U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ V MATEŘSKÝCH ŠKOLÁCH

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Jana Brethová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované

Vedoucí práce: PaedDr. Václav Mach

Datum odevzdání práce: 8. 6. 2006

Čestné prohlášení

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

Jana Brethová

Děkuji PaedDr. Václavu Machovi za trpělivost, cenné rady a konstruktivní připomínky k mé závěrečné bakalářské práci.

Děkuji všem mým blízkým za trpělivost a podporu při psaní bakalářské práce.

Resumé

Závěrečná práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků na mateřských školách. Vychází z důležitosti formování lidských zdrojů v souladu s vlastní strategií, koncepcí a stanovenými cíli školy v zájmu zlepšování kvality, zvyšování úrovně pracovníků a výkonu celé organizace. Navrhuje „Model hodnocení pracovníků v mateřských školách" na podkladu průzkumné sondy mezi řídícími pracovníky mateřských škol. Mapuje systém hodnocení pracovníků v mateřských školách, zkoumá četnost a pravidelnost hodnocení, výběr metod, volbu kritérií a využitelnost hodnocení pracovníků v praxi.

Summary

Graduation work deals with the problems linked to the appraisal of nursery school workers. It is based on the importance of forming human resources in conformity with the own strategy, concept and stated objectives of the school, in the interests of improving quality, increasing workers standards and the performance of the whole organization. It proposes "The model of appraisal of workers in nursery schools" based on the survey made among nursery school managers. It observes the system of appraisal of workers in nursery schools, investigates frequency and regularity of appraisals, selection of methods, criteria options and utilisation of workers appraisals in practice.

Klíčová slova:

hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, pracovní výkon, metody hodnocení, kritéria hodnocení

OBSAH

1 ÚVOD

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

Michael Armstrong

V současném pojetí managementu je v oblasti personální práce kladen důraz především na vytváření koncepce organizace, její strategie, stanovení cílů, personální a sociální rozvoj pracovníků, jejich kvality a zároveň formování a utváření pracovních týmů. Prvořadým cílem personální politiky organizace vedoucí k zajištění konkurenceschopnosti a úspěchu organizace je využívání a formování lidských zdrojů v souladu s vlastní strategií, koncepcí a stanovenými cíli. Progresivní formou personálního managementu je řízení lidských zdrojů, které je záležitostí každého vedoucího pracovníka a zabezpečuje kvantitativní i kvalitativní stránku lidských zdrojů. Lidé jsou pilířem každé organizace.

Obsahem efektivního řízení lidských zdrojů je plánování a rozvoj pracovníků, jejich optimálního využívání, motivace, hodnocení a oceňování, vytváření vhodného pracovního klimatu. Uvědomění si významu rozvoje lidských zdrojů je základní podmínkou všech manažerů.

Ve školách je nositelem managementu, tedy i tvůrcem personální strategie a personální politiky, ředitel školy. Z tohoto důvodu je nutné, aby jeho profesionální úroveň v této oblasti odpovídala současným potřebám efektivního řízení a rozvoje školy. V zájmu zlepšování kvality, zvyšování úrovně pracovníků a výkonu celé organizace je významnou etapou managementu školy proces řízení a hodnocení pracovního výkonu. Pro stanovení strategické koncepce rozvoje školy je zásadní vytvoření systému hodnocení pracovníků, který je důležitou součástí sebeevaluace školy.

2 CÍL PRÁCE

Mezi základní povinnosti vedoucích pracovníků, tedy i ředitelů škol, patří pravidelná kontrola a hodnocení pracovníků.

Problematika vytváření systému hodnocení pracovníků je velice aktuální.

V současné době ředitelky mateřských škol stanovují koncepci rozvoje školy, dotvářejí školní vzdělávací programy. Jednou ze zásadních kapitol je evaluace školy, do níž patří i proces hodnocení pracovního výkonu jako vnitřního determinantu, účinného nástroje rozvoje pracovníků a zvyšování kvality školy.

Škola si vypracovává systém hodnocení, který vychází z konkrétních cílů dané organizace. Systém hodnocení pracovníků je založen na získávání potřebných informací, jejich zpracování a účelné vyhodnocení.

Pracuji jako ředitelka mateřské školy. Strategie personálního řízení a vytváření odpovídajícího systému hodnocení pracovníků je oblast, která mě zajímá a jíž se jako ředitelka školy zabývám. Hodnocení pracovníků je náročnou činností z hlediska přípravy, ale také z hlediska vlastního provedení.

V odborné literatuře je možné najít mnoho různých forem a metod hodnocení pracovníků. Volba forem, metod a kritérií vychází ze strategických cílů rozvoje školy. Specifická nabídka materiálů a námětů pro aplikaci hodnocení pracovníků přímo určená pro mateřské školy není tak široká.

Cílem bakalářské práce je navržení modelu systému hodnocení pracovníků pro ředitelky mateřských škol, který by mohl být pomůckou při tvorbě a zavádění vlastního hodnotícího systému.

Podkladem pro realizaci cíle budou výsledky průzkumné sondy zaměřené na zmapování systémů hodnocení pracovníků v mateřských školách, průzkum četnosti a pravidelnosti hodnocení, výběr metod, volbu kritérií a využitelnost hodnocení pracovníků v praxi.

3 FORMULACE HYPOTÉZ

Na základě zvoleného tématu bakalářské práce byly stanoveny tyto hypotézy:

Hypotéza č. 1

- V mateřských školách je pravidelné hodnocení prováděno jednou ročně.

Hypotéza č. 2

- Ředitelky mateřských škol používají při hodnocení pracovníků metodu sebehodnocení.

Hypotéza č. 3

- Ředitelky mateřských škol využívají závěry hodnocení pracovníků nejčastěji k jejich odměňování.

4 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

4.1 Základní pojmy – teoretická východiska

Jednou ze základních manažerských aktivit v oblasti personálních činností je hodnocení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu je v nynějším chápání managementu, podle Stýbla (2003, s. 93), pojato jako proces zvyšování výkonnosti firmy (týmu, jednotlivců).

