

Bp623

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Pedagogická fakulta

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Podatelna

28 -03- 2008

Cís.

1423

přil.

4

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V PODMÍNKÁCH MATEŘSKÉ ŠKOLY

Závěrečná bakalářská práce

Autor : Hana Syblíková
Obor : Školský management
Forma studia : kombinované
Vedoucí práce : Věra Fantová, PhDr.
Datum odevzdání práce : 26.3. 2008

Resumé

Závěrečná práce se zabývá otázkou významu hodnocení pracovníků a jeho vlivem na jejich pracovní výkon. Cílem práce je analýza současného způsobu hodnocení v mateřských školách a zkoumání, do jaké míry hodnocení pracovníky motivuje. Vychází z svých poznatků, vlastních zkušeností a ze získaných názorů a postojů k hodnocení pracovníků z pohledu vedoucích pracovníků. Analýzou, porovnáváním a zkoumáním těchto poznatků objasňuje význam, důležitost a vliv stylu řízení na hodnocení, jehož cílem by měla být motivace pracovníků. Jelikož z výzkumného vzorku respondentů vyplynulo, že vedoucí pracovníci ve většině oslovených škol neprovádějí hodnocení pracovníků systematicky, práce se v další části zaměřuje na hledání cest, které by mohly vést ke zvalnění současného stavu.

Výsledky této práce mohou posloužit jako podklad pro tvorbu vlastního hodnoticího systému a jeho využití jako motivačního faktoru.

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci **Hodnocení pracovníků v podmínkách mateřské školy** vypracovala pod vedením PhDr. Věry Fantové samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů uvedených v seznamu.

Teplice, 26.3. 2008



podpis

Resumé

Závěrečná práce se zabývá otázkou významu hodnocení pracovníků a jeho vlivem na jejich pracovní výkon. Cílem práce je analýza současného způsobu hodnocení v mateřských školách a zkoumání, do jaké míry hodnocení pracovníky motivuje. Vychází z mých poznatků, z vlastních zkušeností a ze získaných názorů a postojů k hodnocení pracovníků z pohledu vedoucích pracovníků. Analýzou, porovnáváním a zkoumáním těchto poznatků objasňuji význam, důležitost a vliv stylu řízení na hodnocení, jehož cílem by měla být motivace pracovníků. Jelikož z výzkumného vzorku respondentů vyplynulo, že vedoucí pracovníci ve většině oslovených škol neprovádějí hodnocení pracovníků systematicky, práce se v další části zaměřuje na hledání cest, které by mohly vést ke zkvalitnění současného stavu. Výsledky této práce mohou posloužit jako podklad pro tvorbu vlastního hodnotícího systému a jeho využití jako motivačního faktoru.

Klíčová slova :

Hodnocení, motivace, osobnost, styly vedení, vedoucí pracovníci, motivační potřeby, kultura, klima, pracovní vztahy, hierarchi potřeby, sdělovací pracovníci, potřeby, hodnocení osobnosti, sdělovací pracovníci, kultura hodnocení

Summary

The final thesis deals with a question of employee appraisal and its impact on their job performance.

The purpose of the thesis is to analyse the current method of employee appraisal in kindergartens and its influence on their work motivation. The thesis results are from my own experiences and compiled opinions of headmasters.

In accordance with the results of the analyse and comparison I clarify the significant importance of the method of employee appraisal management with the aim to achieve a positive employee motivation.

Seeing that employee appraisal is not executed systematically which emerged from the opinions of representative respondents sample, therefore the thesis in its last part is focused on improving the quality of present methods of employee appraisal.

The results of the thesis could be a fundamental base for creating an accurate employee appraisal method with positive influence on work motivation.

Klíčová slova :

Hodnocení, motivace, osobnost, styly vedení, vedoucí pracovník, motivační potřeby, kultura, klima, pracovní vztahy, hodnotící pohovor, schopnosti pracovníků, potřeby, hodnotící metody, sebehodnocení, kritéria hodnocení.

OBSAH

1. Úvod	5
1.1 Cíl práce.....	6
2. Teoretická východiska	
2.1 Styly řízení a jejich vliv na motivaci pracovníků.....	7
2.2 Osobnostní rysy vedoucího pracovníka.....	9
2.3 Kultura školy, klima na pracovišti.....	12
2.4 Motivování lidí.....	15
2.5 Hodnocení	21
2.5.1 <i>Hodnotící metody v mateřských školách</i>	24
2.5.2 <i>Význam hodnotících procesů</i>	27
2.5.3 <i>Úloha ředitele při hodnocení</i>	29
3. Výzkumné šetření	
3.1 Cíl výzkumu.....	32
3.1.1 <i>Dílčí cíle výzkumného šetření</i>	32
3.2 Stanovení výzkumných východisek.....	33
3.3 Metodologie výzkumu	33
3.3.1 <i>Charakteristika výzkumného vzorku</i>	33
3.3.2 <i>Metody výzkumu a jejich popis</i>	33
3.3.3 <i>Pilotní výzkum</i>	34
3.3.4 <i>Metodika výzkumného šetření</i>	35
4. Výsledky výzkumného šetření	37
5. Analýza získaných faktů a údajů	65
6. Ověření stanovených východisek	68
7. Závěr	69
8. Seznam použité literatury a citací	71
9. Přílohy	72

1. Úvod

Problematika hodnocení výkonu a pracovního chování patří v současné době k základním pilířům personálního managementu. Dnešní pojetí managementu vychází z toho, že kvalitní systém hodnocení je *nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků*. Systém hodnocení přispívá ke zlepšení pracovního klimatu a je nezastupitelným nástrojem systému řízení pracovního výkonu. Jednou z neefektivnějších metod, jak motivovat pracovníky a dosáhnout požadovaných cílů je mimo jiné i jejich kritické sebehodnocení podle stanovených kritérií. Ta by měla být vždy zaměřena na oblasti, u kterých je potřebné zlepšení. Důraz je kladen i na spolupodílení se na jejich tvorbě zaměstnanci. Součástí procesu sebehodnocení jsou neméně důležité hodnotící pohovory.

Je pravdou, že neustálé navyšování administrativních úkolů ubírá čas na efektivnější práci se zaměstnanci, proto je důležité, vytvořit si systém hodnocení a zařadit si jej do své práce jako „hlavní“ činnost, nikoliv jako činnost „vedlejší“. Z provedeného interview bylo zjištěno, že mnozí vedoucí pracovníci výzkumného vzorku tuto činnost provádějí nahodile, někdy ji opomíjejí nebo jí podceňují. Někteří si neuvědomují, jaký vliv může mít správně prováděné hodnocení na motivaci pracovníků.

Tato práce by měla přiblížit vliv stylu řízení vedoucích pracovníků a kultury školy na výsledky hodnocení pracovníků a jejich motivaci. O motivaci platí, že je páteří personálního managementu. „Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky“¹.

V teoretické části jsou záměrně zahrnuty i oblasti stylů řízení, osobnostních rysů vedoucích pracovníků a kultury školy, protože na těchto oblastech závisí výsledky hodnocení i jeho vliv na motivaci pracovníků.

¹ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada 1993, s. 157. ISBN 80-85424-92-4.

1.1. Cíl práce

Cílem práce je přinést komplexnější pohled na hodnocení pracovníků mateřských škol.

Cílem výzkumného šetření bylo získat relevantní poznatky o tom, zda a jakým způsobem jsou prováděny hodnotící pohovory se zaměstnanci, jaké převládá klima a do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni. Součástí bylo i zjištění, jaké styly řízení v mateřských školách převažují a zda mají vliv na hodnotící procesy.

V úvodu teoretických východisek jsou záměrně uvedeny styly řízení, protože způsob vedení lidí ovlivňuje všechny oblasti personálního managementu a má významný vliv na kulturu a klima školy i na hodnocení pracovníků. Touto problematikou se zabývají Vodáček a Vodáčková², kteří tvrdí, že správně vedený hodnotící pohovor a hodnocení pracovníků jako takové má na jejich motivaci jeden z nejvýznamnějších vlivů a že jedině motivovaní pracovníci mohou dospět k vynikajícím pracovním výsledkům.

Práce by měla přispět vedoucím pracovníkům mateřských škol k objasnění vlivu stylu vedení na efektivní hodnocení pracovníků a na jejich motivaci. Měla by přispět vedoucím pracovníkům při tvorbě systému hodnocení tak, aby byl co nejefektivnější.

Výstupem šetření by měla být analýza současného stavu hodnocení pracovníků v mateřských školách a možná řešení ke zkvalitnění hodnotících procesů.

Tato práce je zaměřena na práci vedoucích pracovníků v oblasti personálního managementu. Právě na jejich postoji a pochopení důležitosti vytvoření systému hodnocení závisí výsledky hodnocení zaměstnanců.

²) VODÁČEK, L. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 2005, 4. vyd.. ISBN 80-7261-041-4.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Styly řízení a jejich vliv na motivaci pracovníků

Teorii stylů řízení je mnoho, podle Bělohlávka³ je základním kritériem pro rozlišení stylů řízení *orientace na lidi*, tj. snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o udržení přátelské atmosféry na pracovišti a *orientace na úkol*, tj. úsilí plnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. K tomuto dělení se váže rozlišení podle Moutonové a Blake, kteří vytvořili systém **GRID** (česky mříž); je to mříž se dvěma osami; jedna osa znamená zaměření na lidi, druhá vyjadřuje orientaci na úkol (podrobnější objasnění této teorie je zařazeno v příloze č. 2).

Svoboda uvádí⁴, že většina lidí má trvalou tendenci k aplikaci určitého stylu, byť se snaží aplikovat styl zcela jiný, a že různí lidé dosahují pomocí stejného stylu vynikajících i velmi podprůměrných výsledků. V tomto případě je nutno podotknout, že významnou úlohu zde hrají vlastnosti a schopnosti vedoucího pracovníka. Dále zde seznamuje s jiným druhem dělení stylů vedení a lze se domnívat, že jsou nejužitečnější. Jsou to styly opírající se o *pravomoc, vliv a chování vůdců*, styly opírající se o *vybrané osobnostní rysy* řídících pracovníků a styly *vycházející ze situačních podmínek* a jimi předurčeného chování vůdců.

Autokratický styl – vůdce řídí především formou příkazů, rozhoduje se sám a očekává jednoznačné plnění svých direktiv. Sám také rozhoduje o odměnění či postihu svých podřízených.

Demokratický styl – je charakterizován spoluúčastí (participací) spolupracovníků na řízení. Vůdce se ptá na názory ostatních a

³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press 2000. ISBN 80-7226-308-08

⁴ SVOBODA, J. *Leadership, manažerské styly vedení lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

rozhoduje buď samostatně nebo po vzájemné konzultaci každé akce od počátku až po celkové ukončení.

Styl „volná uzda“- podřízení jsou schopni hlavní úkoly či způsob jejich plnění stanovit a realizovat sami, vůdce se může věnovat reprezentativním úkolům, zajišťováním potřebných informací atd.⁵

Tannenbaum a Schmidt vybrali tři faktory, které podle nich ovlivňují styly vedení – *síla osobnosti manažera, síla podřízených a aktuální situační síly*. Těmto faktorům však zde není nutné věnovat pozornost, ale pro potřebu se s nimi podrobněji seznámit, jsou součástí přílohy č. 3 této práce.

Carnegie tvrdí, že chování lidí je nakažlivé a že pokud se budou vedoucí pracovníci chovat přívětivě a budou ovládat své emoce, postupně přijmou za své jeho chování i jejich podřízení. Také uvádí, že: „Úsměv jako kontrast, to je superzbraň“⁶. Tato tvrzení se mohou snadno prakticky ověřit a lze je jen potvrdit.

⁵ SVOBODA, J.: *Leadership, manažerské styly vedení lidí*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005, s. 7- 9.

⁶ CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha : TALPRESS, 1992, 8.vyd., s. 121. ISBN 80-900630-6-3.

2.2 Osobnostní rysy řídicího pracovníka

Bacík, Kalous a Svoboda⁷ osvětlují některé osobnostní rysy řídicích pracovníků a porovnávají vědecké názory těchto autorů:

- Koontz a Weihrich uvádějí z výzkumů tyto klíčové vlastnosti lídrů :
 - hnát se za něčím (touha po úspěchu, motivace, energie, ctižádost, iniciativnost a houževnatost)
 - motivace k vůdcovství (touha vést ostatní, ne však touha po moci)
 - poctivost a čestnost
 - sebedůvěra (včetně emocionální stability)
 - schopnost poznávání
 - obchodní znalosti

- Vodáček a Vodáčková docházejí na základě rozboru řady manažerských publikací k syntéze, že **pro dobré tvůrčí vedoucí („lídry“) jsou obvykle příznačné schopnosti :**
 - **porozumět** psychice spolupracovníků, pochopit, jaké mají motivátory i jak se mění v čase a dle změn konkrétních situací
 - **získat** loajalitu spolupracovníků, vytvořit z nich pracovně koherentní tým a umět motivovat takovým způsobem, který inspiruje a vytváří prostředí k jejich pozitivní odezvě na vytyčené cíle i plné ochotě je plnit
 - zodpovědným a účinným způsobem **vést spolupracovníky** k dosažení vytyčených cílů, včetně jejich aktivní účasti na jejich případném dotváření

⁷ BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et. al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: UK- Pedagogická fakulta, vydavatelství Karolinum 1995, s. 123. AA 16,09-VA 16,48.

- **naplnit motivační potřeby** spolupracovníků, včetně výrazného podílu morálních stimulů (pocit hrdosti z účasti, pocit seberealizace ve společném díle apod.)⁸

Kromě těchto jmenovaných schopností jsou velmi důležité i vlastnosti, znalosti a touha se vzdělávat. To je důležité proto, aby mohl „lídr“ úspěšně vést svůj tým, udávat mu správný směr, ale také umět kvalifikovaně poradit. I tak lze získávat důvěru podřízených, která je pro efektivní a kvalitní vedení nepostradatelná.

Helena Černíková⁹ pro efektivní vykonávání manažerských funkcí poukazuje na tři základní manažerské dovednosti: **lidské, technické a koncepční**. Podíl těchto dovedností a jejich význam závisí na pozici manažera, kterou v organizační struktuře zastává.

- **Lidské dovednosti**

Manažeři uskutečňují organizační cíle prostřednictvím jiných lidí a proto lidské dovednosti jsou pro ně nezbytné. Význam lidských dovedností vystupuje do popředí u manažerů, kteří jsou nejvíce v kontaktu s lidmi. Z výzkumu i praxe vyplynulo, že jsou to především provozní manažeři, kteří musejí se svými spolupracovníky a podřízenými pracovníky efektivně komunikovat, motivovat je, kontrolovat, poskytovat potřebné informace, řešit nejrůznější problémy interpersonální a pracovní povahy.

⁸ BACÍK, F.;KALOUS, J.; SVOBODA, J. et. al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: UK- Pedagogická fakulta, vydavatelství Karolinum, 1995, s.123-124. AA 16,09 -VA 16,48.

⁹ ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: UK- Pedagogická fakulta, 2005, s. 11

- *Technické dovednosti*

Technické dovednosti představují schopnost používat specifické znalosti, dovednosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností.

- *Koncepční dovednosti*

Koncepční dovednosti manažerů znamenají vidět organizaci jako otevřený systém, který je třeba citlivě řídit a usměrňovat s ohledem na řadu faktorů uvnitř i vně organizace tak, aby byly dosahovány jeho strategické cíle.

Tyto dovednosti vystihují v obecné rovině vše podstatné, co pomáhá v kvalitě vedení lidí, vytváření zdravého klimatu na pracovišti a vše, co ovlivňuje hodnocení pracovníků a jejich motivaci.

2.3 Kultura školy, klima na pracovišti

„ Kultura školy je vnitřním fenoménem, který je primárně vytvářen a využíván v oblasti řízení ve vztahu k vlastním zaměstnancům školy. Jedná se o souhrn představ, přístupů a hodnot ve škole všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Projevuje se ve specifických formách komunikace, realizace jednotlivých personálních činností, způsobech rozhodování ředitelů škol a jejich zástupců, celkovém sociálním klimatu, a především ve společném, přibližně shodném náhledu učitelů a dalších zaměstnanců školy na dění uvnitř školy, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, i ve vzhledu budov, učeben, šaten, dvorů, hřišť, školních jídelen atd., což znamená, že se projevuje materiálně i nemateriálně, uvnitř i vně školy.“¹⁰

Vhodná a strategicky potřebná kultura nejenže zvyšuje pracovní spokojenost, ale i iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu ředitelů a jejich zástupců, učitelů i dalších zaměstnanců školy. Má sama o sobě motivační obsah, který vede k dosahování dílčích úkolů a cílů školy, které jsou podmínkou celkového úspěchu školy. **Řídící styl ředitele školy a jeho vztah k týmové práci do značné míry určuje atmosféru ve škole, ovlivňuje kulturu i image školy a samozřejmě i celý výchovně vzdělávací proces na škole.**

Významem pracovních vztahů se zabývá Koubek, který tvrdí, že význam pracovních vztahů je mimořádný. Jejich kvalita vytváří rámec významně ovlivňující dosahování cílů pracovních i životních jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů. Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti. Nezdravé a neuspořádané pracovní a mezilidské vztahy v organizaci vytvářejí turbulentní prostředí, v němž se nesehná předvídat a plánovat, v němž se

¹⁰ EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001, ISBN 80-7083-441-2.

obtížně plní vytýčené cíle a v němž je výskyt konfliktů, stížností, porušování kázně, nedůvěry mezi zaměstnanci a vedením a dalších negativních jevů častější, než v organizacích se zdravými a uspořádanými pracovními vztahy.

Pro vytváření zdravých vztahů je důležité :

- dodržování zákonů, pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele;
- vedení zaměstnanců k tomu, aby i oni dodržovali zákony, předpisy a pravidla slušnosti v jednání se spolupracovníky, rodiči i veřejností;
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera, vytváření podmínek, aby mohl participovat na řízení a rozhodování;
- používání detailních a v souladu se zákonem formulovaných pracovních smluv;
- realizace jasného, slušného, spravedlivého hodnocení, odměňování a dalšího vzdělávání pracovníků;
- neustálé zlepšování stylu vedení a formování pracovních týmů;
- kladení důrazu na formování osobnosti člověka;
- vytváření a udržování příznivých pracovních podmínek a důsledná orientace na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků při práci;
- intenzivní informování pracovníků o všech záležitostech organizace, intenzivní komunikace s nimi, vytváření příznivých podmínek pro komunikaci;
- péče o sociální rozvoj pracovníků, jejich životní podmínky, pomáhání jim v případě potřeby radou i skutkem;
- vytváření žádoucích mezilidských vztahů organizováním kulturních, společenských a rekreačních aktivit pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky;

- 2. důsledná prevence a postihování jakýchkoliv projevů diskriminace nebo preferování subjektivních antipatií, či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků;¹¹

Aby bylo hodnocení pracovníků efektivní, je pro vedoucí pracovníky velmi důležité znát a snažit se dodržovat základy výše popsané v jednotlivých kapitolách. Záměrně jsou zde uvedeny části, u kterých se může zdát, že se tématu práce netýkají, ale teoretické prameny dokazují, že jsou pro úspěšné a motivující hodnocení pracovníků stěžejní a velmi důležité. Pokud nebude styl vedení odpovídat současným trendům nebo budou – li vedoucímu pracovníku chybět potřebné vlastnosti, dovednosti, či znalosti a nebo bude - li klima ve škole napjaté a kultura školy na nižší úrovni, hodnocení určitě nebude mít potřebný motivační efekt.

