hypotézy byla rovněž potvrzena.

V- vedlejší 2

Metoda hodnotících pohovorů je využívána více ředitelkami, které absolvovaly studium managementu.

Výše uvedená hypotéza byla ověřena pouze zčásti, neboť z výzkumného vzorku 44 respondentek bylo prokázáno, že management studuje pouze jedna vedoucí pracovnice, další dvě předškolní pedagogiky, kde je management také jedním ze studijních předmětů. Všechny tři „absolventky“ hodnotící pohovory na svých zařízeních realizují. Do skupiny lze zahrnout i respondenty mající nejvyšší ukončené vzdělání bakalářské nebo vysokoškolské (rozběr otázky č. 3, včetně podotázky, str. 35). V konečném porovnání a při konfrontaci vzdělání s hodnotícími pohovory nevyznívají výsledky jednoznačně a přesvědčivě pro výše nastolenou hypotézu. Respondentka s magisterským vzděláním uvedla, že hodnotící pohovory neprovádí. Neprovádí je také jedna z respondentek, mající ukončené vzdělání bakalářské.

Vzhledem k získaným výsledkům nelze druhou vedlejší hypotézu ani vyvrátit ani potvrdit.

V - vedlejší 3

Pracovní hodnocení slouží především jako podklad v oblasti odměňování (případně k naplňování koncepčních záměrů škol) než jako nástroj dlouhodobé motivace a rozvoje zaměstnanců.

Výsledky průzkumu jednoznačně odhalily, že závěry z pracovního hodnocení jsou v nejvyšším měřítku využívány k odměňování zaměstnanců, následně k zlepšování pracovního výkonu a naplňování koncepčních záměrů (viz rozbor otázky č. 20, str. 47, 48, 49). Pro funkci motivační jsou využívány značně sporadicky.

Platnost třetí vedlejší hypotézy byla potvrzena.

5 ZÁVĚR

Práce si kladla za cíl pomoci řídicím pracovníkům mateřských škol ke snazší orientaci v oblasti hodnocení zaměstnanců. Nastínění možnosti vytvoření účinnějšího způsobu hodnocení, vedoucího nejenom k vyšší výkonnosti, ale zejména zkvalitnění procesu vedení lidí, vytváření pozitivních vztahů v organizaci a stanovení osobních rozvojových cílů. Dále doporučení jak a proč zavádět hodnotící pohovory a proč se zabývat sebehodnocením zaměstnanců, včetně vyhodnocení dotazníkového šetření mapujícího současný stav v oblasti pracovního hodnocení na vzorku mateřských škol Plzeňského kraje.

To, že se hodnocení zaměstnanců řadí mezi nejdůležitější personální činnosti vedoucích pracovníků, dokazují a potvrzují autoři odborné literatury či odborných statí.

Na základě analýzy dotazníkového šetření, mapujícího současný stav oblasti hodnocení zaměstnanců na vzorku mateřských škol Plzeňského kraje lze vysledovat různou úroveň „citované“ oblasti. Ne vždy se dá hovořit o dostatečné kvalitě.

Pozitivní je, že management mateřských škol si uvědomuje potřebu zkvalitnění personalistiky a řízení lidských zdrojů. Je ochoten zavádět nové metody v oblasti hodnocení pracovního výkonu a chování.

U vedoucích zaměstnanců se prokazatelným způsobem zvyšuje procento těch, kteří mají vyšší ukončené vzdělání než středoškolské nebo v současné době studují, což zvyšuje jejich šanci na úspěšné zvládnutí personální politiky a zavádění nových trendů **managementu** řízení lidských zdrojů. V procesu hodnocení by neměla hrát roli velikost školy a počet pracovníků, i když z výsledků výzkumu je patrné, že hodnotící pohovory, pakliže jsou zaváděny a prováděny, patří k doméně škol vícetřídních či sloučených. Hodnocení zaměstnanců provádí ponejvíce ředitelky či vedoucí pracovnice, v omezeném množství je také delegováno. Potěšující je okolnost, že prostřednictvím průzkumné sondy nebyla vysledována žádná škola, kde by management neprováděl pravidelné hodnocení zaměstnanců. Nejvyšší procento pro hodnocení připadlo na četnost 1 x ročně, o níž se domnívám, že je pro potřeby školských organizací dostačující a odpovídající teoretickým východiskům. Jako mé doporučení uvádím, hodnotit „komplexně“ všechny zaměstnance za období školního ne kalendářního roku. Je podán celistvější obraz všem zainteresovaným za období, pro školství běžné a typické. Vedoucí pracovnice používají k čerpání informací pro vytváření hodnotících kritérií širší spektrum cílových zdrojů v podobě DVPP, odborné literatury, samostudia, internetu, kolegyň, kolegů, FS, což