Milkovich a Boudreau (1993, s. 147) uvádějí, že hodnocení pracovního výkonu je proces používaný k měření pracovních výkonů zaměstnance.

Bělohlávek (1994, s. 97) charakterizuje hodnocení výkonu jako systematický proces individuálních nebo skupinových předností a slabin.

Slavíková a kol. (2004, s. 31) definuje hodnocení pracovního výkonu jako systematický přístup k posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik nebo potenciálu tak, aby to přispělo k rozhodnutím o celé řadě oblastí, zejména s ohledem na budoucí vývoj organizace i každého jejího zaměstnance.

Pracovní výkon

Výkon zaměstnance je míra, v jaké se zaměstnanec vyrovnává s pracovními požadavky.(Milkovich; Boudreau 1993, s. 147)

Pracovní výkon podle Koubka (1998, s. 170) je za dané situace výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (vnímání úkolů) a znamená nejen množství a kvalitu práce určitého pracovníka, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací.

Koubek (1998, s. 166) dále uvádí, že výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního

chování i schopností a charakteristik osobnosti mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává.

Hodnocení pracovníků

Veber a kol. (2003, s. 167) definuje hodnocení pracovníků jako zjištění úrovně pracovníkova výkonu a kvality jeho práce, jehož součástí je i rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka.

Podle Koubka (1998, s. 166) představuje moderní hodnocení pracovníků jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu.

Bedrnová, Nový a kol. (2004, s. 365) uvádějí, že hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.

Autoři výše uvedených definic se shodují na tom, že hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno na posuzování pracovního výkonu, chování a dosahovaných výsledků zaměstnance vzhledem ke stanovené strategii, cílům a potřebám organizace. Míra a úroveň pracovního výkonu je zjišťována v procesu hodnocení pracovníků.

4.2 Cíl, účel a význam hodnocení pracovního výkonu

Systematické a pravidelné hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností. Je nejenom povinností řídících pracovníků vyplývající ze zákoníku práce, ale také přínosným prvkem řízení. Prostřednictvím hodnocení pracovníků se zkvalitňuje mnoho oblastí řízení lidských zdrojů a realizují se jejich úkoly a cíle. Vzhledem k tomu, že se hodnocení pracovníků zaměřuje na plnění úkolů, na personální rozvoj a na strategické cíle organizace, je důležité, aby bylo s těmito hlavními cíli propojeno.

Veber a kol. (2003, s. 183) uvádí, že kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyššího výkonu, vyšší kvality všech činností a rozvoje schopností pracovníků.

Podle Slavíkové a kol. (2004, s. 16) by hodnocení mělo být pro organizaci:

- efektivním nástrojem řízení
- nástrojem otevřené komunikace
- prostředkem ke zkvalitnění firemní kultury
- prostředkem ke zlepšení celkového klimatu v organizaci
- prostředkem ke zjištění budoucích vzdělávacích potřeb a ovlivňování kariérového postupu svých zaměstnanců
- prostředkem pro získání a udržení všech kvalitních zaměstnanců a personálnímu plánování

Posláním hodnocení je znát a racionálně využít profesní kvalifikaci zaměstnanců, vhodně rozvíjet jejich pracovní dráhu, motivovat je a přispět k spravedlivému odměňování.(Eger, 2004, s. 45)

Podle Egera (2004, s. 46) je hodnocení důležité pro:

- rozhodování o platech a odměňování
- kvalifikované posouzení reálnosti zvládnutí některých úkolů uvažovanými lidmi, jmenování do vyšších funkcí
- zlepšení výkonnosti
- změnu pracovního zařazení
- převedení na jiná pracoviště
- zvyšování kvalifikace
- rekvalifikace
- ukončení pracovního poměru

Stýblo (2003, s. 100) uvádí další důvody pro praktické využití hodnocení výkonnosti zaměstnanců:

- posouzení nedostatků a chyb v organizaci práce
- posouzení vnitřních i vnějších vlivů působících na efektivní pracovní výkon
- zjištění a odstranění informačních nepřesností

Koubek (1998, s. 169) říká, že hodnocení pracovníků se nejčastěji využívá při:

- odměňování
- rozmisťování (povyšování, převedení, přeřazení) a někdy ukončování pracovního poměru
- vzdělávání a rozvoji
- jako stimul ke zlepšení pracovního výkonu a nástroj motivování pracovníka

Hodnocením pracovníků je zjišťována výkonnost pracovníka, jeho pracovní způsobilost vzhledem k nárokům současného pracovního zařazení, míra osobních vlastností ve vztahu k vykonávané práci, úroveň jeho sociálního chování v pracovní skupině, míra identifikace a loajality k organizaci. Při hodnocení pracovníků dochází k posuzování vykonávané práce a pracovního chování v porovnání s formálními požadavky daného pracovního místa.

Podle Koubka (1998, s. 166) se hodnocení pracovníků zabývá:

- zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci
- sdělováním výsledků zjišťování pracovníkům
- hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu

Štikar a kol. (2000, s. 109) charakterizuje pět funkcí hodnocení pracovníků:

1. **Poznávací** – kvalitní hodnocení pracovníků a jeho optimální využívání v personálním řízení vyžaduje množství objektivních informací založených na systematickém poznávání pracovníků.
2. **Motivační** – hodnocení je nástrojem ovlivňování pracovníků, jímž jsou konfrontováni s cíli, hodnotami a normami organizace a podněcováni k iniciativě, kvalitě práce, výkonnosti a k podpoře záměrů organizace.
3. **Zpětná vazba** – pracovník získává informace, jak je vnímán svým nadřízeným, jak jej akceptuje jeho pracovní tým, jaké možnosti dalšího rozvoje se mu nabízejí. Organizace získává informace o tom, jak pracovníci posuzují cíle organizace, úrovni managementu a péči o zaměstnance.
4. **Informační** – získané informace o úrovni výkonnosti, disciplíny, kvality vztahů v pracovních týmech jsou cenným signálem svědčícím o ekonomickém a sociálním stavu organizace.
5. **Funkce tvorby sociálního klimatu** – samotný průběh pracovního hodnocení, jeho úroveň a kvalita, využívání hodnocení v systému práce s lidmi ovlivňuje vztah mezi nadřízenými a podřízenými, postoje k organizaci a promítá se do celkového klimatu.

