

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**HODNOCENÍ PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ  
V PODMÍNKÁCH MATEŘSKÝCH ŠKOL**

**Závěrečná bakalářská práce**

**Autor:** Miroslava Fehérová  
**Obor:** Školský management  
**Forma studia:** kombinované  
**Vedoucí práce:** ing. Helena Černíková  
**Datum odevzdání práce:** listopad 2009

## **Čestné prohlášení**

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

Miroslava Fehérová

## **Resumé:**

Závěrečná práce se zabývá postupy při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich motivací v podmínkách mateřských škol.

Přináší informace o tom, jaké podoby a formy hodnocení jsou využívány, které metody hodnocení jsou nejčastěji voleny a jaká kritéria hodnocení vedení škol volí. Sleduje rozdíly v hodnocení pracovního výkonu pedagogů a ostatního personálu.

Porovnává, zda se liší postupy hodnocení v jednotřídních mateřských školách a v mateřských školách s větším počtem tříd.

Zjišťuje, jaké formy odměn může používat management k motivaci svých zaměstnanců a mimo jiné i možnosti využití benefitů v oblasti školství.

Výzkumným šetřením byly ověřovány čtyři předpoklady:

1. Mezi hodnocením zaměstnanců v jednotřídních mateřských školách a hodnocením ve více třídních mateřských školách není rozdíl.
2. Většina mateřských škol má zpracovanou formalizovanou podobu hodnocení svých zaměstnanců.
3. Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno hlavně na pedagogické pracovníky.
4. Benefity využívané mateřskými školami nemají motivační účinek.

## **Summary:**

The graduation closing work provides analyse of the actual state of Human Resource Management, focused to the workman efficiency evaluation procedure in the infant schools. The mentioned analyse offers full information about the forms and methods of assessment, applied by the school management, which of them are more commonly used and which criteria are the base point of their application.

The document observes the variety of assessments between pedagogic and administrative staff and compares the applied evaluating procedures between single class schools and multi class schools.

The document also figures out the adequate forms of rewards, which could be applied by school management for staff motivation and possibilities for benefits implementation in the educational system.

This research were checked four hypotheses:

1. There isn't a difference between staff assessment of single class schools and multi class schools.
2. Most of the infant schools have formalized methods for staff evaluation.
3. The staff assessment is focused generally on the pedagogic part of the staff.
4. Most of the infant schools don't have ability for implementation any benefits as direct motivation of their staff. Means of usage this benefits haven't an effect on staff motivation.

## **Osnova**

<b>Úvod:</b>	6
Klíčová slova, cíl práce	7
<b>Teoretická část:</b>	
1 Personální management	8
2 Hodnocení zaměstnanců	10
2.1 Cíle hodnocení	12
2.2 Formy hodnocení	12
2.3 Metody hodnocení	14
2.4 Kritéria hodnocení	15
3 Možnosti motivace zaměstnanců k vyšším výkonům	17
3.1 Motivace	17
3.2 Možnosti ředitelů motivovat zaměstnance	19
3.3 Benefity ve školství	19
<b>Výzkumné šetření:</b>	
1 Cíl výzkumného šetření, použitá metoda, charakteristika respondentů	21
2 Formulace předpokladů	21
<b>Analytická část :</b>	
1 Rozbor šetření	22
1.1 Vyhodnocení šetření z pohledu tří kategorií škol	24
1.2 Vyhodnocení výzkumu za všechny respondenty	30
2 Ověření předpokladů	36
<b>Závěr:</b>	
Zhodnocení přínosu pro personální práci vedení mateřských škol	38
<b>Seznam použité literatury:</b>	41
<b>Seznam tabulek:</b>	42
<b>Přílohy:</b>	
Dotazník	

## Úvod

*„Jádrem moderního personálního managementu není evidence personálie, ale rozvoj lidských zdrojů.“*

*PhDr. Dana Hamerníková*

V současné době se personální management nezaměřuje pouze na zajišťování dat spojených se zaměstnáváním lidí. Dnes se mimo jiné zaměřuje na strategické prvky personálního řízení sloužícího k rozvoji lidských zdrojů, jako je systém hodnocení výkonnosti zaměstnanců a motivace k jejich další práci.

Právě zjištění stavu tohoto systému v podmínkách mateřských škol je cílem této práce. Zjišťuje, zda mají mateřské školy zpracovány formalizované systémy hodnocení práce zaměstnanců. Jestli se liší hodnocení práce zaměstnanců v jednotřídních a více třídních mateřských školách a zda je hodnocení zaměřeno stejně na pedagogické i nepedagogické zaměstnance. Okrajově se zaměřuje také na možnost vedení škol motivovat své zaměstnance k pracovním výkonům. Jaké mají možnosti a zda mohou využívat v této oblasti benefity a zda mají pocit, že jejich využití je z motivačního hlediska spravedlivé.

V práci jsou formulovány čtyři předpoklady, které jsou dotazníkovým šetřením ověřovány.

V závěru shrnuje daná zjištění tak, aby bylo patrné, v jakém stavu je v současnosti tato oblast v podmínkách mateřských škol a snaží se formulovat, na co by se měl management mateřských škol zaměřit do budoucna.

## **Klíčová slova:**

Personální management, hodnocení pracovního výkonu, pracovní výkon, motivace zaměstnanců, benefity.

## **Cíl práce:**

1. Zjistit, jak je prováděno hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v mateřských školách.
2. Vytipovat motivátory zaměstnanců mateřských škol, které by ovlivňovaly jejich pracovní výkon.

# Teoretická část

## 1 Personální management

Personálními otázkami se ve většině větších firem zabývají profesionálové – personalisté, v součinnosti s příslušnou úrovní firemního managementu.

Ve školství je oblast personální práce delegována na ředitele škol, kteří ručí za veškerou personální a mzdovou administrativu. Provádějí výběr a hodnocení pracovníků školy. A také vytvářejí zaměstnancům podmínky pro další vzdělávání a profesní rozvoj.

Prášilová ve své knize (2006, s. 105) uvádí termíny, se kterými se můžeme v oblasti personálního managementu setkat: *personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů*. Personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů označují vývojové fáze a různé koncepce personální práce v průběhu historického vývoje od počátku po současnost.

V této části bych chtěla zmínit názory některých odborníků na dnešní personální management.

L. Vodáček a O. Vodáčková (2006, s. 20 - 22) ve své knize uvádějí, z jaké oblasti managementu moderní personalistika vychází. Její základy vidí v klasickém směru západního managementu prvních desetiletí minulého století, a to „škole lidských zdrojů“. Personalistika si cení její názory: *Kdy a za jakých podmínek je motivační vedení lidí výrazně hospodárnější než zdrojově náročnější zlepšování pracovních podmínek*.

Současné poslání personální manažerské funkce spatřují: (2006, s. 106) *Ve schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj*.

Podle Armstronga (1999) mezi hlavní úkoly personální práce patří:

1. *Usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se, aby byl flexibilní.*
2. *Optimálně využívat pracovních sil (tzn. pracovní doby i kvalifikace pracovníků).*
3. *Formovat týmy, volit efektivní styl vedení lidí a podporovat zdravé mezilidské vztahy na pracovišti.*



4. *Pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků (rozvoj pracovních schopností, sociálních vlastností i pracovní kariéry, tak aby došlo ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i uspokojování potřeb pracovníka).*
5. *Dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytvářet dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace.*

## 2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je důležitou personální činností. Je účinným nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků a zároveň slouží jako základní kámen pro jejich odměňování. V hodnocení se nezabýváme pouze hodnocením pracovního výkonu samotného, ale i postoji a chováním zaměstnance v celém pracovním kolektivu a loajálním vystupováním zaměstnanců na veřejnosti.