vypovídá o chuti vzdělávat se a získávat nové poznatky. Za nejdůležitější kritéria hodnocení jsou považována (podle analýzy) kvalita výchovně vzdělávací práce, iniciativa a aktivita a pracovní odbornost, na okraji zájmu stojí sebevzdělávání a jeho přínos. Tento názor vypovídá o podhodnocení sebevzdělávání a jeho přínosu nejenom pro ostatní **zaměstnance, ale zejména jeho využitelnosti pro mateřské školy, jako organizace. Závěry** výzkumu prokázaly, že hodnoticí kritéria jsou známa převážné části zaměstnanců, avšak spoluúčast a spolupodíl na jejich vytváření a výběru jsou ze strany managementu škol **často opomíjeny, což může přispívat k demotivaci zaměstnanců neboť s nimi nejsou** kritéria diskutována a není jim umožněno vyjádřit svá stanoviska a názory pro případné korekce. Management Škol by si měl uvědomit, že dát možnost podřízeným „vstupovat do hry“ a ovlivňovat hodnoticí proces je jedním z předpokladů, jak jim mohou poskytnout **vnímat spravedlivost a objektivitu. Metody hodnocení jsou různorodé, avšak převaha tkví** v hospitaci - pozorování, srovnání se stanovenými cíli, zčásti ve volném popisu - pracovním posudku. Objevuje se, byť sporadicky, hodnocení spolupracovníky jeden případ rodiči. K nejméně využívaným a nedoceneným metodám náleží hodnoticí pohovor. Závěry z hodnocení (hodnotících pohovorů) jsou **stále** v převaze užívány a vnímány jako podklad pro odměňování, v odstupu k naplňování koncepčních záměrů škol. Motivační funkce či zlepšení komunikace nebo osobní rozvoj jednotlivců zaujímá pozici v tomto případě na opačném konci „pomyslné osy.“ Skutečností je, že většina vedoucích pracovníků z výzkumného vzorku, pociťuje potřebu zpracování metodického pokynu k provádění hodnotících pohovorů neboť se domnívá, že mohou být důležitým motivačním prvkem v odborném a pracovním růstu zaměstnanců. Vysoké procento vedoucích pracovníků cítí potřebu vzdělávat se nejenom v oblasti hodnocení, ale konkrétně i v oblasti hodnotících pohovorů, s jejichž postupy a prováděním nejsou, dostatečně obeznámeny.

Uceleny a systematicky proces hodnocení by měl být završen hodnotícím pohovorem, jehož nedílnou součástí je sebehodnocení. Závěrečná analýza prokázala, že pro management mateřských škol bude nutné zabývat se dále i sebehodnocením zaměstnanců, jako součástí hodnotícího systému a hodnotících pohovorů. Skrze sebehodnocení je dána zaměstnancům možnost zapojit se do hodnotícího procesu. Snáze si mohou uvědomit požadavky na jejich pracovní výkon a pozici, následně, na jejich plnění, což je součástí **motivační funkce.** Pravidelný, systematický a ucelený hodnoticí proces nese s sebou i prostor pro stanovení osobních rozvojových cílů jednotlivých zaměstnanců, případně cílů výkonových. Není ovšem možný bez neformálního ztotožnění se a pozitivního vnímání

vedoucími pracovníky a následného přesvědčení a získání ostatních zaměstnanců škol, jako nutný proces k rozvoji a motivaci každého jednotlivce a jeho potenciálu a naplňování cílů, strategie a vize organizace.