¹¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 1995, s. 282- 284. ISBN 80-85943-01-8.

2.4 Motivování lidí

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídicí pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Je třeba citlivě reagovat na změny, potřeby a vzájemné vztahy. Důležité je si uvědomit, že *motivovaný kolektiv je výkonný kolektiv*. Aby bylo možné tohoto cíle dosáhnout, je třeba dbát na několik zásad :

- dbejte, aby byli zaměstnanci informováni
- s každým jedněte jako s profesionálem
- konfrontujte vaše i jejich očekávání
- vyžadujte názory
- nevyšlovujte žádné hodnotící soudy
- dbejte, aby věci byly včas dotaženy do konce
- buďte velkorysí a nezdářejte se pochválit
- poslouchajte, snažte se respektovat
- identifikujte a ohodnocujte jejich schopnosti
- pomáhejte zaměstnancům uskutečnit jejich cíle
- umožněte optimální komunikaci mezi pracovníky
- vytvořte příjemné a stimulační prostředí
- umožněte a podporujte jejich profesionální růst

„ Čím více šéf „tlačí“ na své podřízené, tím méně toho od nich získá. Čím méně lidé vědí o poslání a konkrétním smyslu své práce, tím jsou bezradnější, práce je nebaví, jsou nespokojeni a následně poškozují mezilidské vztahy na pracovišti. “¹²

¹² MISKELL, J. R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

Prvotním důvodem práce lidí je skutečná potřeba získat peníze pro svou existenci a mít jistotu, že tuto práci zítra neztratí. Jakmile jsou jejich příjmy dostatečné, začne se mnoho z nich zajímat o další faktory, které jim pracovní činnost může přinést: možnost komunikace s lidmi, kteří mají obdobné problémy, získání sebedůvěry, uznání vlastních znalostí a dovedností apod.. V posledních letech neobyčejně stoupla důležitost motivace pracovníků i celých pracovních kolektivů jako jedné ze základních složek vedení lidí.

Existuje několik motivačních koncepcí, zde je uvedena *Maslowova teorie uspokojování potřeb*. Vychází ze závěru, že jednání člověka ovlivňuje celá řada potřeb, ty lze uspořádat hierarchicky. Člověk se snaží nejprve uspokojit vlastní *základní životní potřeby* a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí...), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit *potřeby vyšší*, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je člověk v dané situaci schopen.

5. Potřeba seberealizace

(rozvoj a využití vlastních schopností, míra odpovědnosti, možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování se)



4. Potřeba uznání

(ocenění druhými, vážnost, důvěra ve vlastní znalosti)



3. Sociální potřeby

(přátelství, spolupráce s kolegy, práce v týmu)



2. Potřeby jistoty a bezpečí

(bezpečnost, zdravotní stav, jistota zaměstnání, peníze...)



1. Fyziologické potřeby

(potrava, spánek, oblékání, pracovní podmínky)

Příčinami motivovaného chování a jednání pracovníků se zabývá J. Stýblo a uvádí několik zajímavých myšlenek.

Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. „*Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky*“¹³. Důležitou myšlenkou je také to, že motivace přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost, a to k vytváření pozitivního klimatu. Schopnost a umění manažerů motivovat své spolupracovníky představuje součást tzv. „měkkých metod“ vedení lidí, které v současném světovém managementu výrazně převažují.

V souvislosti s metodami vedení lidí nelze nezmínit názor Vebera, který metody vedení lidí rozděluje na „tvrdé“ (**hard**) faktory řízení tj. neosobní ovlivňování a na „měkké“ (**soft**) faktory řízení tj. osobní ovlivňování.

Neosobní ovlivňování je spojeno s působením formálních a závazných pravidel řízení organizace. Jejich silnou stránkou je přesnost a závaznost. Jejich působení má však neosobní charakter, pracovník je může chápat jako odcizené normy řízení potlačující jeho osobnost.

Osobní ovlivňování eliminuje negativní stránku tvrdých faktorů řízení a zdůrazňuje význam osobnosti. Základem osobního ovlivňování jsou procesy na bázi mezilidských vztahů, motivace, vlivu podnikového klimatu, neformálních norem chování skupin a identifikace s firmou. Hranice mezi těmito dvěma faktory řízení nejsou vždy zcela ostré. Pro úspěšné fungování organizace v náročných podmínkách je nutné, aby se obě linie doplňovaly. Absence či jednoznačná převaha jednoho principu v řízení může vést k snížení efektivity a stability organizace.¹⁴

¹³ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada 1993, s. 157. ISBN 80-85424-92-4.

¹⁴ VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

Současné *motivační přístupy* managementu lze rozdělit na dva směry – na poznání *motivačních příčin* a na zaměření na *průběh motivačního procesu*.

V souvislosti s poznáváním *motivačních příčin* lze uvést řadu zvučných jmen: Maslow (teorie hierarchie potřeb), Herzberg (dvoufaktorová teorie- motivátory a faktory nespokojenosti), Mc Clelland (teorie tří typů motivačních potřeb – sounáležitosti, moci a úspěchu – má vazbu v aplikaci na manažera), Vroom (teorie očekávání- pravděpodobnost dosažení výsledku), Porter a Lawler (model očekávání – navazuje na předešlé autory teorií a vytváří kompletní motivační model – složitý a komplikovaný pro běžné použití) apod.

Přístupy zaměřené na zkoumání motivačních příčin vycházejí z poznatku, že základním předpokladem motivace je poznání dosažené úrovně potřeb pracovníků, jejich pořadí a aktuálních priorit pro daný čas, místo a skupinu lidí. Manažer musí znát konkrétní podobu hierarchie potřeb jednotlivých skupin i konkrétních jednotlivců. Toto poznání lze zjistit i hodnotícími pohovory.

Druhým směrem je zaměření na *průběh motivačního procesu*. Podstata je v odpovědění na otázky o vyvolání, usměrňování a udržení motivovaného pracovního jednání.

Vzbudí-li vedoucí u ostatních pocit, že něco dokážou, že právě oni budou mít úspěch, přivede-li je k poznání radosti z dobré práce, znamená to, že jsou zaměstnanci vhodně motivováni. Vědomí úspěchu povzbuzuje, nalévá novou chuť a elán. Podmínkou je, aby zaměstnanci znali hodnocení svého úspěchu - zpětná vazba od manažera. Jinak se může stát, že ani nevědí, co udělali dobře a co ne. Manažer, který pozitivně motivuje, musí umět využít každou příležitost k povzbuzení, uznání hodnoty výkonu, ocenění snahy. Namísto výtek a přehnané kritiky je třeba začít uznáním, oceněním a pochvalou všude, kde je to jen trochu možné. Motivace skutečných manažerů vychází z *pozitivní motivační strategie*.

Dalším motivátorem je *odpovědnost* – delegování pravomoci a odpovědnosti, které je konkrétním projevem důvěry. Zde také Jiří

Stýblo uvádí, že sloganem této metody je „ *z každého udělat malého manažera*“ a to i z řadových zaměstnanců.

Pro motivaci je také důležitá *vzájemná úcta a důvěra, korektnost a férovost*. Úcta podporuje dobrou spolupráci, důvěra napomáhá vytváření efektivního týmu, korektnost a férovost vytváří etiku týmu. Důležitou zásadou na stejné téma je, že v práci jsme si všichni rovni, ale i když sou si všichni rovni, mají různé poslání a úkoly/a proto také i různé platy.

Motivovat pomáhá i *důslednost*. Ta ovlivňuje nejen zvyšovat kvalitu pracovních výkonů, ale motivuje také lidi k tomu, aby to, co dělají dělali správně.

Motivaci k práci podporuje i *pracovní tým jako celek*. Je-li tým pevný, stmelený, má všechny předpoklady pro to, aby fungoval jako motivační celek. Nedaří-li se mu však plnit úkoly, chybí-li pohoda, snižuje se pocit spokojenosti/a tedy i úrovně motivace jednotlivců.

V neposlední řadě k motivaci patří i *chvála a kritika*. Ty mají jedno společné – jsou důležité *v pravý čas a na pravém místě*. Při úspěchu je třeba dát najevo i svoji radost a naopak při neúspěchu zklamání.¹⁵ Důležité však při kritice je na závěr dodat zaměstnanci sebevědomí a vzbudit pocit důvěry. To pomáhá jako balzám. Je třeba mít vždy na mysli, že *chválíme nahlas a káráme potichu*.

Do motivace lze zařadit i většinu myšlenek a pravidel jednání Dale Carnegieho:

- neodsuzujme lidi, raději se je snažme chápat
- upřímně chvalte („*chvála je pohonem naší duše*“)
- vzbudte ve druhých dychtivou touhu („*Máme-li dobrou myšlenku, proč ji nepřenechat druhému, aby se s ní sám obíral a ne mu dát najevo, že je to myšlenka naše? Bude ji pokládat za svou....*“)
- zajímejte se upřímně o lidi
- usmívejte se (úsměv „*nestojí nic, ale udělá mnoho*“)
- buďte pozornými posluchači, mějte druhé k tomu, aby hovořili o sobě

¹⁵ STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada 1993, s. 157 – 177. ISBN 80-85424-92-4.

- upřímně vzbudte v druhém pocit, že je důležitou osobou
- mýlíte-li se, uznejte to rychle a ochotně
- upřímně se snažte dívat se na věci očima druhého
- mějte ohled na přání a mínění druhého
- začněte chválou a upřímným uznáním
- na chyby upozorněte nepřímo
- než začnete kritizovat druhého, promluvte o svých chybách
- přikazujte otázkou, nikdy ne přímo
- šetřete důstojnost druhého
- pochvalte každé sebemenší zlepšení, buďte poctivě uznalí a nešetřete chválou
- povzbuzujte, přesvědčte, že napravit chybu je snadné, že to, co od druhého požadujete, může snadno vykonat
- hleďte, aby byl druhý šťasten, může-li učinit, co si přejete¹⁶

Lze konstatovat, že tyto zásady jsou velice důležité pro úspěšné jednání s lidmi, získání důvěry, oblíbenosti, pro úspěšné přesvědčování lidí a jejich ovlivňování a že znalost těchto zásad a jejich dodržování, vede k úspěšné práci každého manažera, hraje nemalou úlohu při hodnocení pracovníků a ovlivňuje velkou měrou i jejich motivaci. V této souvislosti Carnegie uvádí velmi důležitou myšlenku, kterou by měl mít každý manažer stále na paměti: „Chcete-li dostat med, nepřevrhávejte úl.“

¹⁶ CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha : TALPRESS 1992. 8. vyd.. ISBN 80-900630-6-3.

2.5 Hodnocení

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost, která se zabývá :

- a) **zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci**, jak plní požadavky a úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku (v MŠ k dětem a rodičům i na veřejnosti)
- b) **sdělováním výsledků zjišťování** jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi
- c) **hledání cest ke zlepšení** pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci

Moderní hodnocení pracovníků znamená zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů a cílů týkajících se pracovního výkonu. Je velice důležité v oblasti kontroly a usměrňování a v neposlední řadě i v motivování pracovníků.

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků :

- a) **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení nadřízeným, které má příležitostnou povahu a je determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, o součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáváno.

b) **Formální hodnocení** je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Z tohoto hodnocení se pořizují dokumenty. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru, a to jen tehdy, nejsou-li k dispozici aktuální výsledky periodického hodnocení.

Formální hodnocení se může zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování zaměstnance. Zaměření na výsledky práce bude operovat s množstvím, kvalitou, včasností aj... Charakteristiky musí být dobře měřitelné a objektivně zjištěitelné. Zaměření na pracovní chování pracovníka bude operovat s iniciativou, rozvážností, kritičností, schopnostmi, disciplinovaností, znalostmi, pílí, kvalitou práce, ochotou, snahou šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd... Toto hodnocení však není měřitelné a tudíž mohou být ovlivněny subjektivními pocity hodnotícího. V praxi se však využívá obou možností hodnocení najednou.

Co může být cílem hodnocení:

- zlepšení pracovního výkonu
- odměňování podle zásluh
- rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka
- rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace
- informování pracovníků o požadavcích práce
- rozhodování o povýšení pracovníků
- poskytování rad pracovníkům

- motivování pracovníků
- hodnocení schopností pracovníků
- poznávání potřeb vzdělávání pracovníků
- zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízeným
- pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry
- efektivnější přidělování úkolů
- rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci
- rozhodování o ukončování pracovního poměru
- jedno z východisek dlouhodobého plánování
- vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků

V praxi se však výsledků hodnocení pracovníků nejčastěji využívá při :

- odměňování
- povyšování, převedení, přeřazení
- vzdělávání a rozvoji
- jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování pracovníků¹⁷

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press 1995, s. 166 - 169. ISBN 80-85943-01-8.

2.5.1 Hodnotící metody v mateřských školách

Tak jako ve všech ostatních organizacích, tak i v mateřských školách existuje hodnocení *vnější a vnitřní*.

Vnější hodnocení vychází od rodičů, veřejnosti, ČŠI, popřípadě od zřizovatele a jiných kontrolních orgánů.

Vnitřní hodnocení může provádět ředitel a sami zaměstnanci školy.

V mateřských školách jsou nejvíce využívány metody průběžného, *nahodilého hodnocení* podle vzniklé situace, *hospitační činnosti* spojené s hodnocením konkrétní situace v určitém čase, *sebehodnocení* a *hodnotící pohovory*.

Průběžným a *nahodilým pozorováním* a kontrolou získáváme nahodilý, ale velice cenný soubor informací, ze kterých je vhodné dělat si stručné záznamy, které později využijeme při hodnotících pohovorech. Zhodnotit můžeme právě vzniklou situaci a to nejlépe ihned – pochvalou, či povzbuzením. Na negativní jev je třeba také zareagovat včas a volit spíše otázku, než kritiku (nebylo by lépe to udělat jiným způsobem?...).

Jednou ze základních potřeb člověka je touha po uznání, proto by každé hodnocení mělo být pozitivně laděno. To znamená, že žádné hodnocení by se nemělo obejít bez pochvaly a uznání. Každý má nějakou přednost, kterou je třeba vyzdvihnout a ocenit. Je důležité chválit každou maličkost, ocenit každou snahu i drobný úspěch. Nechválíme-li, nemá pracovník zpětnou vazbu o tom, jak je úspěšný a ztrácí tím motivaci a snahu zlepšení své práce. Chválit můžeme verbálně (tón hlasu) i neverbálně (úsměv, gestikulace, mimika aj.) a to vždy upřímně a nikdy ne bez příčiny. Chybu je třeba vytýkat taktně a citlivě, tak, aby nebyla dotčena důstojnost hodnoceného a mezi čtyřma očima.

Hospitace (latinského původu – znamená dozorčí nebo vzájemná návštěva) je jednou z cest k naplňování stanovených cílů, vzájemného ovlivňování a výměny zkušeností. Hospitace musí být systematická a metodicky promyšlená a její výsledek by měl být pracovní i osobnostní zkušeností, která obohacuje a posouvá pedagogickou práci k vyšším kvalitám. Proto je nezbytně nutné, aby ředitel školy měl patřičné znalosti a zkušenosti a aby byl schopný fundovaně poradit, pomoci hledat řešení. Ředitel určuje směr, a proto by měl vědět, kam a jakou cestou chce zaměstnance dovést.

Hospitace mohou být *komplexní* (sledování tematické provázanosti celého bloku), *monotematické* (sledování úrovně okruhu činnosti), *orientační* (sledování aktuálního stavu situace např. jazyková úroveň dětí), *analytické* (rozbor určité situace v rámci třídy nebo školy např. pitný režim), *jednotlivé* (sledování úrovně začínajících nebo problémových učitelek, po stížnostech) a *systematické* (vycházejí z dlouhodobých cílů školy).

Smysl a cíl hospitace by měly být vždy jasné hospitujícímu i hospitovanému. Většinou je vhodné oznámit termín předem, někdy však je nutné provést hospitaci bez ohlášení. Při rozboru je vhodné nejprve nechat vyjádřit hospitovaného, diskutovat, hledat společný úhel pohledu, vycházet z pozitiv, hledat společně cesty k odstranění chyb a na závěr spolu s hospitovaným zformulovat konkrétní doporučení a stanovit termín následné kontroly.¹⁸

Sebehodnocení a hodnotící pohovor jsou jedním z nejdůležitějších aspektů motivace pracovníků. Provádí se zpravidla jednou až dvakrát ročně, podle potřeby konkrétní školy. Před každým hodnotícím pohovorem je vhodné, aby všichni zaměstnanci provedli **kriticky** sebehodnocení podle stanovených kritérií. Když zaměstnanci hodnotí sami sebe, dochází méně k obranným reakcím. Naopak je

¹⁸ BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003, s. 152. ISBN 80-7178-537-7.

pravděpodobné další sebezdokonalování. Použije-li se sebehodnocení pro určité oblasti, které je třeba zlepšit, může zaměstnanci pomoci i s vytvářením vlastních cílů.¹⁹ Již kritické sebehodnocení je úspěch, protože to, že si pracovníci umí najít své chyby a slabé stránky je motivuje k jejich zlepšení.

Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání a musí mít pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Mimořádný význam má volba stylu pohovoru, kdy hodnocený a hodnotitel se podílejí aktivně na pohovoru jako rovnoprávní, vzájemně si naslouchající partneři, společně hledající řešení. Nejvhodnější typ pohovoru je plně participativní pohovor. Zapojuje totiž pracovníka do přemýšlení o cestách ke zlepšení výkonu, řešení mu nejsou nařizována. Čím více se zaměstnanci podílejí na procesu hodnocení, tím bývají spokojenější s pohovorem a s hodnotitelem a tím pravděpodobněji budou cíle zlepšení akceptovány a splněny. Čím více bude hodnotitel používat pozitivní motivační postupy (nalezení a ocenění dobrého výkonu nebo kladných stránek, zdůraznění, že pohovor má sloužit k rozvoji pracovníka), tím spokojenější bude zaměstnanec, tím spíše bude získán pro zlepšení výkonu. Společné hledání a stanovování konkrétních cest má za následek výraznější nápravu než jen diskuse nebo kritika. Čím větší prostor mají při pohovoru zaměstnanci, tím více jsou spokojeni.

„*A měl ho k tomu, aby vyprávěl co nejvíce o sobě a právě tím učinil příznivý dojem sám*“ - potvrzuje svou citací Carnegie.²⁰

Jestliže mají zaměstnanci možnost se na pohovor připravit (znají kritéria a sami se podle nich zhodnotí), zvyšuje to přínos pohovoru, je možnost konzultovat názory. Velmi důležité také je, že čím více zaměstnanci cítí, že výsledky hodnocení jsou provázány s oblastí odměňování, tím úspěšnější bude náprava problémů.

¹⁹ WILLIAM, B. *Lidský faktor. a personální management*. Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

²⁰ CARNEGIE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: TALPRESS, 1992, 8.vyd.,s.182. ISBN 80-900630-6-3.

2.5.2 Význam hodnotících procesů

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění čtyř základních úkolů řízení lidských zdrojů :

- dát správného člověka na správné místo a optimálně využívat jeho schopnosti
- formovat týmy
- efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy
- realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků²¹

Hodnocení by se mělo provádět podle konkrétních podmínek a potřeb jednotlivých organizací a organizovat tak často, jak je nezbytně nutné.