Pokorný (1995, s. 70) rozlišuje funkce hodnocení:

a) z hlediska školy:
   - poznávací (poznání práce konkrétní osoby)
   - odměňovací (podklad pro finanční a jiné ocenění)
   - motivační (působení na bezprostřední výkon)
   - výchovná (dlouhodobé formování osobnosti)
   - zobecňovací

b) z hlediska pracovníka:
   - poznávací (podklad pro korekce vlastní činnosti)

- informační (prokazování zásluh)
- sociální (vytváření určitého statutu, pozice)

Pro hodnoceného je hodnocení podle Slavíkové a kol. (2004, s. 40 – 42) přínosem, protože:

- obdrží informace, jak je na něho a jeho práci pohlíženo
- dozví se, co od něj nadřízený v dalším období očekává, jaké má stanoveny cíle
- vidí zájem o něho samotného
- uvědomí si své silné a slabé stránky, rezervy, na něž by se měl soustředit
- vyjasní si kompetence
- má možnost zamyslet se nad svou náplní práce, podmínkami pro její výkon a nad možnostmi profesního a osobnostního rozvoje, a tím i zlepšit svůj výkon
- jsou mu naznačeny možnosti dalšího vzdělávání
- dává mu pocit odpovědnosti
- má možnost vyjádřit svá očekávání směrem ke škole
- motivuje jej systémem uznání, odměn, pochval.

Přínos hodnocení pro organizaci:

- mapuje lidský potenciál
- mapuje ostatní potenciál
- vytváří systém – odměňování, vzdělávání, motivace, profesního růstu
- vytváří podmínky pro tvorbu a korekci strategie školy.

Prostřednictvím hodnocení získává pracovník informace, jak vykonává a zvládá svou práci, jaké má pro ni předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál. Hodnocením pracovního výkonu jsou pracovníkovi poskytovány podněty potřebné k zlepšení jeho pracovního výkonu, pomoc a rady ze strany vedoucího pracovníka při odstraňování nedostatků, dochází k oceňování jeho pozitivních vlastností,

uznání přínosu vlastní práce, odhalování rezerv, plánování jeho osobního rozvoje, k naplňování potřeby pracovní jistoty a zvyšování stability zaměstnance v organizaci.
Efektivní hodnocení umožňuje organizaci využití potenciálu zaměstnanců, přispívá ke zlepšení sociálního klimatu a firemní kultury, odhaluje problémy v pracovním procesu a způsoby jejich řešení, vytváří podmínky pro diskusi o vytyčených cílech a jejich pochopení. Zároveň informuje vedení organizace o systému řízení organizace, jeho kvalitě a efektivnosti, o tom, jak je vnímán jednotlivými pracovníky.

Z výše uvedených teorií lze učinit závěr, že hodnocení pracovního výkonu je významné jak pro pracovníka, tak i pro organizaci.
Závěry hodnocení pracovníků jsou podkladem pro objektivní odměňování, hodnocení pracovníků je využíváno k profesionálnímu rozvoji a kariérnímu růstu zaměstnanců, napomáhá identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a dalšího vzdělávání. Výsledky hodnocení pracovníků motivují ke zlepšení pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců i týmů a zároveň vedou ke zlepšení činnosti celé firmy a sociálního klimatu v ní. Hodnocení pracovníků poskytuje nadřízeným zpětnou vazbu o kvalitě a efektivnosti řízení, ztotožnění se zaměstnanců s firemními cíli a také o loajalitě k organizaci.

4.3 Zásady hodnotícího procesu

Při vytváření systému hodnocení je důležité vycházet ze strategických cílů organizace ve shodě s jejím sociálním a personálním rozvojem.
Efektivnosti a účinnosti hodnocení pracovníků je možné dosáhnout, pokud bude hodnocení vnímáno jako potřebný prvek řízení, bude veřejně a jasně deklarováno a jestliže bude dosažen soulad mezi:

- povinností hodnotit a motivací k pracovnímu výkonu

- hodnocením minulého výkonu s budoucími úkoly a perspektivou zaměstnance
- specifickými nároky pracovní pozice s jednotícími univerzálními prvky pro všechny zaměstnance organizace.

Snahou moderního hodnocení je zvýšit konkrétnost výstupů hodnocení a objektivitu, zajistit vyšší stupeň porovnatelnosti dané jednotlivé pozice. Zaměstnanci by se měli podílet na tvorbě základních principů a kritérií, měli by být motivováni a informováni o záměrech a cílech hodnocení.

Hodnocení musí být účelné, vyžaduje čas a má důležitý psychologický dopad. (Eger, 2004, s. 46)

Úspěšnosti procesu hodnocení lze dosáhnout dodržováním těchto zásad:

1. Formulovat kritéria, normy, konkrétní a reálné cíle, požadavky na pracovní výkon a podmínky k dosažení žádoucího výsledku.
2. Včasně a s dostatečným předstihem před hodnocením informovat zaměstnance o tom, co se od nich očekává.
3. Vést průběžné písemné záznamy o výkonu hodnocených, zjišťovat přesné informace a objektivně je vyhodnocovat, snažit se o získání názoru hodnocených na vlastní výkon v průběhu hodnoceného období.
4. Zajistit rovnováhu mezi pozitivním hodnocením a kritikou.
5. Hodnocení zaměřit na konkrétní výkony, výsledky, chování, jednání, postoje za určité období.
6. Posuzovat hodnocené ve vzájemné relaci tak, aby jejich výsledky byly porovnatelné.
7. Hodnotit podle stupňovitě uspořádaných kritérií, hledisek, tzn. od nejlepšího k nejhoršímu.
8. Hodnoceného seznamovat se závěry hodnocení a konfrontovat je s jeho názory.