Kromě teorie hodnocení, hodnotících pohovorů, která se vyskytuje téměř v každé odborné literatuře zabývající se především personalistikou a řízením lidských zdrojů, jsem se pokusila především o vyzdvižení důležitosti, celistvosti a komplexnosti hodnotících pohovorů a sebehodnocení, jako součásti hodnotícího systému a nedoceněného motivačního činitele, nejenom pro zaměstnance samotné, ale i pro vedoucí zaměstnance „hodnotitele“ na straně druhé. Analýza dotazníkového šetření k dané problematice je pak významným podkladem pro zkvalitnění personálních činností managementu mateřských škol, konkrétně řízení lidských zdrojů.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7.
- BOLEDOVIČOVÁ, M.; MATULAY, S. *Výskum v ošetrovatelstve*. Nitra : Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva Univerzita Konstantina Filozofa v Nitre, 2007. ISBN 978-80-89245-03-1.
- CONLOW, R. *Špičkové výkony v managementu*. Praha : Linde Praha, 1994. ISBN 80-85647-44-3.
- GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1458-2.
- JAY, R.; TEMPLAR R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Dotisk 2007 Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Řízení mateřské školy*. Praha : Raabe, 2004 - 2007. ISBN 80-86307-16-6.
- KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-206-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LENNON, F.S. *Hodnocení: management do kapsy 12*. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-216-4.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha • Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha : ACADEMIA, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- SOMR, M. *Úvod do metodologie a metod výzkumu*. České Budějovice : Vlastimil Johanus TISKÁRNA, 2006. ISBN 80-239-8227-3.
- TOWNSEND, J. *Manažerský pohovor: management do kapsy 6*. Praha : Portál, 2006. ISBN 80-7367-083-6.

- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu* Praha : ASPI Publishing, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- WAGNEROVÁ, I. *Pracovní hodnocení*. Brno : Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.
- WAGNEROVÁ, I. *Řízení výkonnosti*. Brno : Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4.
- HRONÍK, F. *Nově trendy v řízení lidských zdrojů. Seminář studia školský management*. Praha : Centrum školského managementu 2007.

Časopisy

- *Human Resources Management* č. 6/2007.
- *Moderní řízení* č. 7/2006.
- *Učitelé listy* č. 7, 2000/2001, Příloha pro ředitele 1-4.
- *Řízení školy - odborný měsíčník pro ředitele škol - výběr*.

Strategické dokumenty

- *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Plzeňském kraji ve školním roce 2005/2006*.
- *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Plzeňského kraje*.

Legislativní normy

- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. *Nové školské zákony úplná znění*. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-059-9.
- Zákoník práce, prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem. Olomouc : ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-370-8.

SEZNAM PŘÍLOHY

Příloha číslo 1 Dotazník předvýzkum

Příloha číslo 2 Dotazník výzkum

Příloha číslo 1

Vážené paní ředitelky a milé kolegyně,

obracím se na vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma "Hodnocení zaměstnanců mateřské školy se zaměřením na hodnotící pohovory."

Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze v rámci průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu:

AlenaPruchova@seznam.cz

Děkuji Vám za ochotu, vstřícnost a Váš čas.

Alena Průchová
Křesťanská mateřská škola Horažďovice
Jiřího z Poděbrad 724
341 01 Horažďovice

1. Funkce

řed. Mš	
řed. slouč. Mš	
ved.uč	
zást.řed.	
jiné	

2. Funkční období

1-5	
6-10	
11-15	
16 a více	

3. Nejvyšší ukončené vzdělání

SŠ		Jste-li studující v současné době, uveďte obor:					
VOŠ							
VŠBc.							
VŠ Mgr.							

4. Počet tříd MŠ

	1	2	3	4	5	do 10	více

5. Počet zaměstnanců

pedagogických		
ostatních		

Odpovědi označte křížkem

6. Jakých metod k hodnocení zaměstnanců nejčastěji využíváte (označte všechny vami užívané metody)

volný popis - pracovní posudek	
hodnocení na základě kritických případů	
posuzovací stupnice	
metoda pozorování - hospítace	
metoda checklistu	
srovnání se stanovenými cíli	
srovnání se spolupracovníky	
hodnocení na základě plnění norem	
hodnotící pohovor	
jiné, uveďte	

7. Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců má vliv na zlepšení jejich pracovního výkonu a osobnostní rozvoj