Pokud porovnáme publikaci Josefa Koubka *Řízení lidských zdrojů - Základy moderní personalistiky* a publikaci Františka Bělohávkova *Jak řídit a vést lidi*, zjistíme, že podstata hodnocení je zde poměrně stejná. František Bělohávek však rozšiřuje **význam hodnocení** v oblasti přínosu pro vedoucí i pracovníky.

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání)
- stanovit spravedlivou mzdu, zejména pohyblivé složky mzdy (platu)

²¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management PRESS, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí
- pohled a vlastní názor vedoucího na svou práci a cíle
- možnost prezentovat své potřeby a cíle
- příležitost k vyjádření svých nároků

Pro systematické hodnocení jsou důležitá kritéria, která umožňují srovnávat. Jsou zaměřena na výsledky práce a na pracovní chování.

Příprava úspěšného průběhu hodnocení pracovníků vyžaduje informovat všechny pracovníky o zavedení systému hodnocení pracovníků a o jeho cílech. Před vlastním hodnocením je vhodné, aby hodnotící disponoval příslušnými informacemi o hodnoceném pracovníkovi, připravil si osnovu hodnocení, vyhradil si nezbytný čas a nerušené prostředí.

2.5.3 Úloha ředitele při hodnocení

Prvořadým úkolem ředitele je vytvořit si systematický postup hodnocení pracovníků:

1) *Uložení úkolů pracovníkům*

Vedoucí ukládá pracovníkovi úkoly na další období. Další úkoly může ukládat v průběhu období.

2) *Sledování plnění úkolů*

Vedoucí by si měl zaznamenávat zadané úkoly a termíny jejich splnění. Při splnění by si měl zaznamenat i úroveň plnění a případné nedostatky. Bude to velice důležitá pomůcka pro hodnocení pracovníka.

3) *Výzva k hodnocení a příprava hodnocení*

Asi týden před hodnocením sdělí vedoucí pracovníkovi termín a místo hodnocení a vyzve ho, aby se na hodnocení připravil. Vhodné je předat zaměstnanci formulář s kritérii. Ten má možnost si zrekapitulovat svoje úspěchy a neúspěchy a připravit si jejich vysvětlení.

4) *Hodnotící pohovor* je nejdůležitější fází systému hodnocení. V jeho rámci je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady. Dále je žádoucí získat vyjádření hodnoceného jak k hodnocení, tak i k pracovním podmínkám, k systému řízení a organizace práce, i k námětům na zlepšení. Hodnotící pohovor musí vést k formulování konkrétních závěrů vůči zaměstnanci, úrovni a kvalitě jeho pracovního výkonu v zastávaném pracovním postavení a

k další perspektivě jeho činnosti v organizaci. Úspěšný pohovor vyžaduje průběžné hodnocení pracovníka výkonu, mít k dispozici informace a fakta o jeho výkonu a chování během hodnoceného období (průběžně si zaznamenávat všechny negativní i pozitivní skutečnosti).

²²Zásadou je přesvědčit hodnoceného v dalším období, že cílem hodnocení je koneckonců pomoci mu v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i jeho prospěch.

Postup hodnotícího pohovoru :

Je vhodné začít dotazem, pak probírá vedoucí dobré a špatné stránky podle stanovených kritérií a ponechává přitom prostor pro vlastní vyjádření pracovníka. Pohovor je uzavřen stanovením cílů na dané období.

Aby byl hodnotící pohovor efektivní a splnil svůj účel, je třeba jej provádět podle několika zásad:

- 1) Pracovník a vedoucí přicházejí na pohovor **připraveni**.
- 2) Pro pohovor je třeba zajistit **klidnou místnost** bez jakéhokoliv vyrušování.
- 3) **Začneme pozitivně**. Tím odstraníme nervozitu a vyvoláme dojem, že vedoucí není zaujatý.
- 4) Vhodným začátkem je **neutrální téma** (dotaz na práci, čas, problémy aj.).
- 5) Následuje **uznání pozitivních výsledků** práce. Pozitivní hodnocení by mělo převažovat nad hodnocením negativním.
- 6) Potom probíráme **negativní skutečnosti**. Opačné pořadí nemotivuje, pracovník by se mohl domnívat že vedoucí je zaujatý a nebude příliš vnímat další probírané skutečnosti.

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000, kap. 5. ISBN 80-7226-308-0.

- 7) Každá výtka musí být doložena **konkrétními fakty** to vyžaduje důkladnou přípravu rozhovoru.
- 8) Jednáme s pracovníkem rovně, ne jako rodič s dítětem.
- 9) Výsledky práce nesrovnáváme s ostatními a nedovolíme to ani hodnocenému. Připustíme-li vměšování pracovníků do hodnocení ostatních, vznikne na pracovišti velmi napjatá atmosféra.
- 10) Hodnotící pohovor se vztahuje k výsledkům práce, úrovni výkonu a k možnostem zlepšení, nikoliv k finanční odměně.
- 11) Hodnotíme celé sledované období, nikoliv jen pár posledních dnů. Proto je třeba si vést stručné poznámky v průběhu celého sledovaného období.
- 12) Hodnocení má být zakončeno konkrétními úkoly ke zlepšení pracovního výkonu a k odstranění nedostatků, jinak pohovor ztrácí smysl.²³

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

3. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo získat relevantní poznatky o tom, zda a jakým způsobem jsou prováděny hodnotící pohovory se zaměstnanci, jaké převládá klima a do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni. Součástí bylo i zjištění, jaké styly řízení v mateřských školách převažují a zda mají vliv na hodnotící procesy.

Výzkum byl zaměřen na řídicí činnost vedoucích pracovníků mateřských škol a na význam hodnotících pohovorů, tak aby výsledky šetření mohly dát vedoucím pracovníkům směr pro vytváření efektivního systému hodnocení všech pracovníků.

3.1.1 Dílčí cíle výzkumného šetření

- ▶ zjištění rozdílů v důvěře vedení vůči zaměstnancům s rozdílnou délkou praxe a ve školách s rozdílným počtem tříd, popřípadě ve školách rozdílných typů (samostatné právní subjekty, sloučení několika MŠ, sloučení MŠ se ZŠ)
- ▶ zjištění převládajících stylů řízení
- ▶ porovnání motivovanosti pracovníků s různými styly vedení
- ▶ analýza využívání hodnotících pohovorů a jejich systematičnosti
- ▶ zjištění/ zda v případech, kde se zaměstnanci podílejí na tvorbě kritérií sebehodnocení se dokáží sami kriticky zhodnotit

3.2 Stanovení výzkumných východisek:

- 1. Většina vedoucích pracovníků nevyužívá hodnotících pohovorů.*
- 2. Pracovníci, kteří se aktivně nepodílejí na tvorbě kritérií hodnocení, neprovádějí sebehodnocení kriticky.*

3.3 Metodologie výzkumu

3.3.1 Charakteristika výzkumného vzorku :

Sběr výzkumných dat proběhl v lednu a únoru roku 2008. Šetření bylo zaměřeno na vedoucí pracovníky mateřských škol (samostatných právních subjektů, sloučených více mateřských škol a sloučených mateřských škol se základními školami).

Rozesláno bylo elektronickou poštou celkem 200 dotazníků náhodným výběrem do mateřských škol všech krajů celé republiky bez cíleného výběru typů jednotlivých škol. Adresy byly získány z internetu (mateřské školy v jednotlivých regionech).

Návratnost : 132 dotazníků, z toho 6 nebylo zařazeno pro pozdní doručení, do vyhodnocení bylo tedy zahrnuto 126 dotazníků

3.3.2 Metody výzkumu :

Z dostupných pramenů není zjištěno, že byl podobný výzkum uskutečněn.

K výzkumnému šetření byla použita i metoda **interview**, která umožnila v krátkém čase získat výzkumná data většího počtu respondentů. Interview bylo provedeno před rozesláním dotazníků s 15 vedoucími pracovníky mateřských škol v regionu. Bylo zjištěno, že většina těchto pracovníků schopnostem svých zaměstnanců příliš nedůvěřuje, proto ani nedeleguje. U většiny převládá styl direktivní. Na kritériích sebehodnocení se zaměstnanci většinou nepodílejí, jsou jim předloženy vedením. Protože pedagogové provádějí průběžně během školního roku evaluaci své práce, většina vedoucích pracovníků považuje další

sebehodnocení za zbytečné. V některých mateřských školách chybí zpětná vazba, tudíž i motivace. Hodnocení není pravidelnou personální činností a většinou postrádá systém. Hodnotící pohovory ve většině případů prováděny nejsou a sebehodnocení pracovníků je spíše formalitou.

Byl sestaven a rozeslán **nestandardizovaný dotazník** pro vedoucí pracovníky mateřských škol.

3.3.3 Pilotní výzkum

Po vypracování jednotlivých položek v dotazníku byl proveden pilotní výzkum na mém pracovišti (byly upraveny některé položky pro nevhodnou formulaci a změněna škála hodnotící stupnice (zpočátku byla stanovena hodnotící škála 1- 4, při čemž 1 znamená ano, 2 – spíše ano, 3- spíše ne a stupeň 4- ne, nikdy).

Současným záměrem pilotáže bylo i zjištění potřebného času k vyplnění.

Při zpracování výsledků bylo zjištěno, že čtyřstupňové škálování je dosti nepřesné a výsledky vyhodnocování by mohly být zkreslené. Proto byl následně dotazník rozdělen do tří částí s různými stupnicemi hodnotící škály. Pro vyplnění všech položek v dotazníku byl zjištěn dostačující čas 20- 30 minut.

V **první** identifikační části bylo zvoleno označení odpovědi „x“, při čemž vzhledem ke snadnějšímu zanesení dat do vyhodnocovací tabulky bylo první odpovědi přiřazeno č. 1, druhé č. 2 a třetí č. 3.

Ve **druhé** části, která zkoumá styly řízení a klima jsem zvolila škálování pětistupňové s možností „N“ - neumím se vyjádřit nebo hodnotící jev se nevyskytl, kterému bylo přiřazeno č. 6. Jedná se o škálu *intervalovou*, která připomíná školní známkování, při čemž :

1 – ano, vždy

2 – ano, často

3 – občas

4 – spíše ne

5 – ne, nikdy

„N“ – neumím se vyjádřit, nedá se hodnotit (v grafech je přiřazeno č. 6).

V části zaměřené na hodnocení pracovníků jsem zvolila čtyřstupňovou škálu (ano, spíše ano, spíše ne, ne) s přiřazením čísel 1- 4.

3.3.4 Metodika výzkumného šetření

Čtyřem zkoumaným oblastem byly přiřazeny otázky tak, aby bylo možné rozlišit postoj a jednání řídicích pracovníků v jednotlivých oblastech. Do první části šetření byly zařazeny 3 otázky identifikační, aby bylo možné zjistit, zda a do jaké míry jsou ovlivňovány postoje a jednání řídicích pracovníků délkou praxe a typem školy.

Jednotlivé oblasti :

a) *obecná charakteristika respondenta* (délka praxe, počet tříd, typ školy) – *otázka 1. – 3.*

b) *styly řízení* (otázky týkající se chování a jednání vedoucího pracovníka a z toho plynoucí pravděpodobný styl řízení – důvěra, delegování zpětná vazba, sdělování připomínek zaměstnanců...) – *otázka 4. – 13.*

c) *klima na pracovišti a motivovanost pracovníků* (ochota pracovníků vykonat práci navíc, zájem o další vzdělávání, konflikty mezi zaměstnanci, zájem pracovníků o inovace, nové přístupy...) – *otázka 14. – 22.*

d) *hodnocení pracovníků* (podílení se na stanovení kritérií, sebehodnocení pracovníků, několik otázek z oblasti hodnotících pohovorů...) – *otázka 23. – 30.*

Cílem této oblasti bylo zjistit, do jaké míry mají respondenti ve své škole zpracovaný systém hodnocení a zda využívají hodnotících pohovorů.

4. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Získané údaje z dotazníků byly zpracovány pomocí programu excel, byla vypočtena relativní četnost a výsledky vzájemně porovnány. Některé výsledky jsou udávány v %, některé pro upřesnění v počtech.

Počet respondentů podle délky praxe ve funkci

(Dotazník je zařazen v příloze č. 1)

délka praxe	počet	%
1-5 let	43	34%
6 - 10 let	24	19%
11 a více let	59	47%
Celkem	126	100%

Nejvíce zastoupeni jsou vedoucí pracovníci s délkou praxe 11 a více let

Tabulka č. 1.1

Počet respondentů podle počtu tříd

velikost školy	počet	%
Jeden třída	3	6,17%
dvou - čtyřtřídní	77	61,19%
pět a více tříd	41	32,5%
Celkem	126	100%

Většina respondentů je ze dvou až čtyřtřídních mateřských škol. Protože jednotlivé mateřské školy mají nízkou kapacitu, nebude rozlišení podle počtu tříd zařazeno do výzkumného šetření.

Tabulka 1.2

Počet respondentů podle jednotlivých typů škol

typ mateřské školy	počet	%
nezávislý právní subjekt	94	75%
sloučená mateřské školy	26	21%
slučovací mateřské školy se ZŠ	4	3%
Celkem	126	100%

4. VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

a) obecná charakteristika respondenta

Tabulka č. 1

Počet respondentů podle délky praxe ve funkci

délka praxe	počet	%
1-5 let	43	34%
6 – 10 let	24	19%
11 a více let	59	47%
Celkem	126	100%

Nejvíce zastoupeni jsou vedoucí pracovníci s délkou praxe 11 a více let.

Tabulka č. 1.1

Počet respondentů podle počtu tříd

velikost školy	počet	%
Jednotřídní	8	6,4%
dvou – čtyřtřídní	77	61,1%
pěti a více tříd	41	32,5%
Celkem	126	100%

Většina respondentů je ze dvou až čtyřtřídních mateřských škol. Protože jednotřídní mateřské školy mají nízkou reliabilitu, nebude rozlišení podle počtu tříd zařazeno do výzkumného šetření.

Tabulka 1.2

Počet respondentů podle jednotlivých typů škol

typ mateřské školy	počet	%
samostatný právní subjekt	94	75%
sloučené mateřské školy	28	22%
sloučené mateřské školy se ZŠ	4	3%
Celkem	126	100%

126 ?

Nejvíce početná je skupina respondentů ze samostatných právních subjektů.

Do výsledků zkoumání proměnných nebyly zařazeni respondenti sloučených mateřských škol se základními školami pro téměř nulovou reliabilitu, v grafickém znázornění však jsou zaznamenány.

Na základě těchto výsledků rozlišení bylo zařazeno do jednotlivých oblastí šetření rozlišení pouze na základě typu škol a délky praxe.

Tabulka 6.3

Typ sdružení	Výsledky rozlišení		Výsledky podle stupně odpovědnosti (% ve skupině) 1-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100			Výsledky podle délky praxe ve skupině (% ve skupině) 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36-37-38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52-53-54-55-56-57-58-59-60-61-62-63-64-65-66-67-68-69-70-71-72-73-74-75-76-77-78-79-80-81-82-83-84-85-86-87-88-89-90-91-92-93-94-95-96-97-98-99-100		
	Počet odpovědí	%	Počet odpovědí	%	Reliabilita	1-5 let	6-10 let	11 a více let
Asoc. vdr	19	16%	19	100%	0,2	11%	8%	81%
Asoc. časo	70	60%	70	100%	0,2	21%	14%	65%
Občan	17	15%	17	100%	0,2	24%	24%	52%
Společnost	0	0%	0	0%	0	0	0	0
Národní ústřední	0	0%	0	0%	0	0	0	0
Národní ústřední	0	0%	0	0%	0	0	0	0
Počet odpovědí celkem			126	100%		43-14%	24-19%	39-31%

Z této tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů (70 dotazovaných, tj. 55,9%) dává odpověď svým zaměstnancům jen částečně. Při svým zaměstnancům dává pouze 29 respondentů ze samostatných právních subjektů a 10 ze sloučených mateřských škol.

b) Výzkum oblasti stylů řízení:

Otázka č. 4 : *Důvěřujete svým zaměstnancům?* Zde je zařazeno grafické znázornění a tabulka s výsledky podle délky praxe a podle typu školy. Zjištěné údaje umožnily posoudit, do jaké míry je ovlivněn postoj vedoucích pracovníků typem školy a jejich délkou praxe v řídicí funkci. Otázka důvěry je zde zařazena v popředí, protože je v této oblasti velmi důležitá.

Tabulka č. 2

Znění odpovědi	Celkové výsledky		Výsledky podle skupin respondentů (% ve skupině) MŠ(94), MŠ+MŠ(28),MŠ+ZŠ(4)			Výsledky podle délky praxe ve skupině (% jsou uvedena z počtu respondentů jednotlivých dělek praxe)		
	Počet odpovědi	= %	Počet odpovědi	= % ze skupiny	odchylka od celk. %	1-5 let (43) počet odpovědi =%	6-10 let (24) počet odpovědi =%	11 a více let (59) odpovědi =%
Ano. vždy	39	31%	29 10 0	30,8 % 35,7% 0	-0,2 +4,7 0	13= 30,2%	8= 33,3%	18= 30,5%
Ano. často	70	55,5%	59 7 4	62,8% 25% 100%	+7,3 -30,5 +44,5	21= 48,8%	11= 45,9%	38= 64,4%
Občas	17	13,5%	6 11 0	6,4% 39,3%	- 7,1 +25,8	9= 21%	5= 20,8%	3=5%
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne. nikdy	0	0	0	0	0	0	0	0
Neumím se vyjádřit	0	0	0	0	0	0	0	0
Počet odpovědí celkem	126	100%	94 = 75% 28 = 22% 4 = 3%			43=34% z celkového počtu	24=19% z celkového počtu	59=47% z celkového počtu

Z této tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů (70 dotazovaných, tj. 55,6%) důvěřuje svým zaměstnancům jen částečně. Plně svým zaměstnancům důvěřuje pouze 29 respondentů ze samostatných právních subjektů a 10 ze sloučených mateřských škol.

Další rozlišení odpovědí bylo provedeno podle délky praxe ve vedoucí funkci. Z této skupiny nejvíce důvěřují zaměstnancům respondenti s délkou praxe 11 a více let.

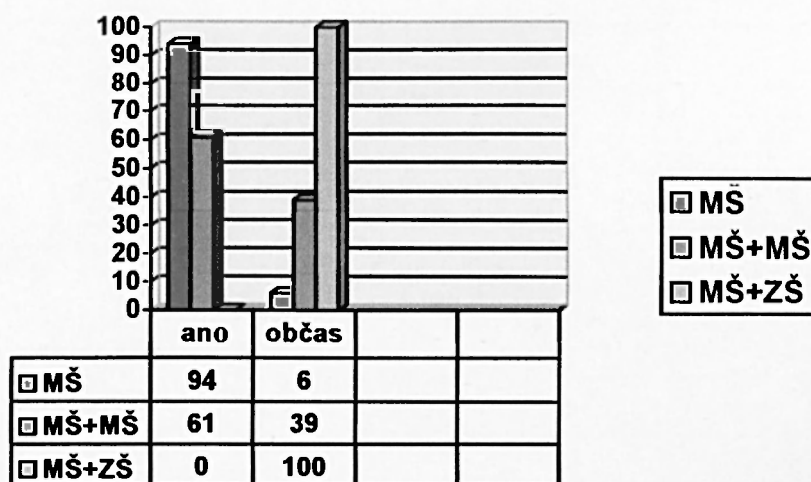
Z výsledku této tabulky vyplývá, že vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů a pracovníci s nejdelší dobou praxe svým zaměstnancům důvěřují nejvíce.