František Hroník (2006, s. 15) vymezuje 3 základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět:

1. *Změna či posílení kultury organizace a strategie komunikace*
2. *Sladění zájmů všech zúčastněných*
3. *Zvýšení výkonnosti*

Hroník ve své knize (2006, s.18) zmiňuje posuny v současných systémech hodnocení pracovníků. Od registrování toho co se stalo a hodnocení minulosti k zaměřením na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. S lidmi je třeba mluvit a motivovat je k tvorbě návrhů vedoucích k řešení. „*Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.*“

Při hodnocení pracovního výkonu se sleduje poměr úsilí, schopností a vnímání zadaných úkolů pracovníky na dané pozici. Toto hodnocení by mělo přispět k rozhodnutím o celé řadě dalších oblastí spojených s budoucím rozvojem organizace, ale i každého jejího zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců může být neformální (bez písemného záznamu). To se většinou používá průběžně, bez předem stanoveného postupu. Nebo má podobu formalizovanou. To znamená, že se řídí předem danou koncepcí a má předem danou formu.

O hodnocení pracovníků a jejich motivaci se zmiňuje Pilařová (2008, s. 11), říká:

*Každá organizace si v určité fázi uvědomí, že je potřeba začít využívat své zdroje efektivněji, tzn. přimět zaměstnance k maximálním výkonům, diferencovat odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Mluvíme-li o zvyšování výkonnosti na jedné straně, musíme hovořit o účinné motivaci na straně druhé. A právě hodnocení bezpochyby patří k účinným motivačním nástrojům (spolu se systémem odměňování a rozvoje, které na systém hodnocení bezprostředně navazují).*

Pilařová (2008, s. 30) soudí, že žádný systém hodnocení (jakkoli dokonalý) nemůže nahradit každodenní neformální hodnocení. Formalizované hodnocení však umožňuje hodnotitelům a hodnoceným věnovat se vzájemné zpětné vazbě pravidelně, podle předem daných postupů, umožňuje systematicky shrnout výsledky předchozího období, najít objektivní příčiny, naplánovat budoucí cíle a mít k tomu dostatečný, předem vymezený časový prostor. Dále se ve své práci zmiňuje, že neexistuje žádný obecně nejlepší systém nebo nejlepší metoda. Nejlepší systém hodnocení je takový, který je pro danou organizaci „optimální“ (motivuje zaměstnance k vyšším výkonům a růstu a pomáhá efektivně naplňovat strategické cíle organizace).

Vodáček – Vodáčková (2006, s. 110) vidí poslání hodnocení v:

*poznání a racionálním využití profesní kvalifikace zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhy, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování. Hodnocení je důležité i pro kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí, změnu pracovního zařazení, převedení na jiná pracoviště, zvyšování kvalifikace, rekvalifikace, ukončení pracovního poměru. Hodnocení slouží k identifikaci rezerv lidských zdrojů, k objektivizaci potřeby změn kvalifikace a rekvalifikace, k změnám odměňování, stimulace a motivace.*

Aby byl systém hodnocení efektivní, musí podle Hroníka (2006, s. 86) naplňovat tyto předpoklady:

- *Má důslednou a přesvědčenou podporu top managementu.*
- *Je v souladu s firemní kulturou.*
- *Podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám.*
- *Je akceptovaný pracovníky.*
- *Je administrativně nenáročný.*
- *Je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost systému odměňování a systému rozvoje).*
- *Je nepřetržitý.*
- *Je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému).*

Při hodnocení zaměstnanců vždy sledujeme za jakým cílem je ono hodnocení prováděno. Podle toho volíme i jeho formu a metody. Pro zajištění objektivity prováděného hodnocení je vždy třeba stanovit kritéria hodnocení.

## **2.1 Cíle hodnocení**

Cíle nebo také důvody proč, vůbec hodnocení práce zaměstnanců provádíme, jsou: poskytnutí zpětné vazby, stanovení směru dalšího rozvoje a objektivizace postupů v odměňování pracovníků.

### **I. Poskytnutí zpětné vazby**

Pro poskytnutí zpětné vazby se zjišťují informace o výkonu zaměstnanců, jejich potenciálu, o možnostech dalšího rozvoje, o slabých případně problémových místech v organizaci.

### **II. Stanovení směru dalšího rozvoje**

Na základě získaných zjištění si můžeme stanovit postup dalšího rozvoje nejen celé organizace, ale i možnosti dalšího kariérního růstu zaměstnanců, možnosti vzdělávání, doplňování nových profesních dovedností a znalostí.

### **III. Objektivizace postupů v odměňování pracovníků**

Podle informací získaných prostřednictvím kvalitně nastaveného systému hodnocení lze zprůhlednit systém odměňování zaměstnanců a motivovat hodnoceného k vyšším výkonům a žádoucímu chování.

## **2.2 Formy hodnocení**

Autoři studijních textů Řízení pedagogického procesu (2007) dělí formy hodnocení na dvě základní skupiny a to z hlediska časového a z hlediska hodnotitele.

### **I. z hlediska časového**

I. a) **systematické** – probíhá v pravidelných periodách nebo za předem daných okolností podle předem daných postupů a kritérií. Vždy je realizováno písemně.

I. b) **nesystematické (příležitostné)** – probíhá nahodile, podle aktuální potřeby, bez předem daných postupů. Většinou probíhá ústně a má neformální charakter.

### **II. z hlediska hodnotitele**

Nejčastěji užívanými formami je hodnocení přímým nadřízeným, spolupracovníky, zákazníky, podřízenými, sebehodnocení, týmové hodnocení. Zbylé dvě formy – hodnocení nezávislymi externími hodnotiteli a 360° vícekriteriální hodnocení výkonu se používají méně často.

II. a) **hodnocení přímým nadřízeným** – je nejčastěji užívanou formou, nadřízený pracovníka důvěrně zná, nehodnotí pouze jeho výsledky práce, ale např. i vztahy na pracovišti, přístup k práci,...

II. b) **hodnocení spolupracovníky** – lze využít například při vytváření týmů, důležité je umět odfiltrout nerelevantní informace.

II. c) **zákazníky** (v našem případě zákonnými zástupci dětí) – má svá specifika, neboť hodnocení zákonných zástupců bývá často zaměřeno na prospěch dítěte, jeho spokojenost ve škole. Využívá se většinou při hodnocení celé školy než při hodnocení jedinců.

II. d) **hodnocení podřízenými** – používá se výjimečně, může být pro nadřízeného důležitou zpětnou vazbou z hlediska poznání očekávání podřízených. Musí být jasný postup hodnocení a zachována anonymita hodnotitelů.

II. e) **sebehodnocení** – jeho význam neustále narůstá. Dává zaměstnanci možnost zapojit se do procesu hodnocení. Má formu zprávy o výsledcích práce nebo se vyplňuje hodnotící formulář. Při sebehodnocení má pracovník možnost si uvědomit požadavky na jeho pracovní výkon a pozici, a tak může plnit i motivační funkci.

II. f) **týmové hodnocení** – využívá se k omezení jednostrannosti. Tým bývá složen z přímého nadřízeného, spolupracovníků, psychologa, popřípadě dalších osob.

II. g) **hodnocení nezávislým externím hodnotitelem** – většinou se využívá hodnocení např. psychologem při přijímání nových pracovníků.

II. h) **360° vícekriteriální hodnocení výkonu** (vícezdrojové hodnocení) – nadřízený, podřízený, kolegové, klienti, sebehodnocení,... Obvykle se používají strukturované dotazníky vyplňované anonymně a mají důvěrný charakter. Dotazníky sestavují odborné firmy. Toto hodnocení slouží spíš hodnocenému.

V podmínkách mateřských škol se užívá jak formy systematického hodnocení, tak formy příležitostné. Příležitostná forma hodnocení je zpravidla více využívána u provozních zaměstnanců. Z hlediska hodnotitele je nejčastější hodnocení přímým nadřízeným, dále pak hodnocení spolupracovníky a zákazníky „rodiči“. Není opomíjena ani forma sebehodnocení, která dává pracovníkovi možnost uvědomit si požadavky na jeho pracovní výkon a odkrýt jeho rezervy.