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	
nevím	

8. Myslíte si, že hodnotící pohovory mohou být důležitým motivačním prvkem v

ano	
spíše ano	
spíše ne	
ne	
nevím	

hodnotících pohovorů jsem seznámena dostatečně

ano	
spíše ano	
ne	
spíše ne	
nevím	

10. Mám potřebu dalšího vzdělávání v oblasti hodnocení zaměstnanců	
ano	
ne	

spíše ano	
spíše ne	
nevím	

11. Mám potřebu dalšího vzdělávání (konkrétně) v oblasti hodnotících pohovorů

ano	
ne	
spíše ano	
spíše ne	
nevím	

12. Hodnocení provádí

ředitelka	
zástupkyně ředitelky	
je delegováno	
spolupracovníci	
jiné	

13. Četnost hodnocení

1 x ročně	
2 x ročně	
jinak	
neprovádím	

14. Byli nebo jsou zaměstnanci informováni o účelu

ano	
ne	

15. Součástí hodnotícího systému školy je i sebehodnocení zaměstnanců

ano	
ne	

16. Pro vytvoření kritérií, systému hodnocení a jeho realizaci čerpáte informace (očíslete od 1 do 6, přičemž 6 znamená nejvíce, každé číslo použijte pouze 1x)

DVPP	
Funkční studium	
studium školského managementu	
Odborné publikace a časopisy	
internet, kolegyně	
jinak (uvedte zdroje)	

17. Zaměstnancům jsou známa kritéria hodnocení

ano	
ne	

18. Zaměstnanci nesou podíl na vytváření a výběru kritérií.

ano	
ne	

19. Závěry z hodnocení jsou podkladem pro:

odměňování	
personální změny	
motivační funkce	
zlepšení a zvýšení pracovního výkonu jednotlivců	
osobní rozvoj jednotlivců (DVPP, kariéra,...)	
naplňování koncepčních záměrů školy	
celkové zlepšení kvality řízení a organizace práce	
zlepšení komunikace se zaměstnanci	
jiné (uveďte)	

20. Která kritéria hodnocení považujete za nejdůležitější (označte od 1 -12, přičemž 12 má největší důležitost)

kvalita vých.vzděl. práce (IP, kreativita, odborné znalosti)	
pracovní odbornost a využitelnost (ped., spec.ped. diagnostika)	
kvalita vedení třídní dokumentace	
iniciativa, aktivita, odpovědnost, pracovní morálka	
samostatnost, vstřícnost a loajalita ke škole, kolegiálnost	
sebevzdělávání a jeho přínos	
podíl na doplňkových aktivitách nad rámec pracovních povinností	
práce na svěřených úsecích (kabinety,...)	
spolupráce s rodiči	
profilace školy na veřejnosti	
přístup k plnění mimořádných úkolů, flexibilita	
ztížené pracovní podmínky (integrace, práce s řed. na třídě,...)	

21. Máte vytvořený systém a zpracovaný metodický pokyn k hodnocení zaměstnanců

ano	
ne	
cítím potřebu zpracovat	
necítím potřebu zpracovat	

Příloha číslo 2

Vážené paní ředitelky a milé kolegyně,

jsem ředitelkou mateřské školy (současně i studentkou třetího ročníku PF - UK v Praze, obor školský management). Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k závěrečné bakalářské práci na téma „Hodnocení zaměstnanců mateřské školy - se zaměřením na hodnotící pohovory.“ Cílem výzkumu je zjištění současného stavu hodnocení pedagogických a provozních zaměstnanců na mateřských školách. Dotazník je anonymní, výsledky budou použity pouze v rámci průzkumu jako podklad pro zpracování bakalářské práce. V případě zájmu Vám ráda získané výsledky postoupím. U každé otázky zvolte alternativu, která nejlépe vystihuje skutečnost na Vaší škole.

Dotazník zašlete prosím na e-mailovou adresu AlenaPruchova@seznam.cz, **případně** mskrestanska@seznam.cz

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE (vhodné označte křížkem)

1. Funkce		2. Funkční období	
řed. Mš		1 - 5	
řed. slouč. Mš		6 - 10	
ved. uč.		11 - 15	
zást. řed.		16 - a více	
jiné			

3. Nejvyšší ukončené vzdělání		
SS		Jste-li studující v současné době, uveďte obor
VOS		
VS Bc.		
VS Mgr.		

4. Počet tříd Mš						5. Počet zaměstnanců		
1	2	3	4	5	do 10	více	pedagogických	
							ostatních	

VLASTNÍ ŠETŘENÍ (vhodné označte křížkem)