Je pravděpodobné, že vedoucí pracovníci s délkou praxe 1-5 let jsou ovlivněni tím, že pracovníky ještě dostatečně neznají. Na druhou stranu pracovníci s délkou praxe 6-10 let již mají zkušenosti, ale zřejmě si dosud nezískali důvěru zaměstnanců. Domnívám se, že pokud vedoucí pracovník nezíská důvěru zaměstnanců, nemůže jim plně důvěřovat ani on sám.

prac²
prac²?

Graf č. 1. k otázce č. 4

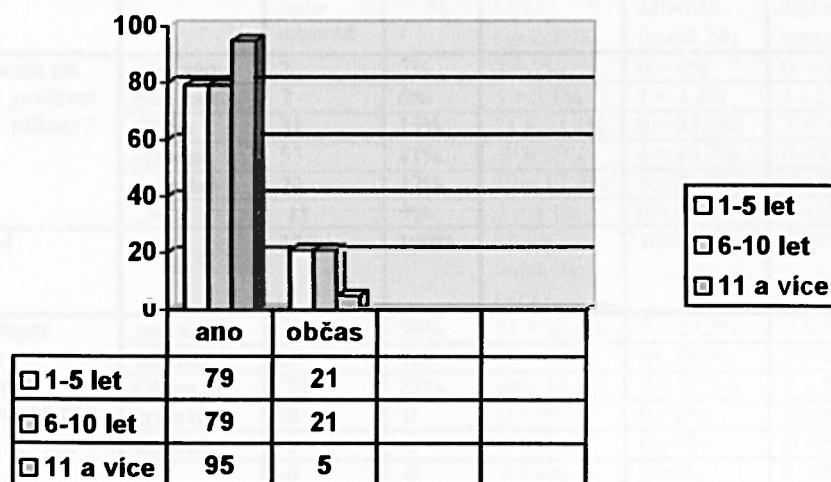
Rozlišení stupně důvěry (ano, občas) mezi typy škol (procenta jsou uvedena z počtu odpovědí jednotlivých typů škol):



Z grafu vyplývá, že nejvíce důvěřují zaměstnancům vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů. U sloučených mateřských škol je důvěra výrazně slabší.

Graf č. 2 k otázce č. 4

Porovnání stupně důvěry mezi vedoucími pracovníky s rozdílnou délkou praxe :



Plně důvěřuje zaměstnancům nejvíce pracovníků s dobou praxe 11 a více let.

Tabulka č. 3

Zde bylo vybráno několik stěžejních otázek a šetření bylo provedeno včetně rozlišení jednotlivých typů škol.

Otázky	Odpověď	celkové výsledky		výsledky podle typu škol		
		počet odpovědí	%	MŠ (počet 98)	MŠ+MS (počet 24)	MŠ+ZŠ (počet 4)
5. Jste nuceni při své práci používat direktiva, příkazy?	ano, vždy	2	2%	2 = 2%	0 = 0%	0 = 0%
	ano, často	7	6%	5 = 5,1%	1 = 4,2%	1 = 25%
	Občas	31	25%	21 = 21,4%	8 = 33,3%	2 = 50%
	spíše ne	53	41%	49 = 50%	4 = 16,7%	0 = 0%
	ne, nikdy	22	17%	17 = 17,3%	5 = 20,8%	0 = 0%
	..N"	11	9%	4 = 4,1%	6 = 25%	1 = 25%
CELKEM		126	100%	99,9% -odchylka (-0,1)	100%	100%
6. Poskytujete každému zaměstnanci zpětnou vazbu za výsledky splněných úkolů?	ano, vždy	38	30%	31 = 31,6%	7 = 29,2%	0 = 0%
	ano, často	60	48%	49 = 50%	8 = 33,3%	3 = 75%
	Občas	28	22%	18 = 18,4%	9 = 37,5%	1 = 25%
	spíše ne	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	ne, nikdy	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	..N"	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
CELKEM		126	100%	100%	100%	100%
7. Využíváte schopnosti zaměstnanců pro delegování úkolů?	ano, vždy	48	38%	35 = 35,7%	9 = 37,5%	4 = 100%
	ano, často	45	36%	34 = 34,7%	11 = 45,8%	0 = 0%
	Občas	33	26%	29 = 29,6%	4 = 16,7%	0 = 0%
	spíše ne	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	ne, nikdy	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	..N"	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
CELKEM		126	100%	100%	100%	100%
10. Sděluji vám zaměstnanci své názory a připomínky otevřeně a bez obav?	ano, vždy	43	34%	38 = 38,7%	5 = 20,8%	0 = 0%
	ano, často	67	53%	52 = 53,1%	13 = 54,2%	2 = 50%
	Občas	13	10%	8 = 8,2%	3 = 12,5%	2 = 50%
	spíše ne	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	ne, nikdy	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	..N"	3	3%	0 = 0%	3 = 12,5%	0 = 0%
CELKEM		126	100%	100%	100%	100%
11. Dokážete uznat své pochybení?	ano, vždy	41	33%	29 = 29,6%	11 = 45,8%	1 = 25%
	ano, často	60	47%	51 = 52%	7 = 29,2%	2 = 50%
	Občas	12	10%	10 = 10,2%	2 = 8,3%	0 = 0%
	spíše ne	9	7%	8 = 8,2%	0	1 = 25%
	ne, nikdy	0	0	0	0	0 = 0%
	..N"	4	3%	0	4 = 16,7	0 = 0%
CELKEM		126	100%	100%	100%	100%

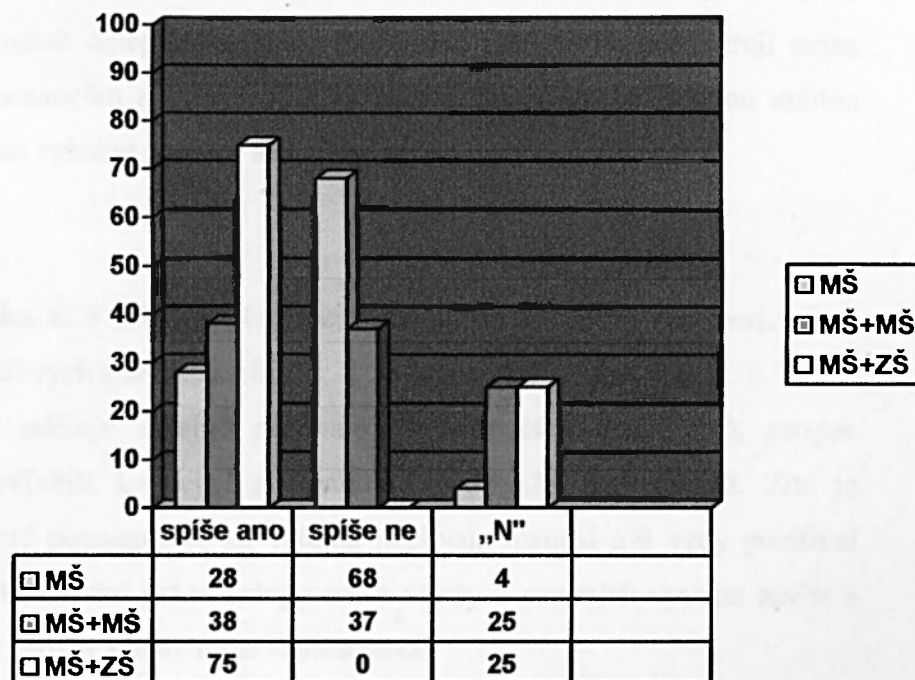
13. Pochybení zaměstnance vás rozčílí, zvyšujete hlas?	Ano. vždy	0	0%	0=0%	0=0%	0=0%
	Ano. často	27	21%	18=18.4%	9=37.5%	0=0%
	Občas	21	17%	16=16.3%	4=16.7%	1=25%
	spíše ne	37	29%	29=29.6%	6=25%	2=50%
	ne. nikdy	31	25%	28=28.6%	2=8.3%	1=25%
	„N“	10	8%	7=7.1%	3=12.5%	
CELKEM		126	100%	100%	100%	100%

Většina respondentů direktiva nepoužívá, ale objevuje se zde 7 vedoucích pracovníků, kteří direktiva používají často a 2 respondenti se bez direktiv ve své práci neobejdou.

Vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů direktiva používají nejméně, ve sloučených mateřských školách se tento přístup objevuje častěji.

Graf č. 4 k otázce č. 5

Rozdíly v % v používání direktiv a příkazů podle typů škol :



Zde je patrné, že nejméně používají direktiva vedoucí pracovníci samostatných právních subjektů. Ve sloučených MŠ je zaznamenáno dosti vysoké procento pracovníků, kteří se k této otázce nevyjádřili.

Otázka č. 6 : Poskytujete každému zaměstnanci zpětnou vazbu za výsledky splněných úkolů?

Vždy zpětnou vazbu poskytne zaměstnancům 30% vedoucích pracovníků, 48% respondentů přiznává, že občas na ni zapomene. Nejvíce je zpětná vazba poskytována vedoucími pracovníky samostatných právních subjektů.

Otázka č. 7 : Využíváte schopností zaměstnanců pro delegování úkolů?

Ve všech typech škol jsou většinou úkoly delegovány. Pouze 26% respondentů schopností zaměstnanců využívá pro delegování minimálně.

Otázka č. 8 : Jsou úkoly delegovány na všechny zaměstnance?

Zde se nejvíce respondentů vyjádřilo, že deleguje úkoly jen části zaměstnanců. Někteří delegují jen minimálně. Lze se domnívat, že minimálně delegují vedoucí pracovníci, kteří příliš nedůvěřují svým zaměstnancům a kteří jsou přesvědčeni, že pouze oni mohou určitou činnost vykonat správně a bezchybně.

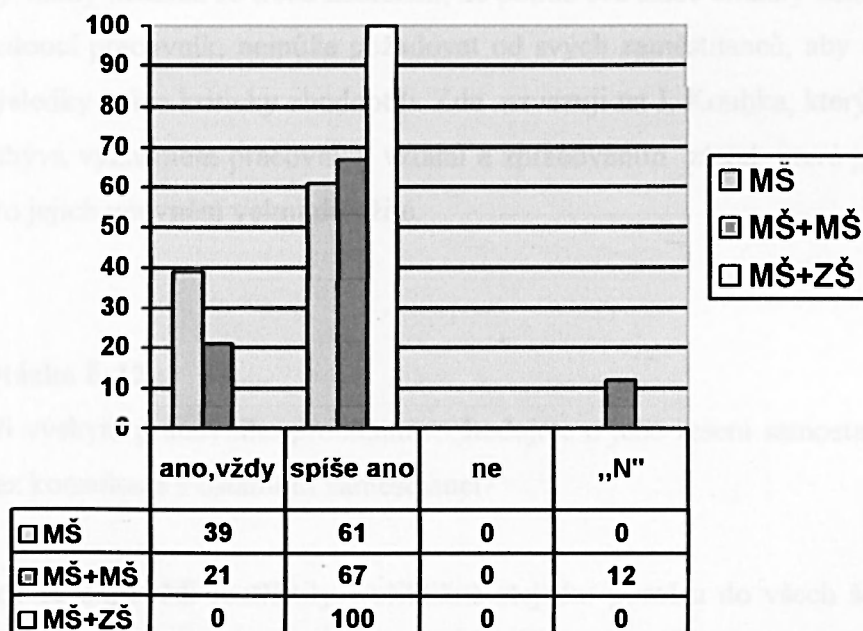
Otázka č. 9 : Udělujete veřejně pochvalu za dobrý pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců?

Vždy uděluje veřejně pochvalu 45 vedoucích pracovníků, naopak zdrženlivější k veřejné pochvalě je pouze 25 respondentů. Zde je důležité poznamenat, že veřejná pochvala nemusí mít vždy pozitivní účinek. Uznání práce kolegy může někdy u ostatních vyvolat závist a může narušit vztahy mezi zaměstnanci.

(grafy k otázkám č.6,7 a 8 jsou součástí přílohy práce)

Graf č. 5 k otázce č. 10:

Sdělují vám zaměstnanci své názory a připomínky otevřeně a bez obav?
(vyjádřeno v % jednotlivých typů škol)



Sdělování připomínek vedoucímu zaměstnanci je také formou projevení důvěry. Z grafu však vyplývá, že bez obav sdělují zaměstnanci své připomínky pouze 39% vedoucím pracovníkům ze samostatných mateřských škol a 21 % ze škol sloučených. Je patrné, že důvěra zaměstnanců ve vedení není na požadované úrovni. Potvrzuje to i 12% nevyjadřujících se respondentů ze sloučených mateřských škol.

Otázka č. 11:

Dokážete uznat své pochybení?

Ze samostatných právních subjektů se 27% dotazovaných vyjádřilo, že pochybení dokáže vždy uznat, ze sloučených mateřských škol své pochybení uzná vždy 45% vedoucích pracovníků. 7 respondentů ze 126 jej nikdy neuzná. Je třeba zdůraznit, že pokud své slabé stránky neuzná vedoucí pracovník, nemůže požadovat od svých zaměstnanců, aby své výsledky práce kriticky zhodnotili. Zde navazují na J. Koubka, který se zabývá významem pracovních vztahů a zpracováním zásad, které jsou pro jejich upevnění velmi důležité.

Otázka č. 12 :

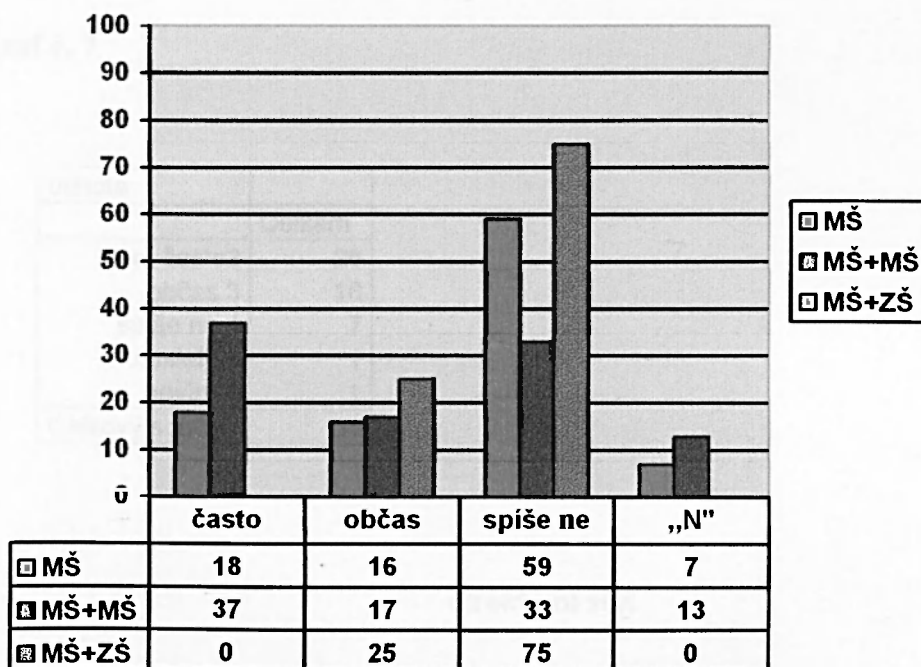
Při výskytu pracovního problému rozhodujete o jeho řešení samostatně bez konzultace s ostatními zaměstnanci?

Zde se odpovědi roztržily v přibližně stejném poměru do všech šesti stupňů hodnotící škály. 48% respondentů se však vyjádřilo, že většinou rozhodují samostatně. Toto zjištění koresponduje s předchozím výsledkem č. 10 i č. 11. Zde je třeba zdůraznit, že se stále mezi respondenty objevuje několik vedoucích pracovníků, kteří nemají důvěru v zaměstnance, nedelegují, nepřiznají své pochybení a od toho se stále odvíjejí další negativní zjištění.

Pozitivní však je, že většina respondentů se se zaměstnanci o problémech radí. Tento postup vyjadřuje participativní styl vedení. Zaměstnanci se tak spolupodílejí na dění školy, pociťují důležitost svého názoru, získávají pocit sounáležitosti a znamená to krok ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci i mezi zaměstnanci a vedením.

Graf č. 6 k otázce č. 13

Graf znázorňuje, do jaké míry jsou vedoucí pracovníci při pochybení zaměstnance rozzlobeni, popř. zvyšují hlas (vyjádřeno v % jednotlivých skupin) :



Respondenti samostatných právních subjektů se většinou vyjádřili odpovědí „spíše ne“. 18% se však vyjádřilo k častému „emocionálnímu selhání“. U sloučených MŠ často své emoce nezvládne 37% vedoucích zaměstnanců a 13% se k této problematice nevyjádřilo.

Domnívám se, že zde je jádro ovlivňující klima i motivovanost zaměstnanců.

Na základě teoretických východisek lze usuzovat, že značný počet respondentů využívá převážně **direktivní styl řízení**.

V dotazníku však byly zařazeny i další otázky týkající se stylu řízení, i když jejich výsledky mohou být společné pro jakýkoliv styl. Byly zařazeny z důvodu přiblížení způsobu jednání každého konkrétního vedoucího pracovníka a vytvoření obrazu školy.

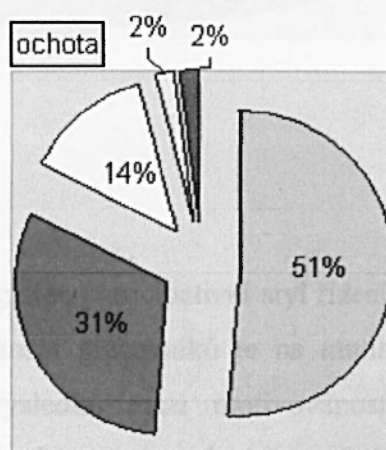
Následující dva grafy znázorňují ochotu zaměstnanců vykonat práci navíc při direktivním a participativním stylu řízení.

Z předchozích šetření bylo na základě výsledků grafů a propočtů zjištěno, že z celkového počtu 126 respondentů 51 vedoucích pracovníků využívá direktivní styl řízení a 75 dává přednost stylu demokratickému, participativnímu.

Graf č. 7

ochota	Celkem
ano, často 2	26
občas 3	16
spíše ne 4	7
ne, nikdy 5	1
nevím 6	1
Celkový součet	51

direktivni styl



ano
<input type="checkbox"/> 2
<input checked="" type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> 6

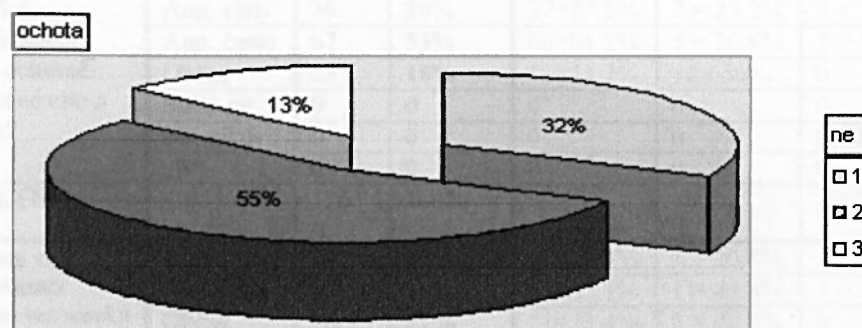
U direktivních stylů řízení z grafu vyplývá, že ochota zaměstnanců bez rozdílu typu škol není na požadované úrovni. V žádné z těchto škol nejsou zaměstnanci vždy, když je to potřebné, vykonat práci navíc.