### 2.3 Metody hodnocení

Existuje poměrně hodně metod hodnocení pracovníků. Chceme-li dosáhnout co možná největší objektivity hodnocení, využíváme řadu metod nebo jejich kombinací.

Hroník (2006, s. 54) například podle časového horizontu rozlišuje 3 skupiny metod hodnocení pracovníků:

- *Metody zaměřené na minulost* – tyto metody se orientují především na to, co se již stalo.
- *Metody zaměřené na přítomnost* – ty jsou zaměřené na zhodnocení aktuální situace.
- *Metody zaměřené na budoucnost* – ty se orientují k určité předpovědi toho, co se může stát.

Pilařová (2008, s. 30) ve své publikaci uvádí tyto nejčastěji užívané metody:

*Zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky, metoda stanovení cílů, assessment centre.*

I. **hodnotící rozhovor** – mívá podobu standardizovaného nebo polostandardizovaného rozhovoru tzn., že probíhá podle předem stanoveného scénáře. Podkladem tohoto rozhovoru může být předem vyplněný dotazník.

II. **hodnotící škály** – patří k nejhojněji využívaným metodám. Jejich tvorbu bychom měli vždy svěřit odborníkům, kteří se tím zabývají. Mohou mít podobu numerické škály, grafické škály nebo škály se slovním popisem.

III. **dotazníky** – podávají informace o osobnosti hodnoceného a nejčastěji se používají při výběru nových pracovníků.

IV. **metody sběru informací** – se převážně používají při hodnocení pedagogické práce. Jedná se převážně o hospitace, přímé pozorování a dále pak o pořizování videozáznamů, písemných záznamů a měření.

Z těchto metod se v oblasti školství používá například **hodnotící rozhovor, hodnotící škály** nebo **dotazníky**. Vedle těchto metod se používají také **metody sběru informací** o hodnoceném a to **přímé pozorování, hospitace, videozáznamy, písemné záznamy, měření** atd. (tyto metody jsou specifické pro každou organizaci).

## 2.4 Kriteria hodnocení

Kriterium je ukazatelem výkonu nebo výkonnosti, podle kterého hodnotíme úspěšnost zaměstnance. Zároveň ovlivňuje jeho výkon. Kriteria diferencujeme podle profesních, pracovních skupin a funkčního zařazení. Nesprávné nastavení kritérií může vést k nežádoucímu chování, které může ohrozit výsledky celé organizace.

Pro volbu kritérií hodnocení platí několik zásad: čerpáno z Řízení pedagogického procesu (2007)

### I. zásady pro volbu kritérií

I. a) **přiměřený počet kritérií** - cca 7

I. b) **objektivita kritérií** – různí hodnotitelé musí dojít při použití daného kritéria ke stejným výsledkům

I. c) **nezávislost** – jedno kritérium nesmí vycházet z jiného

I. d) **relevantnost** – schopnost musí být posuzována ve vztahu k vykonávané pozici

### II. charakteristika kritérií

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 111) ve své knize formuluje následující charakteristiku kritérií:

#### II. a) **hodnocení pracovní role**

např. kvalita a kvantita plnění úkolů, úroveň plnění funkčního poslání, umění vést spolupracovníky

#### II. b) **chování v průběhu pracovního procesu**

např. obětavost, iniciativa, inovační aktivita, disciplína, úroveň absence, sklon k alkoholismu a drogám, působení na spolupracovníky, vztah ke kolektivu

#### II. c) **osobní a charakterové rysy**

např. čestnost, svědomitost, poctivost, způsob vystupování, ochota sdělovat poznatky a zkušenosti spolupracovníkům, loajalita vůči organizaci a vedoucím pracovníkům

#### II. d) **perspektivnost pro organizační jednotku**

např. hledisko věku, nahraditelnost, zájem spojit svou pracovní kariéru s organizací, vymezení oblasti uplatnění a její doba

V oblasti mateřských škol jsou stanovena kriteria hodnocení pracovního výkonu pro pedagogy a samostatně kriteria pro provozní zaměstnance.

U pedagogů jsou to většinou tato kritéria: kvalita práce, realizační schopnosti, odpovědnost, spolupráce, samostatnost, organizační schopnosti, odborné schopnosti a znalosti a zájem o profesní růst.

U provozních zaměstnanců se pak jedná o produktivitu práce, kvalitu práce, odpovědnost, spolupráci, samostatnost a organizační schopnosti.



### 3 Možnosti motivace zaměstnanců k vyšším výkonům

#### 3.1 Motivace

Jedním z rozhodujících faktorů pro kvalitně odváděnou práci je motivovaný zaměstnanec. Motivace pracovníků ve školství je zatím málo zpracovaná a více méně se opírá jen o určité praktické zkušenosti.

V oblasti řízení lidských zdrojů se setkáváme s celou řadou motivačních teorií. Mezi nejznámější teorie patří Maslowova hierarchie potřeb, McGregorova teorie X a teorie Y, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo Vroomova teorie očekávání.

Rozhodujícím faktorem kvalitní pedagogické práce je motivovaný pedagog.

Handy (1990) definuje pět základních předpokladů pro motivaci pedagogických pracovníků:

- **racionálně – ekonomické předpoklady** – lidé jsou ovlivnitelní především ekonomickými podněty (finanční odměna, zvýšení platu). Motivace působí pouze krátkodobě, jsou účinné především jako motivace k splnění jednorázového a naléhavého úkolu.
- **sociální předpoklady** – motivace je následně založena především na vytváření dobrých sociálních vztahů založených na paternalistickém stylu a preferenci skupinových hodnot (společné výlety, výjezdní zasedání, večírky, společné akce) mívá se účinkem, pokud se zaměstnanci účastní spíše z morální povinnosti než z vlastního přesvědčení.
- **předpoklady seberealizace** – sladění osobních cílů s cíly školy
- **komplexní předpoklady** – vychází se z předpokladu, že lidé jsou různí a liší se i v motivech svého jednání.
- **psychologické předpoklady** – jsou založeny na rozdílných osobnostních charakteristikách (změny osobnostních vlastností mají za následek i změny v chování a motivaci).

Z hlediska školství je zajímavý názor Law a Glover (2003), kteří s odvoláním na řadu srovnávacích výzkumů tvrdí: *Pro většinu mužů je z pohledu motivačních faktorů velmi vysoko hodnocena výše odměny a možnost kariérního růstu. U žen – učitelek hrají v jejich motivaci nejdůležitější roli uspokojení z práce, dobré pracovní podmínky a mezilidské vztahy a to, zda jejich pracovní zatížení je v souladu s rodinným životem.*

Nemůžeme opomenout ani zjištění z předešlé kapitoly, že pozitivní hodnocení pracovníků je může motivovat k ještě kvalitnější práci a lepším výkonům.

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 123) uvádí:

V české manažerské praxi se obvykle motivace chápe jen ve směru pozitivním, jako pochvala. V západní manažerské literatuře se uvažuje jak o pozitivní tak i negativní motivaci. Znamená to, že se používá „jak cukr, tak bič“.

V poslední době se i naši odborníci (např. Y. Rychtaříková nebo F. Bělohlávek) zabývají otázkou konstruktivní kritiky nebo výtky jako nástroje motivace. Vždy je však třeba dbát určitých zásad.

F. Bělohlávek (2008, s.49 – 52) ve své knize formuluje zásady motivující pochvaly, motivující výtky a účinného odměňování.