9. Snažit se o zapojení pracovníka do procesu hodnocení a umožnit mu podílet se na stanovení cílů do dalšího období.
10. Zabezpečit plnění stanovených závěrů a jejich průběžnou kontrolu.
11. Za hodnocení odpovídá příslušný vedoucí pracovník.
12. Zajistit pravidelnost hodnocení pracovníků tak, aby se stalo samozřejmou součástí pracovního procesu.

Hodnocení pracovníků musí být:

- spolehlivé
- praktické (dostupné, věrohodné a přijatelné)
- etické
- relevantní
- rozlišující

4.4 Etapy procesu hodnocení

Stýblo (2003, s. 104) uvádí, že čas věnovaný diskusi o cílech hodnocení, metodě, formách a dalších souvislostech je vždy dobrou investicí, která se nepochybně vyplatí.

Veber (2003, s. 186) rozděluje aktivity spojené s hodnocením pracovníků do tří etap:

1. Příprava hodnocení
   - informování všech pracovníků o zavedeném systému hodnocení pracovníků a o jeho cílech
   - příprava hodnotitelů, jejich seznámení s metodou hodnocení, obsahem hodnotitelských dokumentů, kritérii, získání informací o hodnoceném, příprava osnovy hodnocení, vyhrazení nezbytného času a vhodného prostředí

2. Vlastní hodnocení

- ohodnocení jednotlivých kritérií výkonu a pracovního jednání
- vyjádření hodnoceného k závěrům hodnocení, pracovním podmínkám, systému řízení a organizace práce, k námětům na zlepšení
- zaznamenání formulovaných závěrů do hodnotícího dokumentu

3. Vyhodnocení a využití výsledků

Koubek (1998, s. 174-175) rozděluje proces hodnocení na devět fází, které rozděluje do tří časových období:

a. Přípravné období (4 fáze):
   1) Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
   2) Analýza pracovních míst, popřípadě revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
   3) Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
   4) Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.
b. Období získávání informací a podkladů (2 fáze):
   5) Zjišťování informací (např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce) je pro hodnocení pracovníků rozhodující fází.
   6) Pořízení dokumentace o pracovním výkonu. Tato fáze je nesmírně důležitá, protože k záznamům je možné se kdykoliv vrátit a získat

retrospektivní informaci. Dokumentace by se měla pořizovat a ukládat jednotným způsobem.

c. Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze):

7) Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků. Existuje přitom značné riziko subjektivního přístupu, jelikož i objektivní ukazatele výkonu je třeba interpretovat. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.

8) Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem. Tato fáze je rozhodující pro zlepšování pracovního výkonu pracovníka. Na ní záleží, zda bude mít hodnocení pracovníka motivační efekt či nikoliv.

9) Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

Slavíková a kol. (2004, s. 48) uvádí tyto etapy zavádění hodnocení ve škole:

1. Přípravná etapa
   - analýzy současného stavu hodnocení ve škole z pohledu její strategie a cílů
   - formulace podoby a cílů systému hodnocení
   - sestavení charakteristik pracovních míst
   - definování a deklarace souboru kritérií
   - výběr vhodných metod hodnocení
   - zpracování návrhu směrnice o hodnocení

2. Zkušební etapa
   - ověření navržených postupů hodnocení na vybraném vzorku zaměstnanců

- ověření platnosti a spolehlivosti použitých metod
- úprava programu hodnocení
- návrh směrnice o hodnocení
- stanovení harmonogramu realizace hodnocení

3. Realizační etapa
   - seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení
   - důkladná příprava hodnotitelů
   - realizace hodnocení
     - zjišťování informací o pracovním výkonu
     - pořízení dokumentace
     - vlastní hodnocení
   - zhodnocení výsledků
   - posouzení validity a spolehlivosti postupů
   - úpravy systému a směrnice pro zhodnocení

Z uvedených teorií je možné učinit závěr, že nejdůležitější etapou hodnocení pracovníků je jeho příprava, ve které dochází k analýze současného stavu, analýze a popisu pracovních míst a požadavků na pracovní výkon, k výběru a formulaci kritérií, volbě metod a informování zaměstnanců o zavádění hodnocení, jeho účelu a cílech hodnocení.

4.5 Volba kritérií

Nejdůležitějším a velice náročným aspektem hodnocení pracovníků je tvorba kritérií. Je nutné, aby se na tvorbě kritérií podíleli všichni zainteresovaní vedoucí pracovníci. Přínosné je i zapojení některých zaměstnanců, neboť dochází k tomu, ze kritéria začnou fungovat ještě dříve, než dojde k vlastnímu hodnocení.

Tvorba kritérií je podmíněna i účelem. Je-li hodnocení přímým podkladem pro odměňování, musí být výstupy hodnocení nezpochybnitelné, dobře sledovatelné, měřitelné s objektivní vypovídající schopností. Jestliže hodnocení sleduje cíle v oblasti personální práce, hodnotí se znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, jeho pracovní a sociální chování.

Slavíková a kol. (2004, s. 49) uvádí zásady pro volbu kritérií:

- přiměřený počet kritérií – počet nemá být příliš velký
- objektivita kritérií – výsledek hodnocení různých hodnotitelů při použití určitého kritéria by měl být shodný
- nezávislost – jedno kritérium nesmí vycházet z jiného
- relevantnost – zajištění hodnocení určité schopnosti ve vztahu k vykonávané pozici

Štikar a kol. (2000, s. 34) definuje kritéria jako chování nebo výsledek práce, s nimiž mohou kompetentní pozorovatelé souhlasit, že představují nezbytné hodnoty potřebného výkonu, kterých má být dosaženo jedincem či organizací ke splnění určitých cílů.