Považuji za nutné porovnat s tímto zjištěním míru motivovanosti pracovníků škol s participativním stylem vedení.

Graf č. 8

Ochota	
	Celkem
ano, vždy 1	24
ano, často 2	41
občas 3	10
Celkový součet	75

participativní styl



U škol, ve kterých byl zjištěn participativní styl řízení se tímto šetřením prokázalo, že motivovanost pracovníků je na mnohem vyšší úrovni. Porovnáním rozdílů výsledků mezi motivovaností zaměstnanců s direktivním a participativním stylem vedení je značný.

c) Výzkumné šetření v oblasti klimatu v mateřských školách

Tabulka č. 4

Výsledky některých ze stěžejních otázek.

Otázka	odpovědi	celkové výsledky		výsledky podle typu škol		
		Počet odpov.	%	MS (počet 98)	MS+MS (počet: 24)	MS+ZŠ (počet 4)
14. Dokážete v každé situaci jednat v klidu a rozvážně?	Ano. vždy	24	19%	19=19,4%	3 = 12,5%	2 = 50%
	Ano. často	68	54%	52=53%	15=62,5%	1 = 25%
	Občas	24	19%	19=19,4%	4 = 16,6%	1 = 25%
	Spiše ne	8	6%	7 = 7,1%	1 = 4,2%	0 = 0%
	Ne. nikdy	0	0	0 = 0%	0 = 0%	0 = 0%
	..N"	2	2%	1 = 1%	1 = 4,2%	0 = 0%
CELKEM		126	100	99,9% odchylka-0,1	100%	100%
15. Jste přístupní ke kritice své osoby?	Ano. vždy	24	19%	19=19,4%	4 = 16,6%	1 = 25%
	Ano. často	61	49%	49=50%	11=45,8%	1 = 25%
	Občas	19	15%	11=11,2%	6= 25%	2 = 50%
	Spiše ne	9	7%	8 = 8,2%	1 = 4,2%	
	Ne. nikdy	4	3%	4 = 4,1%	0 = 0%	
	..N"	9	7%	7= 7,1%	2 = 8,3	
CELKEM		126	100%	100%	99,9 odchyl 0,1	100%
19. Plní zaměstnanci vždy ochotně vytvářené cíle a úkoly?	Ano. vždy	36	29%	27=27,5%	7 = 29,2%	2 = 50%
	Ano. často	67	53%	60=61,2%	5 = 20,8%	2 = 50%
	Občas	23	18%	11=11,2%	12= 50%	0
	Spiše ne	0	0	0	0	0
	Ne. nikdy	0	0	0	0	0
	..N"	0	0	0	0	0
CELKEM		126	100%	99,9% odchyl-0,1	100%	100%
22. Jsou vaši zaměstnanci ochotni bez nároku na finanční odměnu vykonat práci navíc i po prac.době?	Ano. vždy	24	19%	17=17,3%	5 = 20,8%	2 = 50%
	Ano. často	67	53%	54=55,1%	11=45,8%	2 = 50%
	Občas	26	21%	21=21,4%	5 = 20,8%	0
	Spiše ne	7	5%	4 = 4,1%	3 = 12,5%	0
	Ne. nikdy	1	1%	0 = 0%	0 = 0%	0
	..N"	1	1%	2 = 2%	0 = 0%	0
CELKEM		126	100%	99,9% odchyl-0,1	99,9 odchyl -0,1	100%

Otázka č. 14

Z výsledných údajů vyplývá pozitivní zjištění, že nejvíce respondentů často zvládá náročné situace. Objevuje se však i 25% odpovědí, které vyjadřují spíše slabší emocionální vyrovnanost dotazovaných pracovníků. Zde naváží na teoretická východiska, kde se uvádějí potřebné vlastnosti a schopnosti manažera, které zde zjevně vedoucí pracovníci postrádají.

Respondenti ze samostatných právních organizací se vyjádřili pozitivně v 72% a ze sloučených mateřských škol v 75%.

Otázka č. 15

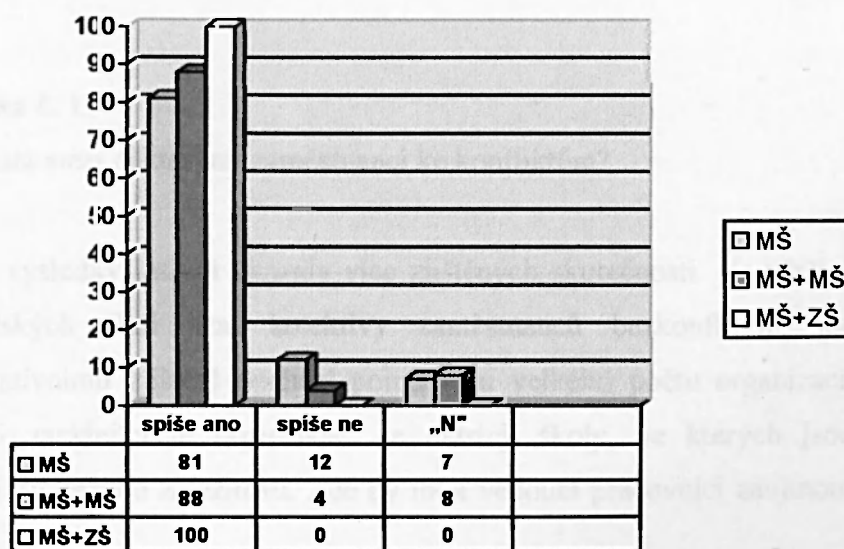
Většina respondentů zde uvádí kladné odpovědi. Zaznamenány jsou i zápory, kdy dotazovaní kritiku nepřijímají. To se objevuje celkem u 25% respondentů. Rozdíly ve výsledcích této položky mezi jednotlivými typy škol jsou pouze v několika málo procentech. Toto zjištění opět koresponduje s výsledky šetření v oblasti stylů řízení. Zde považuji za nutné poukázat na možné negativní důsledky v oblasti sebehodnocení zaměstnanců.

V dalších grafických znázorněních byly zkoumány otázky, které by mohly být ovlivněny některými proměnnými. Proměnná - sloučené mateřské školy se základními školami je zaznamenána, výsledky nejsou zahrnuty do šetření.

Graf č. 9 k otázce č. 15

Přístupnost vedení ke kritice své osoby s ohledem na typ školy :

(zde jsem sloučila kladné a záporné odpovědi a výsledky jsou uvedeny v % jednotlivých typů škol)



Tento graf navazuje na tabulku č. 4 a názorně zde dokládá vztah vedoucích pracovníků z rozdílných typů škol k přijímání kritiky.

Z výzkumu vyplývá, že typ školy na vztah ke kritice nemá vliv. V souvislosti s touto otázkou považuji za potřebné zmínit vliv osobnostních rysů vedoucích pracovníků na jejich jednání, kterým se zabývá mnoho teoretických studií (Bacík, Kalous, Svoboda aj.). Důležité také je kdo kritiku sděluje, jakým způsobem a za jakých okolností. Většina lidí kritiku vůči své osobě ne snadno přijímá, ale jedině tak je možno upozornit na to, že je potřebné něco změnit.

Otázka č. 16

Vyskytuje se na vašem pracovišti skryté nepřátelství některých zaměstnanců?

Zde z výzkumu vyplynulo, že se ve většině škol tento problém nevyskytuje, což přispívá zdravému klimatu. Pokud se nad touto otázkou zamyslíme, dojdeme k názoru, že bez ohledu na to, jaký styl řízení je v organizaci uplatňován, je touto skutečností značně narušováno klima. Tím mohou být i negativně ovlivněny výsledky práce.

Otázka č. 17

Dochází mezi některými zaměstnanci ke konfliktům?

Tady výsledky šetření ukázaly více zjištěných skutečností. Ve většině mateřských škol jsou kolektivy zaměstnanců bezkonfliktní, ale k negativnímu zjištění dochází poměrně u velkého počtu organizací. Velmi zarážející je skutečnost, že existují školy, ve kterých jsou konflikty běžnou záležitostí. Zde by měli vedoucí pracovníci zaujmout

razantnější přístup a situaci řešit. Touto problematikou se zabývá Bláha a Dytrt, kteří zdůrazňují důležitost etických kodexů.²⁴

Otázka č. 18

Prohlubujete a upevňujete týmovou práci?

Zde došlo jednoznačně k pozitivním výsledkům. Většina respondentů zaznamenala snahu o vytváření a zkvalitňování týmové práce, která se v současném managementu dostává do popředí. Potřebu pracovat v týmu zdůrazňuje mnoho teoretických studií.

Otázka č. 19 z tabulky č. 4

Plní zaměstnanci vždy ochotně vytyčené cíle a úkoly?

Z tabulky vyplývá, že v této otázce dochází ke značnému rozdílu mezi typy škol. V samostatných právních celcích dochází v 89% k pozitivním odpovědím, kde je patrné, že zaměstnanci sdílí spoluodpovědnost za plnění cílů a vizí školy. Na druhé straně ve sloučených mateřských školách k tomuto pozitivu dochází pouze v 50%.

Ve všech pozitivních odpovědích jsou však zahrnuty i ty skutečnosti, kdy zaměstnanci cíle školy nepřijali za své a plně se s nimi neztotožňují. Pro úspěšné plnění vizí a cílů organizace je právě ztotožnění se s cíli školy nepostradatelné, jak zdůrazňují některá teoretická východiska. Důležitost způsobů vytyčování a plnění cílů²⁵ zdůrazňuje mnohokrát ve svých publikacích P. F. Drucker .

²⁴ BLÁHA, J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

²⁵ DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2001, s.105. ISBN 80-7261-066-X.

Otázka č. 20

Mají pedagogové zájem, touhu prohlubovat si svou odbornost samostudiem, dalším vzděláváním?

Zjištěná fakta ukazují, že 79% zaměstnanců projevuje zájem o další vzdělávání, ostatní nepociťují potřebu se vzdělávat, což dnes, v době reformy vzdělávání může nepříznivě ovlivnit prestiž školy.

Mohu uvést příklad jedné základní jazykové školy, která byla po mnoho let známa svou prestižností. Žáci zde byli přijímáni na základě přísného výběrového řízení. Dnes tuto věhlasnou školu předčily ostatní školy a od výběrového řízení bylo opuštěno. Jazyky jsou ve většině škol již od první třídy a přístup i metody učitelů jsou na mnohem vyšší úrovni. Tato jazyková škola dnes bojuje s nedostatkem žáků a to jen proto, že zde pedagogové a zřejmě ani vedoucí pracovník, nepociťují potřebu změny.

Otázka 21

Mají zaměstnanci zájem o inovace a nové postupy?

Zde se pozitivně vyjádřilo 73% respondentů, což plně koresponduje s otázkou č. 20. Na základě studia teoretických východisek mohu zdůraznit, že rozhodující vliv v této oblasti mají vedoucí pracovníci. Je velmi důležitý jejich postoj ke změnám a inovacím a celkový způsob a postup, jak je ostatním zaměstnancům předkládají.

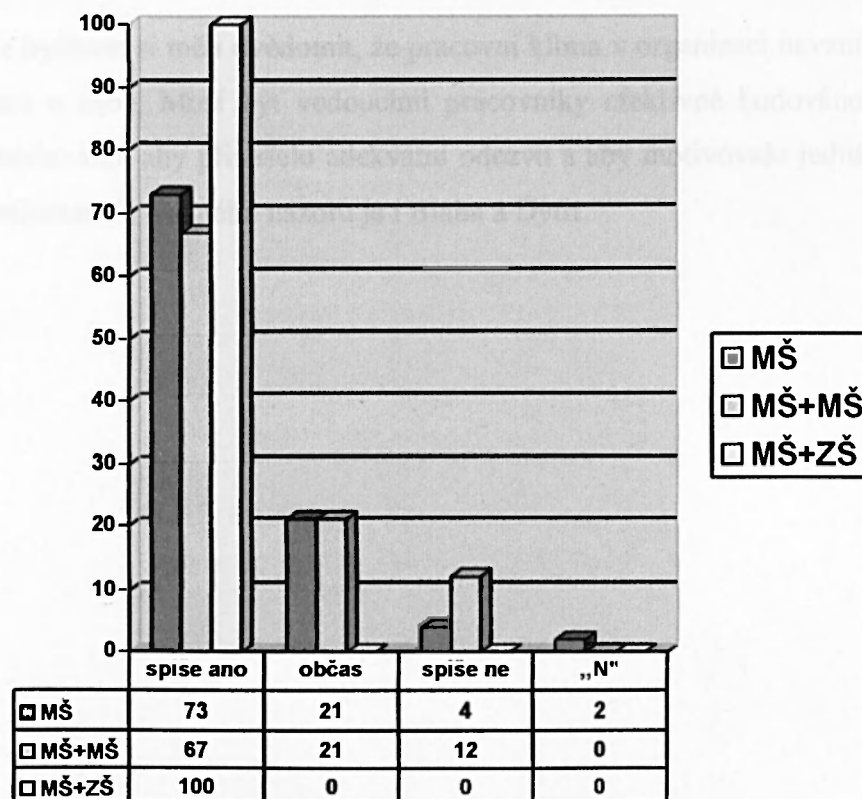
Otázka č. 22

Jsou vaši zaměstnanci ochotni bez nároku na finanční odměnu vykovat práci navíc i po pracovní době?

Tabulka č. 4 zachycuje konkrétní odpovědi, kde pouze 19% respondentů zaznamenalo, že v jejich organizacích jsou zaměstnanci velmi pozitivně motivováni a že jsou vždy ochotni. K této otázce je přiřazeno i grafické znázornění.

Graf č. 10 k otázce č. 22

(zobecněné odpovědi vyjádřené v % jednotlivých typů škol)



Ochota zde výrazně převyšuje poněkud laxní přístup k práci nad rámec pracovní náplně. V grafu se však objevuje i poměrně velký počet zaměstnanců, kteří příliš ochotni nejsou. Z šetření se dá usuzovat, že mnoho zaměstnanců postrádá dostatečnou motivaci.

Z celkového počtu dotazovaných pouze v 19% škol jsou zaměstnanci ochotni vykonat bez nároku na finanční odměnu práci navíc i po pracovní době. V 52% škol zaměstnanci práci navíc většinou vykonají, ale ne vždy jsou ochotni. V 7% škol ochotni nejsou a jeden respondent se k této problematice nevyjádřil.

Z výsledků šetření v oblasti klimatu v mateřských školách lze usuzovat, že v 19% dotazovaných škol je pracovní klima na velmi dobré úrovni. U 53% škol se jeví klima jako dobré, u 18% je na úrovni slabší a v 5% mateřských škol klima dobré není. Někteří respondenti se v této oblasti otázek nevyjádřili.

Zde bychom si měli uvědomit, že pracovní klima v organizaci nevzniká samo o sobě. Musí být vedoucími pracovníky efektivně budováno a stimulováno, aby přinášelo adekvátní odezvu a aby motivovalo jednání zaměstnanců. Stejného názoru je i Bláha a Dytrt.

Velmi dobře	19
Dobře	53
Slabší	18
Dobře není	5
Uplatněno	128

Hodnotení pohovory



Výsledek ukazuje, že 49% dotazovaných hodnotí pohovory provádět, 42% je provádět nepravděpodobně a 17% pohovory nepravděpodobně. Z tohoto šetření se dá usoudit, že 59% respondentů nepřikládá významnou hodnotu důležitosti. Lze se domnívat, že 59% vedoucích zaměstnanců ze vzorku respondentů v oblasti personálního managementu prokazuje dostatečné znalosti. Tento výsledek koresponduje s výsledky šetření v oblasti stylů řízení a klimatu na pracovištích.

d) Výzkumné šetření v oblasti hodnocení pracovníků

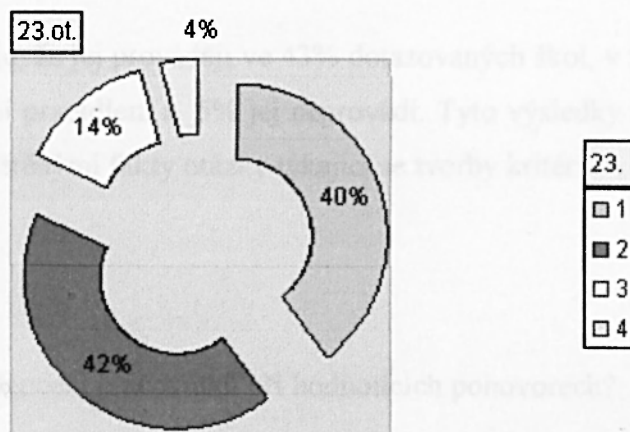
Zde bylo v dotaznících použito čtyřstupňové škálování.

Graf č. 11 k otázce č. 23 :

Provádíte kromě pohospitačního hodnocení i individuální hodnotící pohovory?

23.otázka	Celkem
ano 1	50
spíše ano 2	53
spíše ne 3	18
ne 4	5
Celkový součet	126

Hodnotící pohovory



Výsledek ukazuje, že 40% dotazovaných hodnotící pohovory provádí, 42% je provádí nepravidelně a 17% pohovory neprovádí. Z tohoto šetření se dá usoudit, že 59% respondentů nepřikládá významu hodnocení důležitost. Lze se domnívat, že 59% vedoucích zaměstnanců ze vzorku respondentů v oblasti personálního managementu postrádá dostatečné znalosti. Tento výsledek koresponduje s výsledky šetření oblastí stylů řízení i klimatu na pracovištích.

(grafy k otázkám 24, 25, 26, 28 a 29 jsou součástí přílohy práce)

Otázka č. 24:

Podílí se zaměstnanci na stanovení kritérií?

Z následného šetření vyplynulo, že pouze ve 32% mateřských škol se zaměstnanci podílejí na stanovení kritérií. Zbývající procenta připadají těm organizacím, kde se zaměstnanci aktivně účastní tvorby kritérií velice nepravidelně nebo vůbec. Teoretická východiska potvrzují významný vliv aktivní spoluúčasti zaměstnanců při vytváření kritérií hodnocení na výsledky práce a samotného hodnocení.

Otázka č. 25:

Provádějí zaměstnanci sebehodnocení podle stanovených kritérií?

Zde graf znázorňuje, že jej provádějí ve 43% dotazovaných škol, v 52% sebehodnocení není pravidlem a 5% jej neprovádí. Tyto výsledky opět korespondují se zjištěnými fakty otázky týkající se tvorby kritérií.

Otázka č. 26:

Využíváte sebehodnocení pracovníků při hodnotících pohovorech?

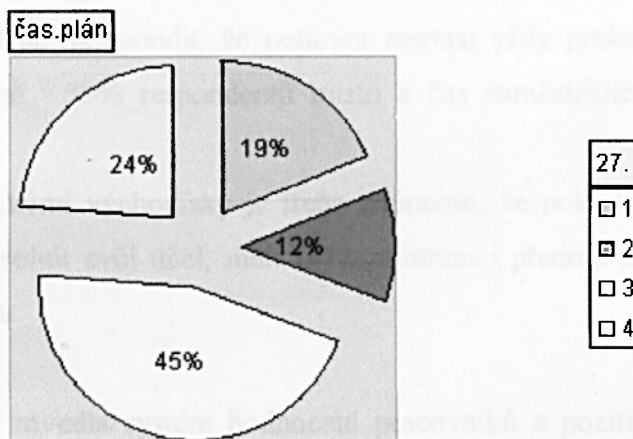
Pouze 28% vedoucích pracovníků sebehodnocení zaměstnanců využívá. 72% připadá vedoucím pracovníkům, kteří nedocení význam sebehodnocení a těm, kteří je nevyužívají. U této otázky považují za vhodné vyzvednout důležitost sebehodnocení, protože na vzájemné konfrontaci se dají postavit základy zkvalitnění pracovního výkonu, nalézt cesty ke zlepšení a v neposlední řadě vhodně poskytovat hodnoceným pracovníkům zpětnou vazbu.