#### ***Šest zásad motivující pochvaly***

- *Ať je pochvala konkrétní*
- *Pochvala by měla být adresná*
- *Ať je pochvala vyslovena včas*
- *Ať je pochvala veřejná*
- *Pochvala by neměla být formální*
- *Připravenost chválit*

#### ***Osm zásad motivující výtky***

- *Musíme přesně zjistit důvody selhání*
- *Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost*
- *Očekávání musí být jasně stanoveno*
- *Výtka má být adresná*
- *Vytýkat je třeba konkrétní věci*
- *Výtka nesmí obsahovat osobní napadení*
- *Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima*
- *Výtka musí mít odpovídající formu*

#### ***Osm zásad účinného odměňování***

- *Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy*
- *Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci*
- *Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru*
- *Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku*

- *Čím jednodušší systém, tím silnější bude motivace*
- *Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi*
- *Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka*

### 3.2 Možnosti ředitelů motivovat zaměstnance

Prášilová (2006, s. 149) ve své publikaci formuluje tyto stimulační prostředky, které může ředitel používat:

I. **hmotná odměna** – finanční ohodnocení (osobní ohodnocení, odměna), možnost využívat zařízení školy, příspěvky na pracovní oblečení, možnosti půjčky, permanentní vstupenky do bazénu, fitcentra, divadla..., příspěvek na důchodové pojištění

II. **atraktivní obsah práce** – umožní využít a prokázat tvořivé myšlení zaměstnanců, umožní seberozvoj – další vzdělávání, povzbuzení hrdosti na vykonanou práci, vlastní schopnosti, posílení osobní prestiže

III. **povzbuzování pracovníků** – neformální hodnocení, které poskytuje i pocit uspokojení z dobře vykonané práce – hrdost, úspěch

IV. **neformální a neveřejné hodnocení až formalizované hodnocení** – ocenění nejlepších pracovníků na školní akci, přijetí starostou

V. **atmosféra pracovní skupiny** – kolegiální, cílevědomá, přátelská

VI. **pracovní podmínky a režim práce** – možnost výměny výuky, úprava rozvrhu podle potřeby, funkčně vybavené pracovní prostředí,...

VII. **identifikace** – s profesí, prací a podnikem

VIII. **externí stimulační faktory** – společenské uznání, stabilita zaměstnaneckého místa,...

Ředitelky mateřských škol k motivaci svých zaměstnanců nejčastěji používají pochvalu za dobře vykonanou práci, povzbuzení a posílení osobní prestiže, zlepšením pracovních podmínek, finanční ocenění – odměna, pohyblivá složka platu.

### 3.3 Benefity ve školství

Ve studijních textech Řízení pedagogického procesu (2007) jsou benefity definovány jako takzvané zaměstnanecké výhody.

Mezi ně patří například finanční příspěvky na stravování, vzdělávání, rekreaci, či dovolenou. Dále poskytování bezúročných půjček. Některé organizace využívají formu poukázek na stravování, dovolenou, sport, zdraví a kulturu.

Ve školství jde většinou pouze o možnosti využití Fondu kulturních a sociálních potřeb. Zde však legislativa (Vyhláška MF č.114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb) brání efektivnějšímu užití těchto prostředků k motivaci pracovníků. Z důvodu legislativy jsou rozdělovány plošně, podle vnitřní směrnice organizace o využívání FKSP, a tak ztrácí motivační účinek spravedlivé odměny. Nehledě na to, že ze strany zaměstnanců nejsou často chápány jako odměna, ale nárok.

Dnes často firmami užívaný „Balík flexibilních zaměstnaneckých výhod“ (kafetéria), na jehož výběru a způsobu využívání se podílejí sami zaměstnanci, není ve školství uplatňován.

# Výzkumné šetření

## 1 Cíl výzkumného šetření, použitá metoda, charakteristika respondentů

### I. Cíl výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření bylo, zjistit jak je prováděno hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců v mateřských školách a jaké formy motivace zaměstnanců jsou v současné době ředitelkami mateřských škol využívány.

### II. Metoda výzkumu

K provedení výzkumného šetření jsem sama sestavila a použila dotazník určený ředitelkám mateřských škol. Jednotliví respondenti jsou specifikováni pouze obecně.

Rozesláno bylo 100 dotazníků prostřednictvím e-mailu a jeho prostřednictvím se vrátilo 45 vyplněných dotazníků. Návratnost rozeslaného dotazníků byla tedy 45 %.

### III. Charakteristika respondentů

Výzkumného šetření se celkem zúčastnilo 45 ředitelek mateřských škol (respondentů). Pět je z jednotřídních mateřských škol, deset z dvoutrídnic mateřských škol a devět z trojtřídních mateřských škol. Devět ředitelek vede čtyřtrídnic mateřskou školu, pět pěttrídnic mateřskou školu a dvě šestitřídnic mateřskou školu. Tři ředitelky jsou ze sedmitřídnic mateřské školy, jedna z osmitřídnic mateřské školy a jedna z třináctitřídnic mateřské školy.

## 2 Formulace předpokladů

1. Mezi hodnocením zaměstnanců v jednotřídních mateřských školách a hodnocením ve vícetřídnic mateřských školách není rozdíl.
2. Většina mateřských škol má zpracovanou formalizovanou podobu hodnocení svých zaměstnanců.
3. Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno hlavně na pedagogické pracovníky.
4. Benefity využívané mateřskými školami nemají motivační účinek.

## **Analytická část**

### **1 Rozbor šetření**

V této části bylo provedeno vyhodnocení přijatých dotazníků pomocí matematicko-statistické metody (četnost odpovědí + procenta).

Na úplném počátku jsou blíže specifikováni jednotliví respondenti z hlediska velikosti jimi řízených škol.

Byly stanoveny tři kategorie respondentů podle velikosti škol, z jejichž pohledu je šetření vyhodnocováno.

V první části se porovnávají odpovědi ředitelek na jednotlivé otázky z pohledu těchto tří kategorií:

- 1 třídní mateřská škola
- 2–3 třídní mateřská škola
- 4 a více třídní mateřská škola

V další části jsou posuzovány odpovědi všech ředitelek na jednotlivé otázky společně.

## Otázka č. 1

### *Charakteristika respondentů*

V tabulce číslo 1a jsou jednotliví respondenti výzkumného šetření (ředitelky mateřských škol) specifikováni podle velikosti mateřských škol.

*Tabulka číslo 1a: Charakteristika respondentů*

Velikost školy (počet tříd)	Počet respondentů (ředitelek škol)
1 třídní mateřská škola	5
2 třídní mateřská škola	10
3 třídní mateřská škola	9
4 třídní mateřská škola	9
5 třídní mateřská škola	5
6 třídní mateřská škola	2
7 třídní mateřská škola	3
8 třídní mateřská škola	1
13 třídní mateřská škola	1

V této tabulce se uvádí počty respondentů (ředitelek mateřských škol) z pohledu tří posuzovaných kategorií.

*Tabulka číslo 1b: Rozdělení respondentů do posuzovaných kategorií*

Kategorie	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a více třídní MŠ
Počet respondentů	5 (11 %)	19 (42 %)	21 (47 %)

Zhruba 47 % respondentů je z kategorie 4 a více třídních mateřských škol, téměř 42 % je z kategorie 2–3 třídních mateřských škol a zhruba 11 % z kategorie jednotřídních mateřských škol.

## 1.1 Vyhodnocení šetření z pohledu tří kategorií škol

### Otázka č. 2

*Jakou podobu hodnocení práce zaměstnanců používáte?*

*Tabulka číslo 2: Podoby hodnocení práce zaměstnanců*

Volba odpovědi	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a většitřdní MŠ
Neformální podoba hodnocení	1 (20 %)	16 (84 %)	16 (76 %)
Formalizovaná podoba hodnocení	5 (100 %)	15 (79 %)	15 (71 %)

Z šetření vyplývá, že velký důraz na neformální hodnocení klade jak kategorie 2-3 třídních MŠ, tak i 4 a více třídních MŠ.

Ředitelky jednotřídních MŠ ve sledovaném vzorku se více věnují formalizované podobě hodnocení - 100 %, ale ani zbylé dvě posuzované kategorie tuto formu neopomíjejí.

U skupin zkoumaných škol v kategorii 2-3 třídních MŠ a 4 a více třídních MŠ jsou obě podoby hodnocení používány ředitelkami takřka vyrovnaně (neformální 84 a 76 % x formalizované 79 a 71 %).