Kritéria jsou jednoznačně formulovaná hlediska a pravidla, podle kterých se systém řídí a hodnotí. Stávají se modelem ideálního stavu, který je porovnáván se skutečností. Vycházejí z charakteristik vykonávané práce, analýzy konkrétní profese, vztahují se k požadavkům práce a zároveň ke strategickým cílům a celkové koncepci řízení organizace.

Požadavky na kritéria hodnocení:

- validita
- reliabilita
- objektivita

Kritéria hodnocení jako specifické aspekty, standardy, měřítka pracovního výkonu musí být efektivní, spolehlivá, měřitelná, zaznamenávající klíčové činnosti určující podstatu pracovního výkonu.

Veber (2003, s. 186) říká, že rozhodující pro volbu kritérií je pracovní náplň, míra delegované odpovědnosti, podíl činností operativního a koncepčního charakteru, měřitelná nebo hodnotitelná charakteristika výsledku činnosti.

Na vzniku určitého pracovního chování, které ovlivňuje dosažené výsledky, se podílejí individuální faktory (znalosti, dovednosti, schopnosti, potřeby a povahové rysy), charakter práce a typ organizace.
Při tvorbě kritérií se vychází z vnitřních podmínek organizace, charakteru práce a charakteristiky zaměstnanců.
Nejčastěji používanými kritérii jsou:

- výsledky práce - měřitelná, klasifikovatelná kritéria
- pracovní chování
- sociální chování
- dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti

Pro tvorbu kritérií hodnocení pedagogické práce je důležité vycházet především z profesionálních hodnot a klíčových kompetencí, jejichž míra naplnění může být kritériem hodnocení pracovního výkonu.

Jedná se o kompetence:

- oborové
  - znalost kurikula
  - všeobecný rozhled
- obecně pedagogické – ovládnutí procesů a podmínek výchovy
- didaktické a psychodidaktické
- sociální a komunikativní

- manažerské a normativní
- diagnostické a intervenční
- poradenské a konzultativní
- reflexe a sebereflexe
- další předpoklady – psychická odolnost, fyzická zdatnost

4.6 Podoby hodnocení

4.6.1 Neformální hodnocení

Jedná se o průběžné hodnocení pracovníka, které je determinováno vzniklou situací, daným okamžikem, pocity a dojmy hodnotitele i jeho momentální náladou. Je součástí každodenního styku mezi nadřízeným a podřízeným. Vyplývá z průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování, je nástrojem kontroly, usměrňování i operativního řešení problémů. Má především motivační význam. Nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům ani použití shodných kritérií, bývá často velmi subjektivní, uplatňuje se zde faktor náhody a je snadno napadnutelné.

Při každodenním kontaktu s pracovníky má velký význam pochvala založená na výkonu, kterého si pracovník sám cení. Podněcuje a motivuje pracovníka k vyšším výkonům. Je udělována prostřednictvím pohovoru.

Slavíková a kol. (2004, s. 38) uvádí ověřené zásady:

- Hlavní důraz přenést na pozitivní stimuly, negativní využívat jen výjimečně
- Sledovat výkony spolupracovníků a upřímně pochválit každý dobrý výsledek

- Soustředit se na nejsilnější a nejlepší stránky spolupracovníků, využívat je, podporovat a rozvíjet
- Dávat spolupracovníkům najevo, že si jich vážíme
- Zavést měření výkonů
- Zavést zdravou soutěživost
- Diferencovat mezi spolupracovníky podle jejich hodnotové orientace
- Pozitivní stimuly a pochvaly poskytovat i průměrným pracovníkům

4.6.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení je standardizované, racionálnější a periodické, probíhá v pravidelných intervalech a vychází ze stabilizovaného systému personálního řízení. Jeho charakteristickými rysy je plánovitost a systematičnost. Výstupem tohoto hodnocení jsou dokumenty, které slouží pro další personální činnosti. Většina personálních rozhodnutí je založena na formálním hodnocení.

Formální hodnocení má tyto výhody:

- poznávání a hodnocení pracovníků komplexněji
- rozpoznání, ocenění a rozvoj silných stránek
- odhalení slabých stránek, efektivnější odstranění
- rozpoznání potřeby vzdělávání a rozvoje potenciálu pracovníka
- předcházení možným stížnostem a disciplinárním problémům
- soustavná orientace pozornosti pracovníka na výkon
- napomáhání zvyšování pracovní morálky

4.7 Formy hodnocení

Z hlediska času

Jedná se o hodnocení průběžné, příležitostné a systematické.

Realizace hodnocení z hlediska času je dána potřebami organizace, pravidelné systematické hodnocení probíhá nejčastěji jednou nebo dvakrát ročně.

Příležitostné hodnocení bývá vyvoláno okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončení pracovního poměru, je prováděno, pokud nejsou k dispozici aktuální výsledky periodického hodnocení, nebo pokud došlo k výrazným změnám pracovního výkonu jednotlivce

Z hlediska hodnotitele

K základním personálním činnostem každého vedoucího pracovníka patří hodnocení pracovního výkonu a pracovníků. Vedle přímého nadřízeného mohou být hodnotiteli – podřízení, spolupracovníci, další zainteresované osoby, psycholog nebo tým hodnotitelů.

Hodnocení přímým nadřízeným

Podle teorie, a zpravidla i praxe, je používané nejčastěji. Bezprostřední nadřízený je nejkompetentnější osobou, která dobře zná úkoly pracovní pozice, pracovníka i podmínky, za nichž pracuje, a mnohdy i rodinné zázemí pracovníka a jeho vliv na pracovníkův výkon práce. Provádí i neformální hodnocení, které pak logicky vyúsťuje v hodnocení formální. Hodnocení přímým nadřízeným je většinou pracovníky lépe přijímáno vzhledem k jeho znalostem problematiky a prostředí. Možným úskalím je eventuální subjektivní názor nebo nedostatečná autorita.