6. Hodnocení zaměstnanců provádí		7. Četnost hodnocení	
ředitelka		1 x ročně	
zást. ředitelky		2 x ročně	
je delegováno		jinak	
spolupracovníci		neprovádím	
jiné			

8. Pro vytvoření kritérií, systému hodnocení a jeho realizaci čerpáte informace (očíslujte 1 - 6, přičemž 6 znamená nejvíce, každé číslo použijte pouze 1x)	
• DVPP	
• Funkční studium	
• Studium (školského) managementu	
• Odborné publikace, časopisy	
• Samostudium (internet, kolegyně, kolegové)	
• Jinak (uveďte zdroje)	

9. Která kritéria hodnocení považujete za nejdůležitější ? (označte číslem 1 - 9 , přičemž 9 má nej větší důležitost, každé číslo použijte pouze 1x)	
• kvalita výchovně vzdělávací práce (IP, kreativita)	
• pracovní odbornost a využitelnost (ped., spec.ped. diagnostika)	
• iniciativa, aktivita, odpovědnost, pracovní morálka	
• samostatnost, vstřícnost a loajalita ke škole, kolegiálnost, týmová spolupráce	
• sebevzdělávání a jeho přínos	
• práce na svěřených úsecích (kabinety,...)	
• profilace školy na veřejnosti a spolupráce s rodiči	
• přístup k plnění mimořádných úkolů nad rámec pracovních povinností, flexibilita	
• ztížené pracovní podmínky (integrace, práce s ředitelkou na třídě,...)	
• jiné dle vašeho názoru důležité, uveďte -	

10. Jakých metod k hodnocení zaměstnanců nejčastěji využíváte ?	ano	spíše ano	ne	spíše ne	nevím
• volný popis - pracovní posudek					
• hodnocení na základě kritických případů					
• posuzovací stupnice					
• metoda pozorování - hospitace					
• metoda checklistu (kontrolní list)					
• srovnání se stanovenými cíli					
• srovnání se spolupracovníky					
• hodnocení na základě plnění norem					
• hodnotící pohovor					
• jiné, uveďte					

OTÁZKY ???		ano	spíše ano	ne	spíše ne	nevím
11.	Myslíte si, že hodnocení zaměstnanců má vliv na zlepšení jejich pracovního výkonu a osobnostní rozvoj					
12.	Myslíte si, že hodnotící pohovory mohou být důležitým motivačním prvkem v odborném a pracovním růstu zaměstnanců					

13.	S postupem a prováděním hodnotících pohovorů jsem seznámena dostatečně					
14.	Mám potřebu dalšího vzdělávání v oblasti hodnocení zaměstnanců					
15.	Mám potřebu dalšího vzdělávání (konkrétně) v oblasti hodnotících pohovorů					

OTÁZKY ???		ano	ne
16.	Byli nebo jsou zaměstnanci informováni o účelu hodnotících pohovorů		
17.	Součástí hodnotícího systému školy je i sebehodnocení zaměstnanců		
18.	Zaměstnancům jsou známa kritéria hodnocení		
19.	Zaměstnanci nesou podíl na vytváření a výběru kritérií		

20. Závěry z hodnocení (hodnotících pohovorů) jsou podkladem pro: (označte číslem 1 - 9, přičemž 9 má největší důležitost, každé číslo použijte pouze 1x)	
• odměňování	
• personální změny	
• motivační funkci	
• zlepšení a zvýšení pracovního výkonu jednotlivců	
• osobní rozvoj jednotlivců (DVPP, kariéra,...)	
• naplňování koncepčních záměrů školy	
• celkové zlepšení kvality řízení a organizace práce	
• zlepšení komunikace se zaměstnanci	
• jiné (uved'te)	

21. Máte vytvořený systém a zpracovaný metodický pokyn k provádění hodnotících pohovorů zaměstnanců ? (označte křížkem)	
ano	
ne	
cítím potřebu zpracovat	
necítím potřebu zpracovat	

Děkuji za spolupráci a Váš čas, který jste vyplnění dotazníku věnovali.

Alena Průchová
 Křesťanská mateřská škola Horažďovice,
 Jiřího z Poděbrad 724
 341 01 Horažďovice
 tel. 376 512 580