### Otázka č. 3

*Jaké formy hodnocení zaměstnanců používáte?*

*Tabulka číslo 3: Formy hodnocení zaměstnanců*

Volba odpovědi		1 třídní MŠ		2-3 třídní MŠ		4 a více třídní MŠ	
		pedagogů	provozních	pedagogů	provozních	pedagogů	provozních
<b>Z časového hlediska</b>	Pravidelné hodnocení	5 (100 %)	3 (60 %)	12 (63 %)	8 (42 %)	20 (95 %)	9 (43 %)
	Příležitostné hodnocení	0 (0 %)	2 (40 %)	13 (68 %)	16 (84 %)	8 (38 %)	16 (76 %)
<b>Z hlediska hodnotitele</b>	Přímým nadřízeným	4 (80 %)	4 (80 %)	19 (100 %)	19 (100 %)	21 (100 %)	19 (90 %)
	Spolupracovníky	1 (20 %)	2 (40 %)	9 (47 %)	5 (26 %)	5 (24 %)	3 (14 %)
	Týmové hodnocení	3 (60 %)	2 (40 %)	11 (58 %)	4 (21 %)	9 (43 %)	6 (29 %)
	Hodnocení zákazníky	3 (60 %)	3 (60 %)	15 (79 %)	11 (58 %)	12 (57 %)	10 (48 %)
	Hodnocení podřízenými	1 (20 %)	0 (0 %)	5 (26 %)	3 (16 %)	2 (10 %)	1 (5 %)
	Sebehodnocení	5 (100 %)	4 (80 %)	15 (79 %)	6 (32 %)	19 (90 %)	9 (43 %)



Pravidelné hodnocení je více zaměřeno na pedagogické pracovníky a je na ně převážně kladen větší důraz 100, 63, 95 % než na hodnocení příležitostné. U nepedagogických zaměstnanců je u sledovaného vzorku v kategoriích 2-3 třídních MŠ a 4 a více třídních MŠ upřednostňováno spíše příležitostné hodnocení 84 a 76 %.

Z hlediska hodnotitele se nejčastěji vyskytuje hodnocení přímým nadřazeným 80 – 100 %, pak forma hodnocení zákaznicky 48 – 79 %, sebehodnocení a týmové hodnocení. Hodnocení zákaznicky využívají všechny kategorie škol ze sledovaného vzorku skoro stejně. I zde je větší pozornost většinou věnována pedagogickým pracovníkům 57 – 79 %, i když provozní zaměstnanci nejsou zcela opomíjeni 48 - 60 %. V oblasti hodnocení přímým nadřazeným jsou obě skupiny hodnocených téměř vyrovnané 80 – 100 %.

U této otázky můžeme říci, že nejsou rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi mateřských škol.

#### Otázka č. 4

##### *Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?*

*Tabulka číslo 4: Metody hodnocení práce*

Volba odpovědi	1 třídní MŠ		2-3 třídní MŠ		4 a více třídní MŠ	
	pedagogů	provozních	pedagogů	provozních	pedagogů	provozních
Pozorování	5 (100 %)	5 (100 %)	19 (100 %)	19 (100 %)	18 (86 %)	21 (100 %)
Hospitace	4 (80 %)	1 (20 %)	17 (89 %)	1 (5 %)	21 (100 %)	0 (0 %)
Osobní záznamy	3 (60 %)	1 (20 %)	7 (37 %)	5 (26 %)	4 (19 %)	0 (0 %)
Hodnotící rozhovor	5 (100 %)	4 (80 %)	19 (100 %)	18 (95 %)	17 (81 %)	17 (81 %)
Dotazník	4 (80 %)	1 (20 %)	9 (47 %)	6 (32 %)	14 (67 %)	8 (38 %)
Sebehodnocení	5 (100 %)	3 (60 %)	15 (79 %)	6 (32 %)	18 (86 %)	6 (29 %)
Pohovor osobní rozvoji	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	1 (5 %)

Nejvíce používanými metodami hodnocení práce u všech zaměstnanců jsou pozorování 86 – 100 % a hodnotící rozhovor 81 – 100 %.

U pedagogických pracovníků je to pak hospitace 80 – 100 % a sebehodnocení zaměstnanců 79 – 100 %. Nejméně užívanou metodou jsou osobní záznamy.

Využití jednotlivých metod hodnocení se v jednotlivých kategoriích mateřských škol sledovaného vzorku výrazně neliší.

### Otázka č. 5

*Jaká kritéria v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců používáte?*

Tabulka číslo 5: Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Volba odpovědi	1 třídní MŠ		2-3 třídní MŠ		4 a více třídní MŠ	
	pedagogů	provozních	pedagogů	provozních	pedagogů	provozních
Produktivita práce	2 (40 %)	4 (80 %)	7 (37 %)	13 (68 %)	10 (48 %)	14 (67 %)
Kvalita práce	5 (100 %)	5 (100 %)	19 (100 %)	18 (95 %)	21 (100 %)	21 (100 %)
Realizační schopnosti	3 (60 %)	1 (20 %)	18 (95 %)	8 (42 %)	15 (71 %)	5 (24 %)
Odpovědnost	5 (100 %)	3 (60 %)	17 (89 %)	18 (95 %)	19 (90 %)	17 (81 %)
Spolupráce	4 (80 %)	3 (60 %)	17 (89 %)	18 (95 %)	20 (95 %)	16 (76 %)
Samostatnost	3 (60 %)	4 (80 %)	19 (100 %)	18 (95 %)	19 (90 %)	16 (76 %)
Organizační schopnosti	4 (80 %)	3 (60 %)	16 (84 %)	10 (53 %)	19 (90 %)	14 (67 %)
Odborné schopnosti a znalosti	5 (100 %)	1 (20 %)	18 (95 %)	3 (16 %)	20 (95 %)	4 (19 %)
Zájem o profesní růst	4 (80 %)	1 (20 %)	16 (84 %)	2 (11 %)	20 (95 %)	4 (19 %)
Propagace školy	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	0 (0 %)
Nekonfliktnost s okolím	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	1 (5 %)
Ochota	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)	1 (5 %)

Zde je samozřejmě rozdíl mezi kritérii pro pedagogické a nepedagogické zaměstnance což vychází právě z profesního zařazení.

Volba kritérií hodnocení pracovního výkonu pedagogických pracovníků jsou z hlediska tří kategorií respondentů téměř vyvážena. Nejdůležitějším kritériem je kvalita práce 100 %, odborné schopnosti a znalosti 95 – 100 %, odpovědnost 89 – 100 %, spolupráce 80 – 95 %, zájem o profesní růst 80 – 95 % a samostatnost 60 – 100 %.

U hodnocení provozních zaměstnanců je na prvním místě mezi kritérii kvalita práce 95 – 100 %, pak samostatnost 76 – 95 %, odpovědnost 60 – 95 % a spolupráce 60 -95 %.

Opět můžeme konstatovat, že mezi jednotlivými kategoriemi mateřských škol sledovaného vzorku nejsou patrné velké rozdíly.

### **Otázka č. 6**

***S jakým cílem provádíte hodnocení pracovního výkonu vašich zaměstnanců?***

*Tabulka číslo 6: Cíle hodnocení pracovního výkonu*

Volba odpovědi	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a více třídní MŠ
Poskytnutí zpětné vazby	5 (100 %)	14 (74 %)	18 (86 %)
Stanovení směru dalšího rozvoje	3 (60 %)	17 (89 %)	13 (62 %)
Odměňování pracovníka	5 (100 %)	14 (74 %)	20 (95 %)

Pro všechny tři kategorie je důležitým cílem odměňování pracovníků a poskytnutí zpětné vazby 74 - 100 %. Ve sledovaném vzorku škol kategorie 2-3 třídních MŠ je nejdůležitějším cílem hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců stanovení směru dalšího rozvoje 89 %.