Graf č. 12 k otázce č. 27

Následující graf znázorňuje, zda mají vedoucí pracovníci sestaven pro hodnotící pohovory časový plán. Tato otázka odkrývá, zda mají alespoň z části vytvořen systém hodnocení pracovníků.

Časový plán	Celkem
Ano 1	24
spíše ano 2	15
spíše ne 3	57
Ne 4	30
Celkový součet	126

časový plán



Pouze 19% vedoucích pracovníků má sestaven časový plán pro hodnocení, 12% se plánem příliš nezabývá a zbývající procenta plán nezpracovává, což se vůbec neshoduje s teoretickými východisky.

Otázka č. 28:

Provádíte hodnotící pohovory alespoň dvakrát ročně?

Kladně se vyjádřilo 40% respondentů, 60% dotazovaných nemá časový plán zpracovaný nebo se hodnotícími pohovory nezabývá.

Z výsledků lze vyvodit, že většina vedoucích pracovníků výzkumného vzorku hodnotící pohovory neprovádí. Toto zjištění vyvolává potřebu dalšího vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení.

Otázka č. 29 :

Znají zaměstnanci předem místo a čas pro jejich hodnotící pohovor?

Ve 35% dotazovaných škol zaměstnanci vědí předem kdy a kde proběhne pohovor a mají tak čas se připravit. 26% toto pravidlo nedodržuje, z čehož se dá usoudit, že pohovor nemusí vždy probíhat nerušeně a efektivně. 39% respondentů místo a čas zaměstnancům nesdělují.

V souladu s teoretickými východisky je třeba zdůraznit, že pokud má hodnotící pohovor splnit svůj účel, měli by zaměstnanci předem znát místo i čas pohovoru.

Ve své škole jsem zavedla systém hodnocení pracovníků a pozitivní výsledky se dostavily. Zaměstnanci pohovory přijali jako příjemný rozhovor, kde mohou řešit případné připomínky, či spolu s vedením nalézt cestu ke zkvalitnění určité oblasti, ve kterých pocítují nejistotu nebo nedostatek. Tato činnost přispívá i k prohloubení a upevnění důvěry mezi zaměstnanci a vedením školy. Mohu zde potvrdit plnou shodu teorie s praxí.

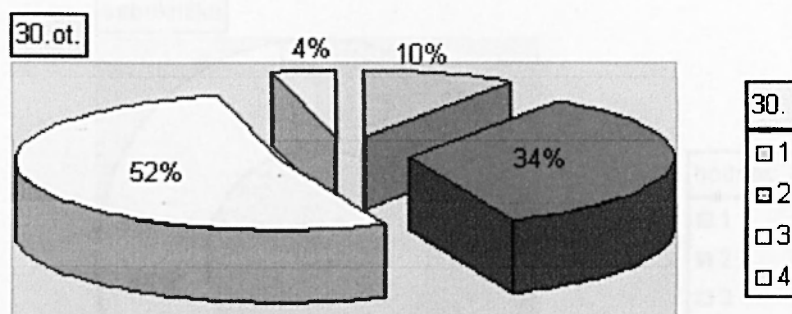
Otázka č. 30:

Umí zaměstnanci kriticky zhodnotit výsledky své práce?

Graf č. 13

30.otázka	
	Celkem
ano 1	12
Spíše ano 2	43
spíše ne 3	66
ne 4	5
Celkový součet	126

sebehodnocení zaměstnanců



Vedoucí pracovníci se k této otázce vyjádřili většinou negativně. Pouze 10% zde uvádí, že zaměstnanci umí kriticky zhodnotit výsledky své práce. Z části k pozitivním výsledkům patří i 34% škol, kde se zaměstnanci kriticky zhodnotí jen z části.

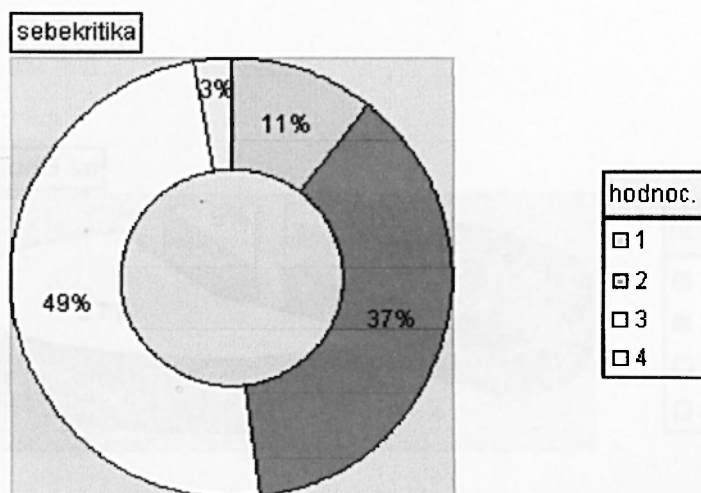
Další šetření bylo zaměřeno na zkoumání, zda na schopnost kriticky se zhodnotit má vliv aktivní spoluúčast zaměstnanců při tvorbě kritérií.

Graf č. 14

Zde byly do grafu zařazeny školy, kde se zaměstnanci na tvorbě kritérií podílejí – počet 75 škol (podílejí se vždy i částečně).

Výsledkem je zjištění, do jaké míry se tyto zaměstnanci dovedou sebekriticky zhodnotit.

sebekritika (tvoří kritéria)	Celkem
ano 1	8
spíše ano 2	28
spíše ne 3	37
ne 4	2
Celkový součet	75



V 8 mateřských školách se zaměstnanci umí kriticky zhodnotit, ve 28 školách se umí zhodnotit jen část zaměstnanců a ve 37 školách tuto činnost zaměstnanci nezvládají.

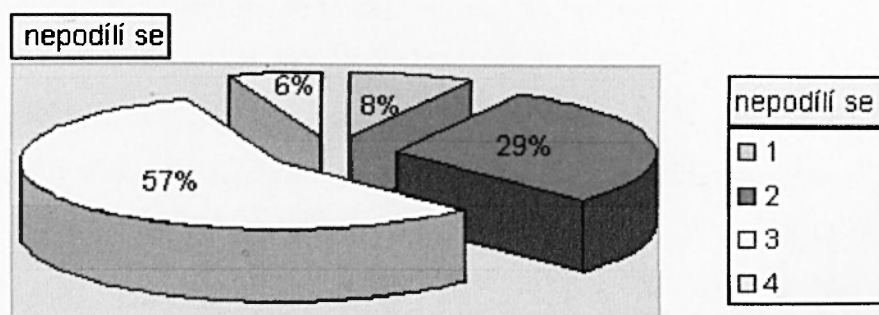
Sebehodnocení zaměstnanců je však ovlivněno ještě dalšími aspekty (důvěra ve vedení, způsob jejich seznámení s pravidly i důvodem sebehodnocení...). Tato činnost vyžaduje čas a trpělivost, to dokazují i mé zkušenosti.

Graf č. 15

Tento graf znázorňuje, do jaké míry se dokáží kriticky zhodnotit zaměstnanci, kteří se na tvorbě kritérií nepodílejí – počet 51 škol :
(do této skupiny byly zařazeny školy se zápornými odpověďmi – zaměstnanci se nepodílejí na tvorbě kritérií)

nepodílí se	Celkem
1	4
2	15
3	29
4	3
Celkový součet	51

sebekritika



Tabulka č. 5 k otázce č. 30 : Umi se zaměstnanci kriticky zhodnotit?

Hodnotící škála	Odpovědi respondentů, kde se zaměstnanci podílejí na tvorbě kritérií	Odpovědi respondentů, kde se zaměstnanci nepodílejí na tvorbě kritérií
Ano	11% (+3%)	8%
Spíše ano	37% (+8%)	29%
Spíše ne	49% (-8%)	57%
Ne	3% (-3%)	6%

Z tohoto šetření není až tak patrný vliv spolupodílení se na kritériích. Je však skutečností, že u zaměstnanců, kteří se na tvorbě kritérií hodnocení podílejí/se objevuje o 11% více kladných odpovědí. Tento rozdíl je sice nepatrný, ale určitý vliv je zaznamenán. Zde je velmi důležité, jakým způsobem se zaměstnanci spolupodílejí – zda jim jsou kritéria pouze předložena a oni je „odsouhlasí“ nebo zda jde o skutečně promyšlenou tvorbu kritérií zaměstnanci.

Dr. Oldřich Štěpán Křiváček

Důvěra vedoucího pracovníka ve své zaměstnance je důležitá a velmi důležitý prvek, který má velký vliv na motivaci a loajalitu pracovníků. V šetření se však objevilo, že pouze 31% vedoucích pracovníků svým zaměstnancům plně důvěřuje. Úroveň důvěry, která je zaznamenána v 50% všech dotazovaných, je dost vysoký počet, ale přesto z toho, že důvěra není na zcela dobré úrovni. Budování důvěry zaměstnanců vůči vedoucímu je to dlouhodobý proces. Je na vedoucích pracovnících, aby se k tomu problémům postavili.

V této oblasti byly zjištěny následující výsledky: bylo třeba zjistit, jak jsou vedoucí pracovníci schopni řídit pracovníky a motivovat k práci a ve kterých situacích a situacích.

Jedním z výsledků šetření, že nejvíce důvěřují svým zaměstnancům vedoucí pracovníci s dobrou praxí 11 a více let a vedoucí pracovníci samostatných právních celků.

Dalo by se usoudit, že vedoucí pracovníci, kteří mají znevlastněnou práci ve vedoucí funkci, lépe mají své zaměstnance a proto jim i více důvěřují. Na druhé straně, u vedoucích pracovníků, kteří mají nejvíce své zaměstnance více, než nepodílejí se práci 0-11 let.

Další důležitou faktorem je v manažerských funkcích vzhledem k tomu, že se jedná o práci, která vyžaduje vysokou úroveň znalostí a dovedností, což je důležitou součástí důvěry vedení ve své zaměstnance. Toto zjištění

5. ANALÝZA ZÍSKANÝCH FAKTŮ A ÚDAJŮ

a) *Oblast identifikační* – zde by provedeny tabulkové záznamy, které již není třeba analyzovat.

b) *Oblast stylů řízení*

Důvěra vedoucího pracovníka ve své zaměstnance je stěžejní a velmi důležitý prvek, který má velký vliv na motivaci a hodnocení pracovníků. V šetření se však objevilo, že pouze 31% vedoucích pracovníků svým zaměstnancům plně důvěřuje. Částečná důvěra, která je zaznamenána v 56% všech dotazovaných, je sice vysoký počet, ale plyne z toho, že důvěra není na zcela dobré úrovni. Budování oboustranné důvěry stojí veliké úsilí a je to dlouhodobý proces. Je na vedoucích pracovnících, jak se k této problematice postaví.

V této oblasti byly zkoumány i některé dílčí cíle. Bylo třeba *zjistit, zda jsou rozdíly v důvěře vedení vůči zaměstnancům s rozdílnou délkou praxe a ve školách samostatných a sloučených.*

Jednoznačně se výsledky ukazují, že nejvíce důvěřují svým zaměstnancům vedoucí pracovníci s dobou praxe 11 a více let a vedoucí pracovníci samostatných právních celků.

Dalo by se usoudit, že vedoucí pracovníci, kteří mají mnohaletou praxi ve vedoucí funkci, lépe znají své zaměstnance a proto jim i více důvěřují. Na druhou stranu, ale vedoucí pracovníci, kteří mají nejkratší praxi důvěřují svým zaměstnancům více, než respondenti s praxí 6-11 let.

Další získaná fakta dokazují, že v mateřských školách výzkumného vzorku existuje překvapivě vysoké procento **direktivních** stylů řízení, což je obrazem nízké důvěry vedení ve své zaměstnance. Toto zjištění

bylo také jedním z dílčích cílů šetření – ***zjistit, jaké styly řízení v MŠ převládají***. Bylo zjištěno, že převládá styl participativní, ale přesto je třeba se zamyslet nad tím, co způsobuje, že se v tak vysokém procentu uplatňuje i styl direktivní. Podle Bělohávka je ideální styl „týmový vedoucí“, jak je uvedeno v teoretické části práce.

Dalším cílem bylo ***porovnání motivovanosti pracovníků s různými styly vedení***. Toto porovnání je vyjádřeno grafem č. 7 a grafem č. 8, kde jednoznačně převládá větší ochota u zaměstnanců jejichž vedení používá participativní styl vedení.

c) Oblast klimatu na pracovišti

Zde bylo zjištěno, že pouze 24 dotazovaných ze 126 dokáže v každé situaci jednat v klidu a rozvážně.

Kritiku vůči své osobě přijme také pouze 24 vedoucích pracovníků. V souvislosti s postojem vedoucího pracovníka přijmout kritiku vůči své osobě se objevuje zpětná vazba, kdy pouze ve 36 školách zaměstnanci jsou ochotni plnit vytyčené cíle a úkoly. Ochota zaměstnanců je patrná jen ve 24 školách.

V tomto šetření se prokázala velmi nízká motivovanost zaměstnanců, kterou mají plně v rukách pouze vedoucí pracovníci. Touto otázkou se zabývá Eger a Jakubíková, kteří tvrdí, že vhodná a strategicky potřebná kultura nejenže zvyšuje pracovní spokojenost, ale i iniciuje a posiluje pracovní výkonnost a má sama o sobě motivační charakter.

d) Oblast hodnocení pracovníků

V této oblasti byl prověřen další z dílčích cílů – ***analyzovat systematičnost a plánovitost hodnotících pohovorů v mateřských školách***.

Ze zkoumání této oblasti vyplývá, že v mnoha školách vzorku respondentů hodnotící pohovory neprobíhají tak, aby byly výsledky efektivní a přínosné. Většina vedoucích pracovníků sice zaznamenala,

že hodnotící pohovory provádí, ale v dalších odpovědích tuto skutečnost vyvrací. V průběhu interview bylo také zjištěno, že jsou hodnotící pohovory prováděny, ale pokud měli vedoucí pracovníci sdělit jak často a jakým způsobem je uskutečňují, jejich odpovědi odhalily neznalost podstaty hodnotících pohovorů i zásad jeho správného provedení. Někdy se projevila vůči této činnosti i lhostejnost. Hodnocení je ve většině zkoumaných mateřských škol prováděno nepravidelně a bez systému. Tam, kde jej provádí, opomíjejí provozní zaměstnanci školy.

K předcházejícím oblastem šetření se váže i zjištěná neschopnost zaměstnanců kriticky se zhodnotit. Zde by si vedoucí pracovníci měli uvědomit, že je třeba zaměstnance k této činnosti pozvolna vést a směřovat, tak, aby byli přesvědčeni, že sebekritika je důležitá pro zkvalitnění jejich práce a že vedení jim v hledání řešení bude oporou. Nezastupitelnou úlohu zde má důvěra a přístup vedoucího pracovníka nejen k zaměstnancům, ale i k celkové vizi školy a touze ji naplnit.

Důležité bylo i poznání v šetření dílčího cíle výzkumu – ***zda v případech, kde se zaměstnanci podílejí na stanovení kritérií, se dokáží kriticky zhodnotit.*** Zde výsledky zaznamenávají jen nepatrný rozdíl. Zaměstnanci, kteří se na kritériích podílejí, vykazují o 11% vyšší úspěšnost v kritickém zhodnocení svých pracovních výsledků. Je vhodné zmínit, že rozhodující vliv zde mají vedoucí pracovníci a jejich přístup k celému procesu hodnocení pracovníků, jak potvrzují teoretická východiska zařazená v úvodu práce.

6. OVĚŘENÍ STANOVENÝCH VÝCHODISEK

Z celkového výzkumu vyplynulo, že první předpoklad – *většina vedoucích pracovníků nevyužívá hodnotících pohovorů* se potvrdil. V otázce, zda dotazovaní vedoucí pracovníci provádějí kromě hospitačních hodnocení i individuální pohovory, sice odpovědělo 40% dotazovaných, že pohovory provádí a 42%, že pohovory provádí nepravidelně, ale odpovědi na zbývající otázky jsou značně rozporuplné. Ti, kteří uvádějí, že pohovory provádějí, nemají zpracovaný časový plán, zaměstnanci většinou neznají místo, ani čas hodnotícího pohovoru a někteří při pohovorech neužívají sebehodnocení zaměstnanců. Z těchto důvodů docházím k závěru, že hodnotící pohovory na většině zkoumaných mateřských škol neprobíhají na patřičné úrovni a není jim věnována dostatečná pozornost vedoucích zaměstnanců.

Druhý předpoklad že **pracovníci, kteří se nepodílejí na tvorbě kritérií, neprovádějí sebehodnocení kriticky** se v podstatě také potvrdil. U škol, kde se zaměstnanci na tvorbě kritérií podílejí, dochází jen k nepatrnému nárůstu procent v dovednostech kriticky se zhodnotit oproti školám, kde se zaměstnanci na tvorbě kritérií nepodílejí. Zde pokládám za důležité, že na kritické sebehodnocení má vliv i styl vedení. Pokud používá vedoucí pracovník autoritativní styl plný direktiv, zaměstnanci mohou mít obavu z vyhledávání chyb a slabých stránek své pracovní výkonnosti, raději hledají silné stránky a zdůrazňují pouze úspěchy. To však nemusí být pravidlem, protože i vedoucí pracovník, u kterého převládá direktivní styl řízení, může být spravedlivý a zaměstnanci mu mohou plně důvěřovat.

7. ZÁVĚR S VYUŽITÍM PRO PRAXI

Prostřednictvím této závěrečné bakalářské práce bych chtěla přispět vedoucím pracovníkům při vytváření systému hodnocení v podmínkách mateřských škol a přiblížit jim význam hodnotících procesů. Práce se zabývá širším pojetím celé této problematiky z pohledu rozhodujících vlivů na výsledky celého procesu hodnocení.

V teoretické části jsem se zabývala oblastmi, které se zdánlivě tématu netýkají, ale každá oblast, která je zde zmíněna podmiňuje a ovlivňuje druhou a v závěru má významný vliv i na hodnocení pracovníků. Záměrem bylo objasnění různých vlivů na hodnocení pracovníků a hledání souvislostí mezi jednotlivými oblastmi personálního managementu. Poslední část teoretických východisek jsem věnovala oblasti hodnocení. Práce tak získala ucelený a komplexnější pohled na celou problematiku.

Rozborem výsledků šetření bylo zjištěno, že v mateřských školách je oblast hodnocení pracovníků velmi často opomíjena a hodnocení není prováděno tak, aby pracovníky motivovalo. Dalším zjištěním bylo, že u mnoha vedoucích pracovníků převládá direktivní styl vedení, což je pro současné pojetí managementu velkou překážkou a dalo by se říci, že pro motivovanost pracovníků, vytváření kvalitního klimatu a pro celkový rozvoj škol přímo nežádoucí.