Hodnocení nadřízeným přímého nadřízeného

Nadřízený přímého nadřízeného hodnotí sám, nebo funguje jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného, potvrzuje správnost a objektivnost hodnocení. U této formy hodnocení je zajištěna dostatečná autorita

hodnotitele a jednotný způsob hodnocení více pracovníků. Nevýhodou se jeví možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a pracovníky.

Hodnocení spolupracovníky či skupinou spolupracovníků

Tato forma hodnocení bývá přijatelná a spolehlivá, protože spolupracovníci znají povahu práce i pracovníka a jeho výkon. Koubek (1998, s. 177) uvádí, že toto hodnocení bývá pro hodnoceného přijatelnější, je při něm přece jen v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Spolupracovníci jsou však málokdy ochotni podílet se na tomto hodnocení.

Týmové hodnocení

Je využívané vzhledem k minimalizaci jednostrannosti a subjektivity hodnocení, uskutečňuje se podle stanovených kritérií a příkladů vhodného pracovního chování. Někdy se také používá ke shrnutí hodnocení pracovníků získaného z různých zdrojů. Hodnocení pracovníci se spolupodílejí na práci týmu, popřípadě na výběru kritérií a výběru hodnotitelů. Tým často tvoří bezprostřední nadřízený, spolupracovníci, psycholog, popřípadě další osoby.

Hodnocení zákazníky

Realizuje se v případech, kdy se pracovník bezprostředně stýká se zákazníkem. Nebezpečím může být nespokojenost zákazníka se službou, výrobkem, jež se převádí do kritiky pracovního výkonu jednotlivce, který reprezentuje v kontaktu s ním organizaci. Další úskalím je, že zákazník je častěji stimulován k hodnocení v případě nespokojenosti než spokojenosti, a tím se zvyšuje pravděpodobnost výskytu negativního, neobjektivního a nespravedlivého hodnocení. Mnohdy zákazník přistupuje k hodnocení formálně, bez rozmyšlení, jen aby vyhověl. Z tohoto důvodu by se o tato hodnocení neměla opírat personální rozhodnutí.

Hodnocení podřízeným (hodnocení zdola)

Je méně používané. Vzhledem k míře informovanosti mají podřízení jen dílčí možnost posoudit komplexně výkony nadřízeného. Toto hodnocení se realizuje spíše výjimečně při hodnocení způsobu vedení a pracovního chování nadřízeného. Umožňuje získat zpětnou vazbu z hlediska poznání očekávání podřízených. Pokud je hodnocení anonymní, může se objevit tendence vyřizování si účtů s nadřízeným, naopak - pokud není anonymní - může mnohdy docházet k výrazné snaze se zalíbit.

Zásady tohoto hodnocení:

- dobrovolná účast hodnoceného a hodnotitelů
- důvěrné zacházení s výsledky hodnocení
- anonymita hodnotitelů
- uskutečnění rozhovoru o výsledcích hodnocení, získání zpětné vazby

Postup hodnocení:

- zjištění zájmu o tuto formu hodnocení
- vysvětlení zásad, postupů a cílů
- dotazníkový průzkum na základě dobrovolnosti
- vytvoření skupin (5-12), zvolení mluvčího skupiny, rozdání dotazníků, jejich vyplnění a odevzdání mluvčímu skupiny
- vyhodnocení mluvčím skupiny, zprůměrňování výsledků za celou organizaci
- diskuse o výsledku hodnocení mezi skupinou a hodnoceným
- výsledek hodnocení obdrží pouze hodnocený
- za určité období hodnocení opakovat

Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem

Toto hodnocení lze využít jen k hodnocení některých aspektů pracovního výkonu nebo pracovního či rozvojového potenciálu pracovníka.

Sebehodnocení

Jeho význam tkví v možnosti zapojit zaměstnance do procesu hodnocení. Je možné využít jej před vlastním prováděním hodnocení za účelem zlepšení jeho obsahu i průběhu. Stává se součástí procesu hodnocení jako příprava na hodnotící pohovor jako jeden z pohledů, které je možné konfrontovat. Má pozitivní přínos pro účely sebereflexe, zpětné vazby, rozvoje potenciálu pracovníka, zkvalitnění a zlepšení pracovního výkonu. Zpravidla má formu zprávy o výsledcích práce nebo vyplnění hodnotícího formuláře. Hodnocený pracovník by měl být seznámen s účelem a využitím sebehodnocení.

Slavíková (2004, s. 63) uvádí významné příležitosti a rizika, která s sebou sebehodnocení nese.

Příležitosti:

- aktivizace hodnoceného
- zamyšlení hodnoceného nad sebou samým
- přejímání určité odpovědnosti za hodnocení
- získávání nových informací od hodnoceného
- korekce nebo potvrzení názorů nadřízeného
- časový zisk (v čem se shodneme - nevěnovat se tak dlouho)
- možnost vyjádřit se
- motivace
- vyjádření představy kariéry
- poznání hierarchie motivátorů hodnoceného
- zkušenost, že hodnocení není jednoduchá záležitost

Rizika:

- snaha hodnoceného vylepšit si image
- často se lidé podceňují
- někdo se hodnotí příliš vysoko (pozor na záměrně se hodnotit pod nebo nad)

- odmítá-li se hodnotit, nelze mu toto právo brát, musí však uznat názor hodnotitele (vyžaduje velmi dobrou přípravu hodnotitele)
- pokud se hodnocený nepřipraví z důvodů zaneprázdněnosti – odložit (pozor na záměr – říct otevřeně)

360° vícekriteriální hodnocení

Jedná se o vícezdrojové komplexní hodnocení realizované přímým nadřízeným, podřízenými, kolegy, klienty, součástí je i sebereflexe pracovníka. Důraz je kladen na dovednosti, schopnosti a popis chování. Toto hodnocení posiluje participaci, aktivní zapojení všech zúčastněných a týmovou práci, podporuje komunikaci, zdůrazňuje a posiluje službu zákazníkům. Je administrativně náročné, je nutné důkladné informování a výcvik všech zúčastněných. Tato forma je spíše zpětnou vazbou, účinnou metodou sebereflexe a dalšího zvyšování profesionálního růstu i osobnosti pracovníků. Její výsledky se nepromítají do odměňování.