Co se týká cílů hodnocení, jsou ve sledovaném vzorku mezi jednotlivými kategoriemi mateřských škol rozdíly, i když ne zcela markantní 60 – 89 %.

### **Otázka č. 7**

***Čím motivujete své zaměstnance?***

*Tabulka číslo 7: Formy motivace zaměstnanců*

Volba odpovědi	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a všetrídní MŠ	
Finanční motivace	Nenároková složka platu	3 (60 %)	8 (42 %)	16 (76 %)
	Mimořádná odměna	5 (100 %)	18 (95 %)	20 (95 %)
Ostatní motivace	Formální uznání	5 (100%)	19 (100 %)	19 (90 %)
	Benefity	2 (40 %)	10 (53 %)	12 (57 %)

Ve sledovaném vzorku respondentů je patrné, že všechny kategorie mateřských škol nejvíce motivují své zaměstnance mimořádnými odměnami 95 – 100 % a hned následně

formálním uznáním – pochvalou 90 -100 %. Benefity se objevují zhruba u poloviny respondentů ze sledovaného vzorku 40 – 57 %.

Odpovědi jednotlivých kategorií mateřských škol se neliší.

### **Otázka č. 8**

***Můžete využívat benefity k spravedlivému odměňování a motivaci zaměstnanců?***

*Tabulka číslo 8: Spravedlivé využití benefitů*

Volba odpovědi	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a více třídní MŠ
Ano	3 (60 %)	10 (53 %)	15 (71 %)
Ne	2 (40 %)	9 (47 %)	6 (29 %)

Jako spravedlivé chápe využití benefitů k motivaci zaměstnanců nadpoloviční většina respondentů 53 – 71 %. U skupiny sledovaných se jednotřídní mateřské školy a 2-3 třídní mateřské školy v názorech téměř shodují.

Na základě mé zkušenosti nemají benefity vliv na pracovní výkon, protože jsou rozdělovány plošně, podle vnitřní směrnice organizace o využívání FKSP a většina zaměstnanců je chápe jako nárok.

## Otázka č. 9

### Jaké formy benefitů využíváte?

Tabulka číslo 9: Formy benefitů

Volba odpovědi	1 třídní MŠ	2-3 třídní MŠ	4 a více třídní MŠ
Žádné	0 (0 %)	1 (5 %)	0 (0 %)
Příspěvek na stravování	3 (60 %)	18 (95 %)	20 (95 %)
Příspěvek na rekreaci	2 (40 %)	12 (63 %)	7 (33 %)
Penzijní připojištění	0 (0 %)	5 (26 %)	6 (29 %)
Kulturní akce	2 (40 %)	12 (63 %)	17 (81 %)
Sportovní akce	3 (60 %)	4 (21 %)	8 (38 %)
Masáže	0 (0 %)	9 (47 %)	11 (52 %)
Vitamíny	3 (60 %)	11 (58 %)	14 (67 %)
Dary	0 (0 %)	15 (79 %)	16 (76 %)
Odborná školení	1 (20 %)	7 (37 %)	7 (33 %)
Volba čerpání dovolené	1 (20 %)	8 (42 %)	7 (33 %)
Konzultace odborníků	0 (0 %)	3 (16 %)	4 (19 %)
Pracovní oděv	2 (20 %)	13 (68 %)	13 (62 %)
Půjčování technického vybavení	1 (20 %)	6 (32 %)	4 (19 %)
Úprava pracovní doby	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)
1 den náhradního volna *	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)
Květiny	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (5 %)

\*za 8 odpracovaných přesčasových hodin

Pokud mají školy možnost benefity využívat, jedná se většinou o možnosti využití Fondu kulturních a sociálních potřeb. Nejčastěji využívají možnost příspěvku na stravování, příspěvek na kulturní akce, vitamíny, pracovní oděvy, dary a masáže.

Zde je ve sledované skupině respondentů částečně vidět rozdíl mezi jednotřídními mateřskými školami a zbylými dvěma kategoriemi škol. Jednotřídní mateřské školy nemají vzhledem k počtu zaměstnanců Fond kulturních a sociálních potřeb dostatečně velký.

## 1.2 Vyhodnocení odpovědí všech respondentů

V této části jsou vyhodnoceny odpovědi výzkumu hodnocení pracovního výkonu a motivace zaměstnanců za všechny respondenty (ředitelky mateřských škol) dohromady bez ohledu na to, zda se jedná o mateřskou školu jednotřídní nebo například sedmitřídní mateřskou školu.

*Tabulka číslo 10: Počet respondentů*

<b>Počet respondentů</b>	45 (100 %)
--------------------------	------------

### **Otázka číslo 2:**

***Jakou podobu hodnocení práce zaměstnanců používáte?***

*Tabulka číslo 11: Podoba hodnocení práce zaměstnanců*

<b>Volba odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Neformální podoba hodnocení	33 (73 %)
Formalizovaná podoba hodnocení	35 (78 %)

Neformální podobu hodnocení v současné době používá 73 % mateřských škol ve sledovaném vzorku.

Formalizovaný systém hodnocení práce zaměstnanců má zpracovaný 78 % dotazovaných respondentů

**Otázka číslo 3:*****Jaké formy hodnocení zaměstnanců používáte?****Tabulka číslo 12: Formy hodnocení zaměstnanců*

<b>Volba odpovědi</b>		<b>Počet odpovědí</b>	
	<b>Forma hodnocení</b>	pedagogů	provozních
Z časového hlediska	Pravidelné hodnocení	37 (82 %)	20 (44 %)
	Příležitostné hodnocení	21 (47 %)	34 (76 %)
Z hlediska hodnotitele	Hodnocení přímým nadřízeným	44 (98 %)	42 (93 %)
	Hodnocení spolupracovníky	15 (33 %)	10 (22 %)
	Týmové hodnocení	23 (51 %)	12 (27 %)
	Hodnocení „zákazníky“	30 (67 %)	24 (53 %)
	Hodnocení podřízenými	8 (18 %)	4 (9 %)
	Sebehodnocení	39 (87 %)	19 (42 %)

Více sledovaných škol upřednostňuje pravidelnou formu hodnocení hlavně u pedagogických pracovníků 82 %. U provozních zaměstnanců převažuje příležitostné hodnocení 76 %.

Z hlediska hodnotitele je nejvíce využívána forma hodnocení přímým nadřízeným a to pro obě skupiny zaměstnanců 98 % u pedagogů a 93 % pro provozní. Ostatní formy hodnocení (hodnocení zákazníky, sebehodnocení a týmové hodnocení) jsou více zaměřeny na pedagogické zaměstnance.

**Otázka číslo 4:*****Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?****Tabulka číslo 13: Metody hodnocení*

Volba odpovědi	Počet odpovědí	
	pedagogů	provozních
<b>Metody hodnocení</b>		
Pozorování	42 (93 %)	45 (100 %)
Hospitace	42 (93%)	2 (4 %)
Osobní záznamy	14 (31 %)	6 (13 %)
Hodnotící rozhovor	41 (91 %)	39 (87 %)
Dotazník	27 (60 %)	15 (33 %)
Sebehodnocení	38 (84 %)	15 (33 %)
Pohovor o osobním rozvoji	1 (2 %)	1 (2 %)

Nejčastěji využívanými metodami hodnocení u vzorku sledovaných respondentů je pro obě skupiny zaměstnanců metoda pozorování 93 a 100 % a hodnotící rozhovor 91 a 87 %. Metody více využívané pro skupinu pedagogických pracovníků jsou hospitace 91 %, sebehodnocení 84 % a dotazník 60 %.