Z toho důvodu byly do teoretické části zahrnuty oblasti stylů řízení, kultury a klimatu školy i oblast osobnostních rysů vedoucího pracovníka.

Na základě studia teoretických východisek a analýzy výsledků výzkumného šetření navrhuji :

- zajištění seminářů pro vedoucí pracovníky kvalitními lektory z oblastí personálního managementu včetně seminářů věnovaných hodnocení a motivaci pracovníků (NIDV)
- zajistit pro vedoucí pracovníky cyklická školení z oblasti managementu
- studium managementu
- pro výběr nových vedoucích pracovníků zajistit mezi členy komise i psychologa, který by mohl odvrátit přijetí člověka se sklony k direktivnímu jednání a odhalit jeho skryté nežádoucí sklony

Podle zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících mají nově přijatí vedoucí pracovníci povinnost do dvou let od jmenování absolvovat funkční studium pro vedoucí pracovníky nebo studium managementu. Já se však domnívám, že do vedoucích funkcí by měli být přijati pouze ti, kteří již mají funkční studium ukončeno, protože bez znalostí základů managementu by mohlo dojít k demotivaci zaměstnanců.

Pokud se alespoň někteří vedoucí pracovníci zamyslí nad svým stylem vedení a projeví zájem dovědět se něco více o způsobech a formách hodnocení a motivace pracovníků, pak tato práce splnila svůj účel.

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A CITACÍ

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. et. al. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: UK- Pedagogická fakulta, vydavatelství Karolinum, 1995. AA 16,9-VA 16,48.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-537-7

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-08.

BLÁHA, J. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

CARNEGE, D. *Jak získávat přátele a působit na lidi*. Praha: TALPRESS, 1992. 8.vyd. ISBN 80-900603-6-3.

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe školského managementu*. Praha: UK- Pedagogická fakulta, 2005.

DRUCKER, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-066-X.

EGER, L.; JAKUBÍKOVÁ, D. *Kultura školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-441-2.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Padio, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

MISKELL, J. R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-317-0.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

SVOBODA, J. *Leadership, manažerské styly vedení lidí*. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2005.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5.

WILLIAM, B. WERTHER, Jr. *Lidský faktor a personální management*. Victoria Publishing, 1992.

PŘÍLOHY

9. PŘÍLOHY

č. 1 – dotazník

č. 2 – Moutonová a Blake – systém GRID

č. 3 – Tannenbaum a Schmidt – tři faktory ovlivňující styly vedení

č. 4 - grafy k otázkám :

- graf k otázce č.6
- graf k otázce č.7
- graf k otázce č.8
- graf k otázce č.9
- graf k otázce č.11
- graf k otázce č.12
- graf k otázce č.16
- graf k otázce č.17
- graf k otázce č.18
- graf k otázce č.19
- graf k otázce č.20
- graf k otázce č.21
- graf k otázce č.24
- graf k otázce č.25
- graf k otázce č.26
- graf k otázce č.28
- graf k otázce č.29

PŘÍLOHA Č. 1

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE A VEDOUcí UČITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL U prvních tří otázek odpovědi označte křížkem „x“

1. Ve vedoucí funkci pracujete

1 – 5 let	<input type="checkbox"/>
6 – 10 let	<input type="checkbox"/>
11 a více let	<input type="checkbox"/>

2. Vaše škola je

- jednotřídni	<input type="checkbox"/>
- dvou- čtyřtřídni	<input type="checkbox"/>
- pěti a více třídni	<input type="checkbox"/>

3. Jaký je typ Vaší školy

- samostatný právní subjekt	<input type="checkbox"/>
- sloučené MS (jaký počet?)	<input type="checkbox"/>
- sloučena MS se ZŠ	<input type="checkbox"/>

HODNOTÍCÍ ŠKÁLA : 1-2-3-4-5-N

1 = ano, vždy

2 = ano, často

3 = občas, málo kdy

4 = spíše ne

5 = ne, nikdy...

„N“ = nevím, nedokáži posoudit

Otázky, prosím, označte příslušným číslem nebo N

C.	znění otázky	hodnot. škála 1- 5, N
4.	Důvěřujete svým zaměstnancům?	
5.	Jste nuceni ve své práci často používat direktiva, příkazy?	
6.	Poskytujete každému zaměstnanci zpětnou vazbu za výsledky splněných úkolů?	
7.	Využíváte schopností zaměstnanců pro delegování úkolů?	
8.	Jsou úkoly delegovány na všechny zaměstnance?	
9.	Udělujete veřejně pochvalu za dobrý pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců?	
10.	Sdělují Vám zaměstnanci své názory a připomínky otevřeně a bez obav?	
11.	Dokážete uznat své pochybení?	
12.	Při výskytu pracovního problému rozhodujete o jeho řešení samostatně, bez konzultace s ostatními zaměstnanci?	
13.	Pochybení zaměstnance Vás rozzlobí, zvyšujete hlas?	
14.	Dokážete v každé situaci jednat v klidu a rozvážně?	
15.	Jste přístupní ke kritice své osoby?	

16.	Vyskytuje se na vašem pracovišti skryté nepřátelství některých zaměstnanců?	
17.	Dochází mezi některými zaměstnanci ke konfliktům?	
18.	Prohlubujete a upevňujete týmovou práci?	
19.	Plní zaměstnanci vždy ochotně vytyčené cíle a úkoly?	
20.	Mají vaši pedagogové zájem, touhu prohlubovat si svou odbornost samostudiem, dalším vzděláváním?	
21.	Mají zaměstnanci zájem o inovace, nové postupy, projekty...?	
22.	Jsou vaši zaměstnanci ochotni bez nároku na finanční odměnu vykonat práci navíc i po pracovní době?	

V následujících otázkách označte x odpověď v příslušném sloupci

č.ot.	znění otázky	ano	spíše ano	spíše ne	Ne
23.	Provádíte kromě hospitačního hodnocení i individuální hodnotící pohovory?				
24.	Podílí se zaměstnanci na stanovení kritérií hodnocení?				
25.	Provádějí zaměstnanci sebehodnocení podle stanovených kritérií (oblastí)?				
26.	Využíváte sebehodnocení pracovníků při hodnotících pohovorech?				
27.	Máte sestaven časový plán pro hodnotící pohovory?				
28.	Provádíte hodnotící pohovory alespoň 2x ročně?				
29.	Znají zaměstnanci předem místo a čas pro jejich hodnotící pohovor?				
30.	Umí zaměstnanci kriticky zhodnotit výsledky své práce?				

PŘÍLOHA Č. 2

Moutonová a Blake – vytvořili tzv. manažerskou mřížku, členící všechny

typy řídicích pracovníků na principu dvou základních dimenzí :

vertikálně – zaměření na lidi

horizontálně – zaměření na výrobu (na výkon)

1,9								9,9
				5,5				
1,1								1,9

Autoři Blake a Moutonová charakterizovali čtyři základní typy manažerského zaměření ve formě extrémně vyhraněných typů 1.9, 9.9, 1.1 a 9.1, k nimž připojili průměrnou středovou skupinu 5.5.

- *Vedoucí spolku zahrádkářů* – *minimální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi* (1,9)- starostlivě se věnuje potřebám lidí, aby uspokojil vztahy, které vedou k příjemné, přátelské organizační atmosféře a snesitelnému pracovnímu tempu. Pozornost je zaměřena na vytváření dobrých pocitů mezi kolegy a podřízenými, často na úkor pracovních výsledků.

● Týmový vedoucí – maximální zaměření na výsledky školy, maximální zaměření na lidi(9,9) - dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientován na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanos t pracovníků a společné řešení problémů.

● Volný průběh – minimální zaměření na výsledky, minimální zaměření na lidi(1,1) - vedoucí vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevídá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil.

● Plantážník – maximální zaměření na výsledky školy, minimální zaměření na lidi (9,1) – výkonnost v operačním řízení je spojena s minimální pozorností problémům lidí. Vedoucí se věnuje pouze plnění úkolu a dosahování co nejvyššího pracovního výkonu; opírá se o moc a autoritu, důsledně kontroluje lidi – diktuje jim, co mají dělat a jak. Jakýkoliv odpor tvrdě potlačuje.

● Kompromisník – průměrné zaměření na výsledky, průměrné zaměření na lidi (5,5) dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně

PŘÍLOHA Č. 3 GRAFY

Tannenbaum a Schmidt : teorie kontinua (BACÍK, F.; KALOUS,J.;SVOBODA,J. Praha: Karolinum, 1995. AA 16,9- VA 16,48.

Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt postřehli, že uplatnění určitého stylu vedení závisí na třech základních faktorech :

- **na síle manažerské osobnosti** (na jeho vůdcovském stylu, vnitřní jistotě, důvěře v podřízené a očekávání jejich reakcí)
- **na síle vedených spolupracovníků** (na jejich odborných i sociálních dovednostech, ochotě přebírat odpovědnost či akceptovat navržené přístupy, tolerovat např. vůdcovy nejeznoznačné příkazy a vyvíjet pozitivní či negativní odezvy vůči nadřízenému)
- **na situačních silách** – (časové termíny, tradice organizace, kvalifikační předpoklady k zajištění konkrétního úkolu atd.).

Podle této teorie kontinuálních proměn by tedy měl manažer nepřetržitě analyzovat konkrétní situaci a přizpůsobovat či diferencovat svůj styl jak podle očekávaných reakcí vedených spolupracovníků, tak podle specifiky úkolů a podmínek, v nichž činnost probíhá.

PŘÍLOHA Č. 4 - GRAFY

Graf k otázce č. 1

Ve vedoucí funkci pracujete:

1-5 let (odp.1)

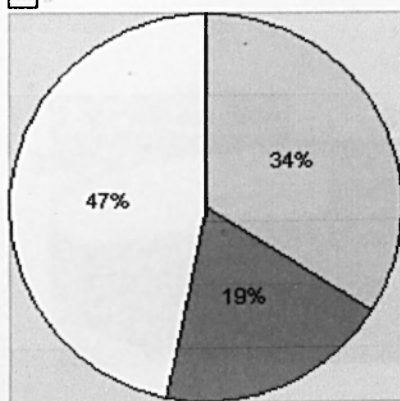
6-10 let (odp.2)

11 a více (odp.3)

Otázka č.1	
	Celkem
1	43
2	24
3	59
Celkový součet	126

Praxe

1.



otázka 1.

1

2

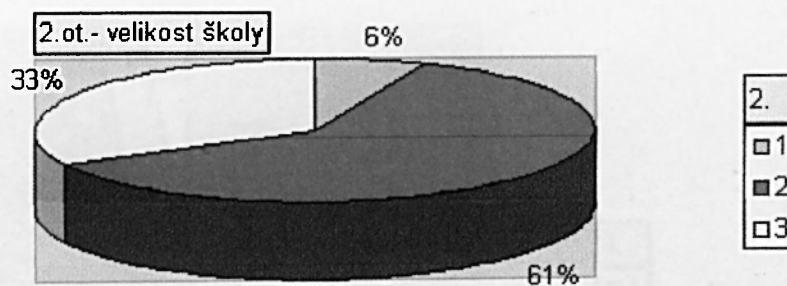
3

Graf k otázce č. 2

Vaše škola je:

- jednotřídní (odp. 1)
- dvou – čtyřtřídní (odp. 2)
- pěti a více třídni (odp.3)

2.ot.- velikost školy	
	Celkem
1	8
2	77
3	41
Celkový součet	126



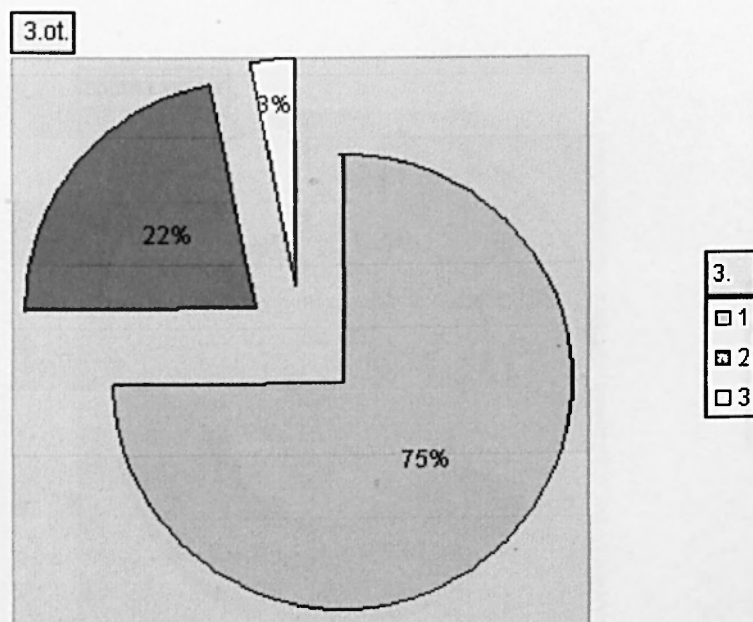
Graf k otázce č. 3

Jaký je typ vaší školy?

- samostatný právní subjekt (odp.1)
- sloučené MŠ (odp. 2)
- Sloučené MŠ se ZŠ (odp.3)

Otázka 3.	
	Celkem
1	94
2	28
3	4
Celkový součet	126

Typ školy



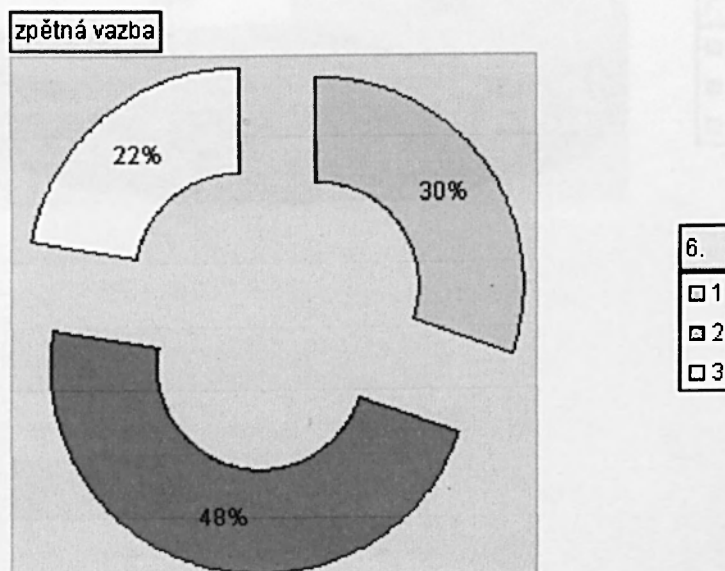
Graf k otázce č. 6

Poskytujete každému zaměstnanci zpětnou vazbu za výsledky splněných úkolů?

- ano, vždy (odp. 1)
- ano, často (odp. 2)
- občas (odp.3)

zpětná vazba	
6.	Celkem
1	38
2	60
3	28
Celkový součet	126

Zpětná vazba



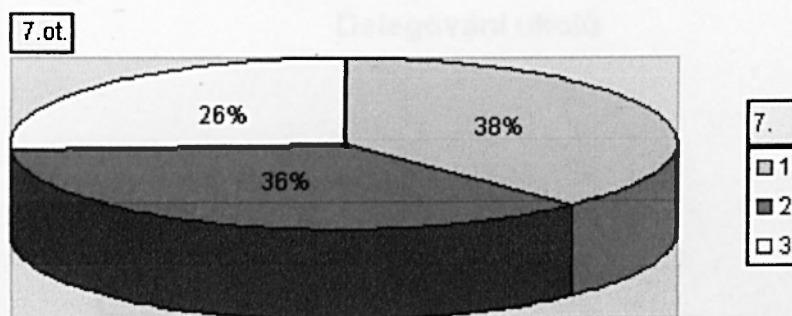
Graf k otázce č. 7

Využíváte schopností zaměstnanců pro delegování úkolů?

- ano, vždy (odp. 1)
- ano, často (odp. 2)
- občas (odp. 3)
- nikdy (odp. 4)

Otázka 7.	
	Celkem
1	48
2	45
3	33
Celkový součet	126

Využití schopnosti pro delegování



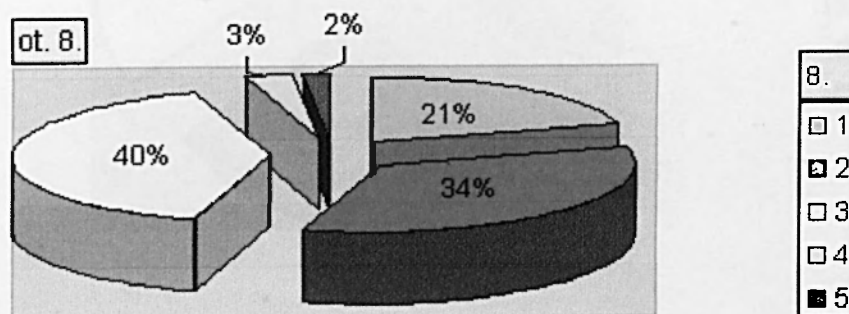
Graf k otázce č. 8

Jsou úkoly delegovány na všechny zaměstnance?

- ano, vždy (odp. 1)
- ano, často (odp. 2)
- občas (odp. 3)
- spíše ne (odp. 4)
- ne (odp. 5)

otázka 8.	
	Celkem
1	26
2	43
3	51
4	4
5	2
Celkový součet	126

Delegování úkolů

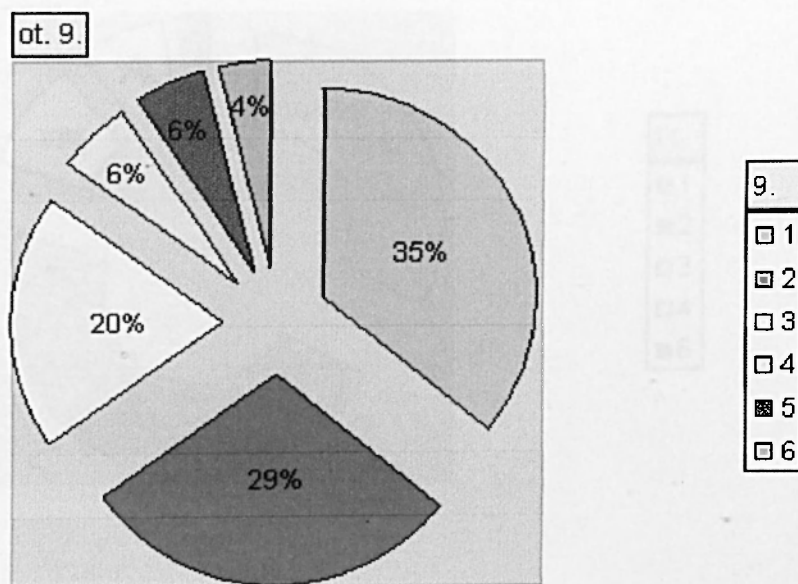


Graf k otázce č. 9

Udělujete veřejně pochvalu za dobrý pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců?

otázka 9.	
	Celkem
ano, vždy 1	45
ano, často 2	37
občas 3	25
spíše ne 4	7
ne 5	7
nevím 6	5
Celkový součet	126

Veřejná pochvala

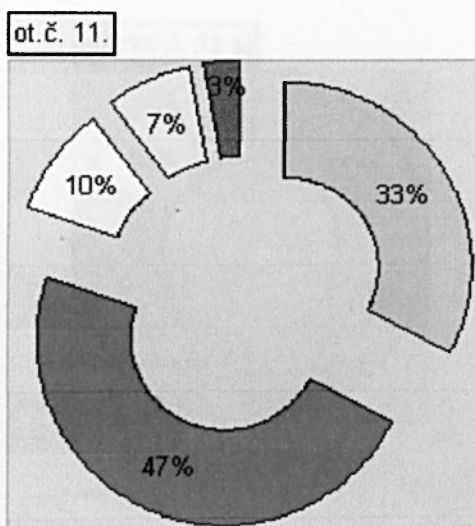


Graf k otázce č. 11

Dokážete uznat své pochybení?