**Otázka číslo 5:*****Jaká kritéria v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců používáte?****Tabulka číslo 14: Kritéria hodnocení pracovního výkonu*

<b>Volba odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>	
	pedagogů	provozních
<b>Kritéria hodnocení</b>		
Produktivita práce	19 (42 %)	31 (69 %)
Kvalita práce	45 (100 %)	44 (98 %)
Realizační schopnosti	36 (80 %)	14 (31 %)
Odpovědnost	41 (91 %)	38 (84 %)
Spolupráce	41 (91 %)	37 (82 %)
Samostatnost	41 (91 %)	38 (84 %)
Organizační schopnosti	39 (87 %)	27 (60 %)
Odborné schopnosti a znalosti	43 (96 %)	8 (18 %)
Zájem o profesní růst	40 (89 %)	7 (16 %)
Propagace MŠ	2 (4 %)	0 (0 %)
Nekonfliktnost s okolím	1 (2 %)	1 (2 %)
Ochota	1 (2 %)	1 (2 %)

Ve zkoumaném vzorku škol jsou pro obě skupiny využívána tato kritéria: kvalita práce 100 a 98 %, odpovědnost 91 a 84 %, samostatnost 91 a 84 % a spolupráce 91 a 82 %. Dalším nejčastěji užívaným kritériem hodnocení nepedagogických zaměstnanců je produktivita práce 69 % a pro pedagogické pracovníky odborné schopnosti a znalosti 96 %, zájem o profesní růst 89 %, organizační schopnosti 87 % a realizační schopnosti 80 %.

**Otázka číslo 6:*****S jakým cílem provádíte hodnocení pracovního výkonu vašich zaměstnanců?****Tabulka číslo 15: Cíle hodnocení pracovního výkonu*

<b>Volba odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Poskytnutí zpětné vazby	37 (82 %)
Stanovení směru dalšího rozvoje	33 (73 %)
Odměňování pracovníka	39 (87 %)

Sledované školy nejvíce využívají hodnocení pro odměňování pracovníků 87 %, dále pak pro poskytnutí zpětné vazby 82 % a ke stanovení směru dalšího rozvoje 73 %.

**Otázka číslo 7:*****Čím motivujete své zaměstnance?****Tabulka číslo 16: Formy motivace zaměstnanců*

<b>Volba odpovědi</b>		<b>Počet odpovědí</b>
Finanční motivace	Nenároková složka platu	27 (60 %)
	Mimořádná odměna	43 (96 %)
Ostatní motivace	Formální uznání	43 (96 %)
	Benefity	24 (53 %)

Nejčastěji používanou motivací je formální uznání a mimořádná odměna zaměstnanců 96 %. Benefity používá k motivaci zaměstnanců 53 % respondentů.

**Otázka číslo 8:*****Můžete využívat benefity k spravedlivému odměňování a motivaci zaměstnanců?****Tabulka číslo 17: Spravedlivé využití benefitů*

<b>Volba odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Ano	28 (62 %)
Ne	17 (38 %)

38 % respondentů chápe využití benefitů k motivaci zaměstnanců jako nespravedlivé.  
62 % se domnívá, že využití benefitů je spravedlivé.

### Otázka číslo 9:

#### *Jaké formy benefitů využíváte?*

Tabulka číslo 18: *Formy benefitů*

<b>Volba odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>
Žádné	1 (2 %)
Příspěvek na stravování	41 (91 %)
Příspěvek na rekreaci	21 (47 %)
Penzijní připojištění	11 (24 %)
Kulturní akce	31 (69 %)
Sportovní akce	15 (33 %)
Masáže	20 (44 %)
Vitamíny	28 (62 %)
Dary	31 (69 %)
Odborná školení	15 (33 %)
Volba čerpání dovolené	16 (36 %)
Konzultace odborníků	7 (16 %)
Pracovní oděv	28 (62 %)
Půjčování technického vybavení	11 (24 %)
Úprava pracovní doby	1 (2 %)
1 den náhradního volna *	1 (2 %)
Květiny	1 (2 %)

\*za 8 přesčasových hodin

Většina respondentů využívá možnosti Fondu kulturních a sociálních potřeb např. příspěvek na stravování 91 %, příspěvek na kulturní akce 69 %, dary 69 %, vitamíny 62 % a pracovní oděvy 62 %. Zde musí vycházet z vnitřní směrnice organizace o čerpání FKSP a z kolektivní smlouvy. Mimo FKSP dále pak některé organizace využívají možnost volby čerpání dovolené 36 %.

## 2 Ověření předpokladů

### I. předpoklad 1.

*Mezi hodnocením zaměstnanců v jednotřídních mateřských školách a hodnocením ve víceřídních mateřských školách není rozdíl.*

Z odpovědí sledovaného vzorku všech tří kategorií škol je patrné, že téměř všichni se snaží provádět formalizovanou formu hodnocení pracovního výkonu svých zaměstnanců a zároveň provádí i neformální hodnocení. Viz tabulka číslo 2 strana 24. Na základě tohoto vyhodnocení se dá říci, že tento **předpoklad je platný**.

### II. předpoklad 2.

*Většina mateřských škol má zpracovanou formalizovanou podobu hodnocení svých zaměstnanců.*

Na základě vyhodnocení otázky číslo 2 má formalizovanou podobu 78 % respondentů. Viz tabulka číslo 11 strana 30. Konstatuji, že tento **předpoklad se dá považovat za platný**.

### III. předpoklad 3.

*Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno hlavně na pedagogické pracovníky.*

Po vyhodnocení otázky číslo 3 lze říci, že hodnocení je sice více zaměřeno na pedagogické pracovníky, ale ani hodnocení nepedagogických (provozních) pracovníků není opomíjeno. Viz tabulka číslo 12 strana 31.

Tento **předpoklad je platný**.

IV. předpoklad 4.

***Benefity využívané mateřskými školami nemají motivační účinek.***

Po vyhodnocení odpovědí na otázku číslo 8, kdy bylo zjištěno, že 62 % respondentů chápe využívání možnosti benefitů k motivaci svých zaměstnanců spravedlivě, musíme říci, že tento **předpoklad se nepotvrdil.**

## **Závěr**

### **Zhodnocení a přínos pro personální práci vedení mateřských škol**

Cíl mé bakalářské práce byl splněn, ale jsem si vědoma dílčích výsledků šetření, které jsou způsobeny velikostí sledovaného vzorku respondentů.

Na základě provedeného výzkumu můžeme konstatovat, že:

1. předpoklad

***Mezi hodnocením zaměstnanců v jednotřídních mateřských školách a hodnocením ve víceřídních mateřských školách není rozdíl.***

Platnost předpokladu se potvrzuje.

2. předpoklad

***Většina mateřských škol má zpracovanou formalizovanou podobu hodnocení svých zaměstnanců.***

Platnost předpokladu se potvrzuje.

3. předpoklad

***Hodnocení zaměstnanců je zaměřeno hlavně na pedagogické pracovníky.***

Platnost předpokladu se potvrzuje.

4. předpoklad

***Benefity využívané mateřskými školami nemají motivační účinek.***

Platnost předpokladu se nepotvrzuje.

### **Přínos pro personální práci vedení mateřských škol**

Na základě studia odborné literatury a zjištění získaných prostřednictvím výzkumného šetření lze všem školám doporučit zpracování formalizované podoby systému hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tato podoba hodnocení může pomoci personálnímu vedení školy zprůhlednit nejen způsob hodnocení pro zaměstnance, ale i zprůhlednit systém odměňování zaměstnanců. Dobře zpracovaný systém hodnocení může plnit i formu motivace k další práci zaměstnanců a je dobrou zpětnou vazbou pro ředitele škol, kdy zjištění mohou využít při plánování směru dalšího rozvoje školy.

Vedení škol by však nemělo opomíjet ani každodenní neformální podobu hodnocení práce svých zaměstnanců, které žádný (jakkoli dokonalý) systém hodnocení nemůže nahradit. Mnohdy totiž nemůžeme čekat měsíc nebo rok na příležitost, abychom zaměstnance pochválili nebo mu sdělili, že s jeho prací nejsme spokojeni.

O hodnocení práce zaměstnanců bylo zjištěno:

Nejvíce užívanými formami hodnocení je hodnocení přímým nadřízeným, hodnocení spolupracovníky, zákazníky a sebehodnocení.

Nejčastěji využívanými metodami hodnocení všech zaměstnanců je pozorování a rozhovor. U pedagogů pak ještě hospitace, dotazník a sebehodnocení.

Nejběžněji užívanými kritérii hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců jsou: pro pedagogy (kvalita práce, odpovědnost, spolupráce, samostatnost, realizační schopnosti, odborné schopnosti a znalosti, zájem o profesní růst), pro nepedagogické zaměstnance (kvalita práce, odpovědnost, produktivita práce, spolupráce a samostatnost).

Vedení škol hodnocení nejčastěji využívá při odměňování zaměstnanců, ale neopomíjí ani poskytnutí zpětné vazby a možnosti stanovení směru dalšího rozvoje školy.

Nejčastěji používanou odměnou zaměstnanců je pochvala a mimořádná odměna zaměstnanců.

Benefity v odměňování svých zaměstnanců využívá více jak polovina škol, i když pouze v rámci, který umožňuje legislativa ohledně FKSP. Z tohoto důvodu, dle mého názoru užití těchto benefitů postrádá motivační účinek. Zaměstnanci jsou sice krátkou dobu spokojeni, ale k vyšším pracovním výkonům je tato odměna nemotivuje právě z důvodu plošného rozdělování. Další možnosti ve využití benefitů vedení škol v současné době prakticky nemá.

K motivaci zaměstnanců navrhuji co nejvíce používat pochvalu, z odborné literatury je totiž patrné, že motivace formou pochvaly se v naší zemi stále ještě používá velmi málo anebo ve formální podobě.

Doporučovala bych ředitelkám mateřských škol prostudovat například publikaci Františka Bělohávkova „Jak vést a motivovat lidi“, ve které se mohou seznámit se zásadami užívání pochvaly, ale i výtky a s postupem odměňování zaměstnanců. Co se týká finančních odměn, jsou školy svazovány rozpočty. Mimořádné odměny a

nenárokové složky platu mohou využít pouze tehdy, pokud jim to výše jejich rozpočtu dovolí.

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a jejich motivace k další práci patří dnes k jedné z nejdůležitějších oblastí personálního managementu, a proto je důležité, aby se ředitelky mateřských škol touto problematikou zabývaly i do budoucna a věnovaly se jí například v dalším vzdělávání. Domnívám se, že má práce může být určitým přínosem a podkladem pro ředitelky mateřských škol, které ve funkci začínají a formu hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců si teprve tvoří.



## Seznam použité literatury

ARMSTRONG M., *Personální management*, 1. vydání Praha, Grada Publishing a.s., 1999, ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK F., *Jak vést a motivovat lidi*, 5. vydání, Computer Press,a.s. Brno, 2008, ISBN 978-80-251-2235-8

HANDY C., *Understanding School as Organization*, Penguin Books Ltd. 1990

HRONÍK F., *Hodnocení pracovníků*, 1. vydání Praha, Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1458-2

LAW S., GLOVER D., *Educational Leadership and Leasing. Practice, Polici and Research.*, Open University Press 2003

PILAŘOVÁ I., *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*, 1. vydání Praha, Grada Publishing a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2042-5

PRÁŠILOVÁ M., *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*, 1. vydání Olomouc, Univerzita Palackého v Olomouci 2006, ISBN 80-244-1415-5

SLAVÍKOVÁ L., WOJCYKOWSKA C, NEZVALOVÁ D., PELIKÁN J., WALTEROVÁ E., KALOUS J., BAČA M., CIPÍNOVÁ J., SVOBODA J., HEBRAD – ACHY H., ing. ČERNÍKOVÁ H., HLADKÝ J., *Řízení pedagogického procesu, kapitola 8 Hodnocení pracovníků*, CŠM PedF UK Praha, 2007

VODÁČEK L. a VODÁČKOVÁ O. – *Moderní management v teorii a praxi*, 1. vydání Praha, Management Press s.r.o., 2006, ISBN 80-7261-143-7

## Seznam tabulek

Číslo 1a	Charakteristika respondentů	23
Číslo 1b	Rozdělení respondentů do posuzovaných kategorií	23
Číslo 2	Podoby hodnocení práce zaměstnanců	24
Číslo 3	Formy hodnocení práce zaměstnanců	24
Číslo 4	Metody hodnocení	25
Číslo 5	Kritéria hodnocení pracovního výkonu	26
Číslo 6	Cíle hodnocení pracovního výkonu	27
Číslo 7	Formy motivace zaměstnanců	27
Číslo 8	Spravedlivé využití benefitů	28
Číslo 9	Formy benefitů	29
Číslo 10	Počet respondentů	30
Číslo 11	Podoba hodnocení práce zaměstnanců	30
Číslo 12	Formy hodnocení zaměstnanců	31
Číslo 13	Metody hodnocení	32
Číslo 14	Kriteria hodnocení pracovního výkonu	33
Číslo 15	Cíle hodnocení pracovního výkonu	34
Číslo 16	Formy motivace zaměstnanců	34
Číslo 17	Spravedlivé využití benefitů	34
Číslo 18	Formy benefitů	35

## Přílohy

Dotazník

Vážená paní ředitelko,  
jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia „Školský management“ na Pedagogické fakultě UK v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé závěrečné bakalářské práce, v níž se zabývám hodnocením práce zaměstnanců a možnostmi jejich motivace v podmínkách MŠ.  
Předem děkuji za vaši ochotu.

Miroslava Fehérová

Pokud budete mít zájem, výsledky šetření Vám poskytnu.

Při vyplňování zaškrtněte hodící se odpověď. U jednotlivých otázek můžete zvolit všechny možnosti, které Vám vyhovují.

### 1. Charakteristika respondenta

Počet tříd Vaší školy	
-----------------------	--

### 2. Jakou podobu hodnocení práce zaměstnanců používáte?

<input type="checkbox"/>	Neformální (bez písemného záznamu)
<input type="checkbox"/>	Formalizovanou

### 3. Jaké formy hodnocení zaměstnanců používáte?

	Pedagogové	Provozní zaměstnanci
<b>Z hlediska časového</b>		
Pravidelné hodnocení		
Příležitostné hodnocení		
<b>Z hlediska hodnotitele</b>		
Hodnocení přímým nadřízeným		
Hodnocení spolupracovníky		
Týmové hodnocení		
Hodnocení „zákazníky“ (rodiči)		
Hodnocení podřízenými		
Sebehodnocení		

4. Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?

	Pedagogové	Provozní zaměstnanci
Pozorování		
Hospitace		
Osobní záznamy		
Hodnotící rozhovor		
Dotazník		
Sebehodnocení		
Další (vypište)		

5. Jaká kritéria v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců používáte?

	Pedagogové	Provozní zaměstnanci
Produktivita práce		
Kvalita práce		
Realizační schopnosti		
Odpovědnost		
Spolupráce		
Samostatnost		
Organizační schopnosti		
Odborné schopnosti a znalosti		
Zájem o profesní růst		
Další (vypište)		

6. S jakým cílem provádíte hodnocení pracovního výkonu vašich zaměstnanců?

	Poskytnutí zpětné vazby
	Stanovení směru dalšího rozvoje
	Odměňování pracovníka

7. Čím motivujete své zaměstnance?

	<i>Finančně:</i>
	Nenároková složka platu
	Mimořádná odměna
	<i>Ostatní:</i>
	Formální uznání (pochvala)
	benefity

8. Můžete využívat benefity k spravedlivému odměňování a motivaci zaměstnanců?

	Ano
	Ne

9. Jaké formy benefitů využíváte?

	Žádné
	Příspěvek na stravování
	Příspěvek na rekreaci
	Penzijní připojištění
	Kulturní akce
	Sportovní akce
	Masáže
	Vitamíny
	Dary
	Odborná školení
	Volba čerpání dovolené
	Konzultace odborníků
	Pracovní oděv
	Půjčování technického vybavení školy
	Jiné (vypište)