Otázka 11.	
	Celkem
1	41
2	60
3	12
4	9
6	4
Celkový součet	126

Uznání svého pochybení



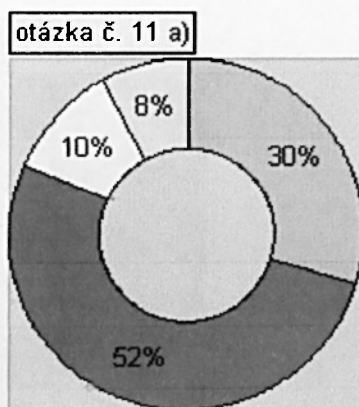
11.
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4
<input checked="" type="checkbox"/> 6

Graf k otázce č. 11

a) odpovědi samostatných právních subjektů

otázka č. 11 a)	
	Celkem
ano, vždy 1	29
ano, často 2	51
občas 3	10
spíše ne 4	8
Celkový součet	98

otázka č. 11 a)



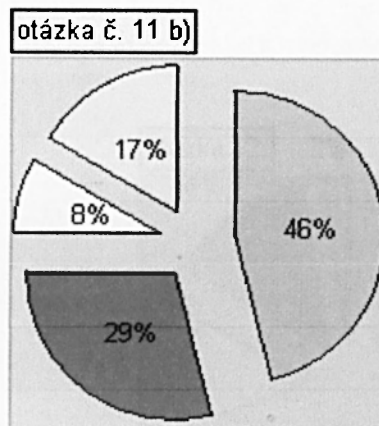
1
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4

Graf k otázce č. 11

b) odpovědi sloučených mateřských škol

otázka č. 11 b)	Celkem
ano, vždy 1	11
ano, často 2	7
občas 3	2
Nevím 6	4
Celkový součet	24

Celkem



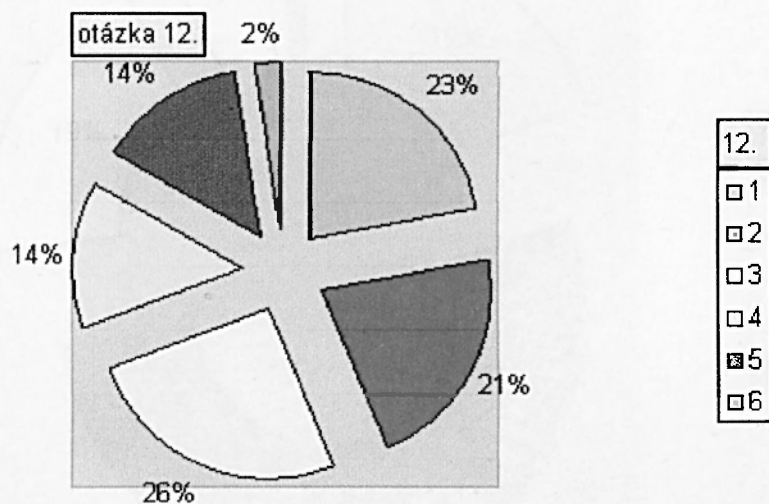
1
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 6

Graf k otázce č. 12

Při výskytu pracovního problému rozhodujete o jeho řešení samostatně bez konzultace s ostatními zaměstnanci?

otázka 12.	
	Celkem
ano, vždy 1	28
ano, často 2	27
občas 3	32
spíše ne 4	18
ne 5	18
nevím 6	3
Celkový součet	126

otázka č. 12

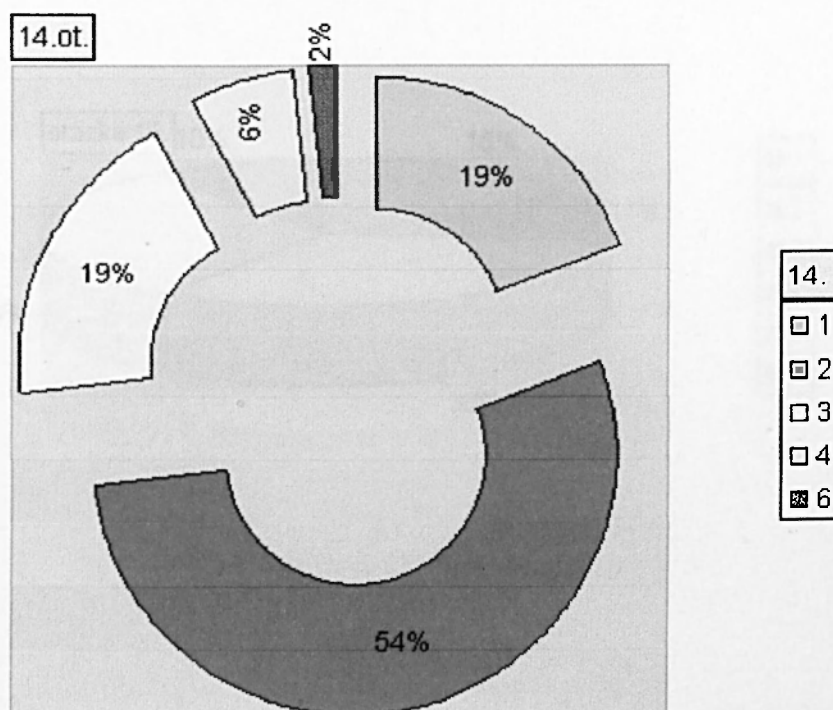


Graf k otázce č. 14

Dokážete v každé situaci jednat v klidu a rozvážně?

Otázka 14.	
	Celkem
ano, vždy 1	24
ano, často 2	68
občas 3	24
spíše ne 4	8
nevím 6	2
Celkový součet	126

...jednat v klidu a rozvážně

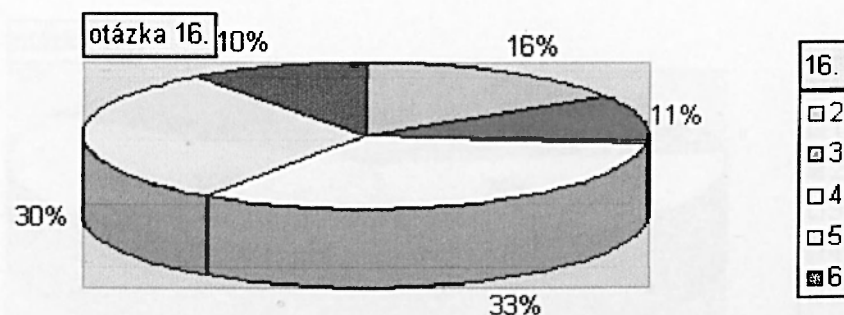


Graf k otázce č. 16

Vyskytuje se na vašem pracovišti skryté nepřátelství některých zaměstnanců?

otázka 16.	
	Celkem
ano, často 2	20
občas 3	14
spíše ne 4	41
ne 5	38
nevím 6	13
Celkový součet	126

otázka 16.

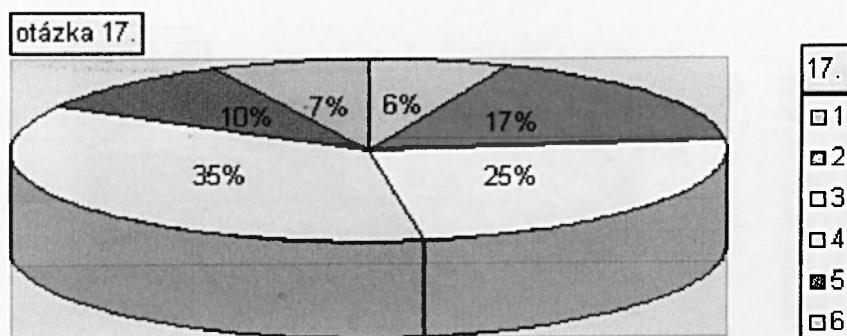


Graf k otázce č. 17

Dochází mezi některými zaměstnanci ke konfliktům?

otázka 17.	
	Celkem
ano, vždy 1	8
ano, často 2	21
občas 3	31
spíše ne 4	45
ne 5	12
nevím 6	9
Celkový součet	126

otázka č. 17

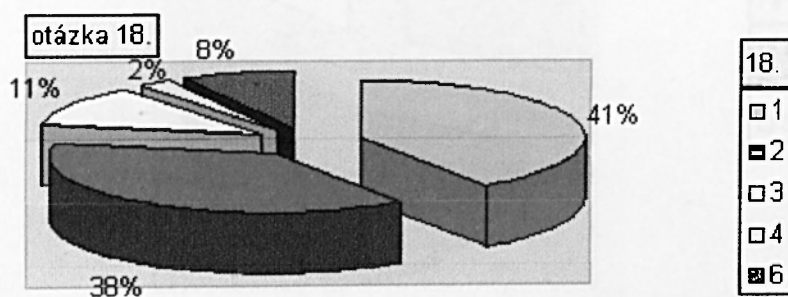


Graf k otázce č. 18

Prohlubujete a upevňujete týmovou práci?

otázka 18.	
	Celkem
ano, vždy 1	51
ano, často 2	48
občas 3	14
spíše ne 4	3
nevím 6	10
Celkový součet	126

otázka č. 18

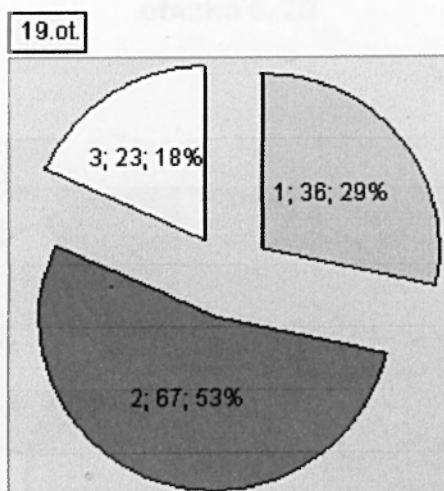


Graf k otázce č. 19

Plní zaměstnanci vždy vytyčené cíle a úkoly?

Otázka č.19	
	Celkem
ano, vždy 1	36
ano, často 2	67
občas 3	23
Celkový součet	126

Ochota zaměstnanců



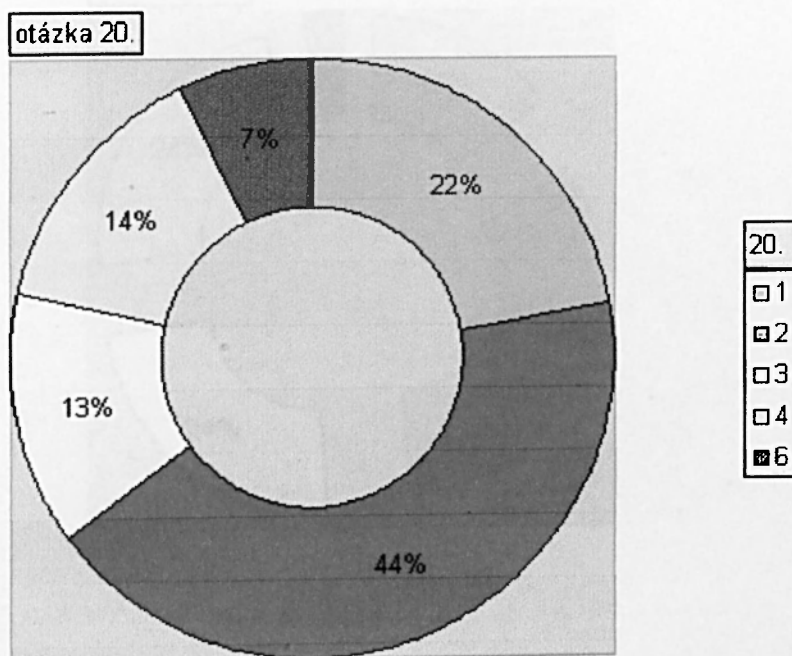
19.
<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> 2
<input type="checkbox"/> 3

Graf k otázce č. 20

Mají vaši pedagogové zájem, touhu prohlubovat si svou odbornost samostudiem, dalším vzděláváním?

otázka 20.	
	Celkem
ano, vždy 1	28
ano, často 2	54
občas 3	17
spíše ne 4	18
nevím 6	9
Celkový součet	126

otázka č. 20



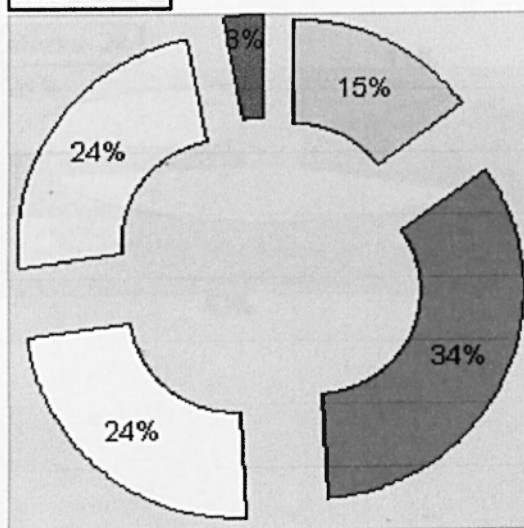
Graf k otázce č. 21

Mají zaměstnanci zájem o inovace, nové postupy, projekty...?

otázka č. 21	
	Celkem
ano, vždy 1	19
ano, často 2	43
občas 3	30
spíše ne 4	30
nevím 6	4
Celkový součet	126

otázka č. 21

otázka č. 21



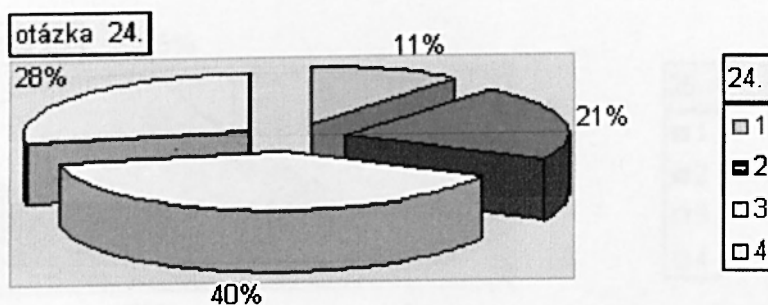
- 21.
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 6

Graf k otázce č. 24

Podílí se zaměstnanci na stanovení kritérií hodnocení?

otázka 24.	
	Celkem
ano 1	14
spíše ano 2	27
spíše ne 3	50
ne 4	35
Celkový součet	126

otázka č. 24

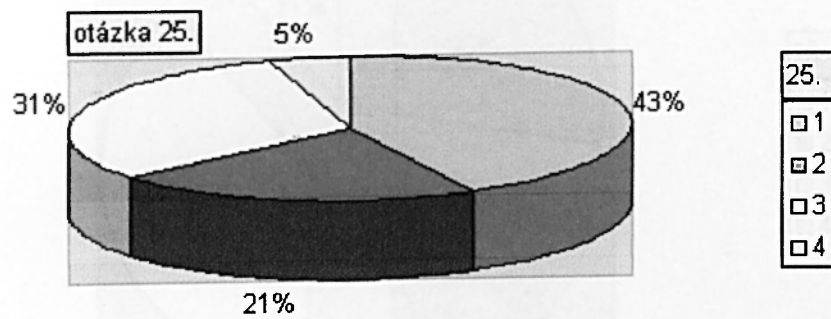


Graf k otázce č. 25

Provádějí zaměstnanci sebehodnocení podle stanovených kritérií?

otázka 25.	
	Celkem
ano1	54
spíše ano 2	27
spíše ne 3	39
ne 4	6
Celkový součet	126

otázka č. 25

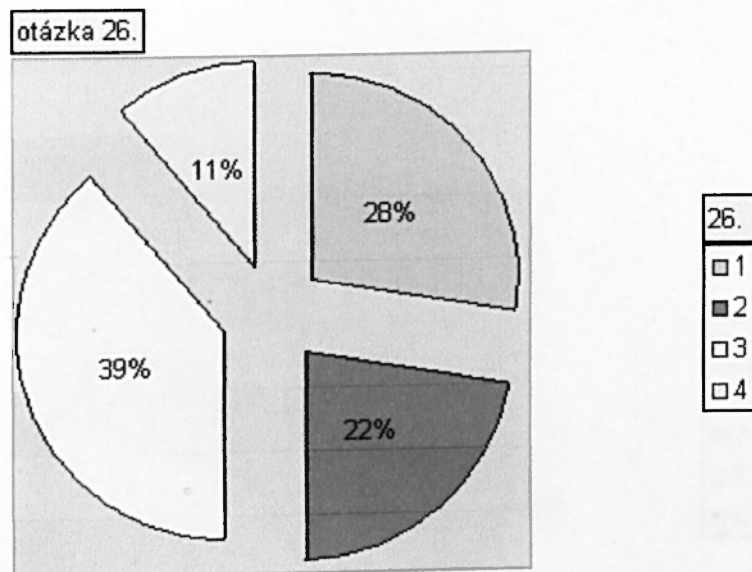


Graf k otázce č. 26

Využíváte sebehodnocení pracovníků při hodnotících pohovorech?

otázka 26.	
	Celkem
ano 1	35
spíše ano2	28
spíše ne 3	49
ne 4	14
Celkový součet	126

otázka č. 26

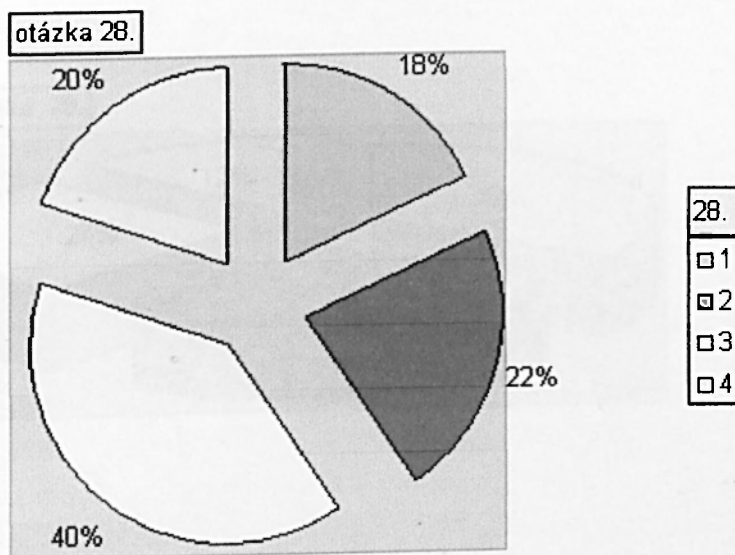


Graf k otázce 28

Provádíte hodnotící pohovory alespoň 2x ročně?

otázka 28.	
	Celkem
ano1	23
spíše ano 2	28
spíše ne3	50
ne 4	25
Celkový součet	126

otázka č. 28



Graf k otázce č. 29

Znají zaměstnanci předem místo a čas pro jejich hodnocení pohovory?

otázka 29.	
	Celkem
ano 1	44
spíše ano 2	33
spíše ne 3	34
ne 4	15
Celkový součet	126

otázka č. 29