Assessment Centre

Jedná se o souhrn metod individuálně posuzujících určité charakteristiky zúčastněných. Využívá se především při vyhodnocování rozvojového potenciálu vedoucích pracovníků, minimalizuje vliv lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Jde o hodnocení týmem hodnotitelů ve speciálních podmínkách. Poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu. Celý proces je výrazně formalizován. Pro jeho neosobní charakter je častěji hodnocenými akceptováno.

Výše uvedené formy hodnocení nelze využívat stejně pro všechny účely hodnocení pracovníků. Širší použití má hodnocení přímým nadřízeným, nadřízeným přímého nadřízeného, spolupracovníky, týmem hodnotitelů. Mezi tyto způsoby hodnocení lze zařadit i hodnocení zákazníky. Hodnocení podřízenými a

sebehodnocení je významné především pro účely zpětné vazby, seberozvíjení a sebezdokonalování pracovníka.

4.8 Metody hodnocení pracovníků

Metoda hodnocení je způsob, postup, technika, jakými budou stanovená kritéria hodnocení pracovníků a individuální výsledky pracovní činnosti sledována a zaznamenávána. Použitá metoda hodnocení do značné míry ovlivňuje účinnost a celkovou úroveň hodnocení. Validita a reliabilita patří k nejvýznamnějším kritériím výběru metod hodnocení. Existuje celá řada technik a metod, které se mezi sebou kombinují, aby bylo dosaženo cílů hodnocení. Výběr metod závisí také na typu organizace, charakteru pracovní činnosti a zainteresovanosti zaměstnanců, na koncepci i zaměření hodnocení pracovníků.

Metoda volného popisu (pracovní posudek)

Hodnotitel verbálně - písemnou formou popisuje pracovní výkon, silné a slabé stránky pracovníka, jeho vlastnosti a chování, které ho nejvýrazněji profilují a ovlivňují jeho pracovní výkon. Cílem hodnotitele je podat kompletní a výstižný hodnotící popis. Kvalita posudku, délka i obsah jsou dány vyjadřovacími schopnostmi, úsudkem hodnotitele a osobními vztahy k hodnocenému. Při použití této metody je velkým nebezpečím formálnost. Posudek se mnohdy zaměřuje na dlouhodobý výkon, jeho porovnatelnost s jinými hodnoceními je problematická.

Hodnocení pomocí posuzovacích stupnic

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť, cílem je zvýraznit stěžejní znaky osobnosti pracovníka. Důraz je kladen na kvantitativní vyjádření hodnotících soudů.

Používají se tři typy posuzovacích stupnic:

- ***Číselné posuzovací stupnice***

  Každé kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot nebo bodů. Význam jednotlivých kritérií je vyjádřen rozdílným bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami. K souhrnnému hodnocení se využívá součet bodů nebo prostý či vážený aritmetický průměr bodů za všechna posuzovaná kritéria.

- ***Grafické posuzovací stupnice***

  Hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce nebo přímce. Souhrnné hodnocení je vyjádřeno na hodnotící škále, která vzniká spojením všech bodů a vystihuje přednosti i nedostatky pracovníka.

- ***Slovní posuzovací stupnice***

  Stupně plnění určitého kritéria jsou vyjádřeny příslušnými adjektivy nebo stručnými charakteristikami výkonu, z nichž hodnotitel označí tu, která nejvíce odpovídá výkonu posuzovaného pracovníka.

  Problémem při používání této metody může být nestejné porozumění a interpretace slovního popisu různými hodnotiteli i samotný výběr kritérií a popis úrovně jejich plnění.

Checklist

Jedná se o dotazník, ve kterém jsou formulovány specifické charakteristiky týkající se pracovního chování jednotlivce. Hodnotitel v něm označuje odpovídající varianty chování pracovníkova výkonu. Následně se vyplněný dotazník analyzuje. Výsledek je podkladem pro zpracování hodnocení. Při vyhodnocování může být jednotlivým formulacím přisuzována různá váha.

Tato metoda vyžaduje důkladnou přípravu, proškolení hodnotitelů z důvodu možnosti odlišné interpretace formulací. Je časově náročná a může být zatížena subjektivitou hodnotitele.

Metoda BARS

Je metodou klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Jde o určitou variantu checklistu a posuzovací stupnice, kterou se hodnotí především chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, dodržování určitého postupu při práci a také přístup k ní. Výběr charakteristik, kritérií koreluje s pracovní náplní a úkoly určitého pracovního místa dané profesní skupiny. Je definována 5 až 7 stupňová škála úrovní pracovního výkonu. Výsledkem může být součet, kombinace či průměry dosažených bodových hodnot.

V přípravné fázi se vedoucí pracovníci spolu se zaměstnanci podílejí na tvorbě klasifikačních stupnic a kritérií hodnocení, popisy vycházejí ze zkušeností obou zúčastněných stran. Tím se minimalizuje odpor k hodnocení. Tato metoda je považována za spolehlivou a validní. Poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu na pracovní výkon pracovníka, motivuje ho ke zlepšování pracovní výkonnosti a identifikuje potřeby pro jeho profesní rozvoj. Nevýhodou této metody je časová náročnost a vynaložené úsilí ve fázi přípravy – formuláře pro různé pracovní pozice.

Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda spočívá v pravidelném zaznamenávání a posuzování pozitivních i negativních pracovních výsledků písemnou formou, které se po určitém čase stávají základem pro celkové hodnocení a námětem pro další práci hodnoceného. Nevýhodou je časová náročnost a zpravidla i nudnost pravidelného zaznamenávání, které může vyvolat u pracovníka nepříjemné pocity. Pojetí kritického případu může být nejasné a různě interpretované. To může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a vedoucím.

Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda se většinou používá k hodnocení výrobních pracovníků. Vyžaduje stanovení norem nebo očekávané úrovně pracovního výkonu, seznámení pracovníků s normami a porovnání výkonů jednotlivých pracovníků s normami.

Výhodou této metody je posuzování podle vysoce objektivních měřítek a její možná efektivnost, pokud jsou normy přijaty pracovníky jako spravedlivé a přiměřené. Metoda neumožňuje porovnání výkonu v různých kategoriích pracovních pozic.

Metoda srovnávání se stanovenými cíli (podle výsledků)

Tato metoda patří k nejoblíbenějším způsobům posuzování pracovního výkonu, kterou se skutečnost konfrontuje s předem (zpravidla při posledním hodnocení nebo hospitaci) stanovenými verifikovatelnými cíli a termíny jejich dosažení.

Při využívání této metody je důležité:

- přesně a jasně definovat cíle ve formě měřitelných a sledovatelných výstupů
- určit lhůtu jejich dosažení
- stanovit plán realizace
- vytvořit podmínky pro realizaci
- průběžně sledovat plnění cílů, navrhovat opatření pro jejich dosažení
- zhodnocení a stanovení nových cílů

Metoda je vhodná jako podklad pro pravidelné hodnotící pohovory.

Srovnávání s ostatními pracovníky

Touto metodou se porovnávají výkony dvou i více pracovníků. Metoda je založená na sestavování pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu. Je relativní, využívá se především k motivování, pro zlepšování výkonu ve skupinách, vytváření soutěživého prostředí, není příliš vhodná pro účely odměňování.

a) ***Střídavé porovnávání*** probíhá vybíráním nejlepšího a nejhoršího pracovníka, ti se zapisují do seznamu, který se zaplňuje od konců do středu.

b) ***Párové porovnávání*** se používá pro větší počet pracovníků, kteří se porovnávají na základě zvoleného kritéria do té doby, až se porovná každý s každým.

c) ***Povinné (nucené) rozdělení*** hodnotitel porovnává výkony pracovníků a má určeno, jaké procento (počet) pracovníků může přiřadit vždy určité úrovni pracovního výkonu.

Metoda testování

Formou písemného testu nebo pomocí výpočetní techniky se ověřují např. znalosti předpisů potřebných pro výkon práce.

Metoda pozorování

Ve školství je tato metoda pozorování pracovního výkonu realizována formou hospitace. Hospitace umožňuje poznání pracovníků, poskytuje podklady pro hodnocení, dává prostor pro setkání s podřízeným pracovníkem, je významným nástrojem sebereflexe, motivace a vlastního rozvoje pracovníka – učitele. Pro její realizaci je důležitá příprava hodnotitele a kompetentní provedení hospitace. Nevýhodou je vliv přítomnosti hodnotitele na momentální výkon pracovníka.

Hodnotící rozhovor

Završením všech hodnotících aktivit by měl být závěrečný hodnotící rozhovor. Pracovníkovi je nutné sdělit výsledky a závěry hodnocení, projednat je s ním a umožnit mu vyjádřit se k nim. Význam hodnotícího rozhovoru spočívá v motivování a usměrňování hodnoceného k optimálním pracovním výkonům, stanovení směru vzájemné spolupráce v dalším období, získání zpětné vazby pro hodnoceného i hodnotitele, ve vytváření potřebné komunikace a udržování vztahů s podřízenými. Hodnotící rozhovor je oficiálním formálním setkáním, při kterém dochází ke vzájemné výměně názorů mezi hodnotitelem a hodnoceným, vyjasnění vzájemných očekávání. Stěžejním výstupem by měla být dohoda o budoucím pracovním výkonu a chování podřízeného. Závěry hodnotícího rozhovoru je nutné dokumentovat.

Hodnotící rozhovor musí mít pevnou obsahovou strukturu a časový plán.

Cílem hodnotícího rozhovoru je:

1. Zhodnocení aktuálního pracovního výkonu hodnoceného za určité období podle daných kritérií
2. Stanovení plánu směřujícího ke zlepšení pracovního výkonu
3. Identifikace problémů, jejich analýza, hledání možností konstruktivních řešení a příležitostí k zlepšení práce
4. Orientace pozornosti na práci a některé její aspekty
5. Zlepšení komunikace mezi nadřízeným a podřízeným
6. Umožnění pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyjádřit se
7. Identifikace potřeb dalšího vzdělávání a rozvoje z hlediska pracovníka i jím vykonávané práce
8. Rozpoznání potenciálu pracovníka s možností eventuálního povýšení, převedení na jinou práci
9. Připravení podkladů pro odměňování

Důležitým předpokladem úspěšného rozhovoru je příprava obou zúčastněných stran. Hodnocený musí být dostatečně a v předstihu informován o termínu rozhovoru, o jeho účelu a cíli. Hodnotitel musí bezpodmínečně připravit obsah i strukturu rozhovoru.

Armstrong uvádí (1999, s. 253), že rozhovor je třeba začít velmi opatrně a je třeba využít širokou škálu přístupů a interpersonálních dovedností, aby byl doveden k úspěšnému závěru.

Fáze hodnotícího rozhovoru:

1. Vytvoření příznivé a vstřícné atmosféry, pozitivní přijetí a vstup do rozhovoru, zopakování účelu rozhovoru
2. Sebehodnocení pracovníka, aktivní naslouchání hodnoceného
3. Hodnocení nadřízeného – potvrzení, doplnění i oprava sebehodnocení, zdůvodnění a argumentace pomocí dat a faktů

4. Příležitost pro emoce – případné vyjádření emocí hodnoceného
5. Návrat k věcné stránce – jde o sestavení přehledu souhlasných a odlišných názorů, hledání příčin silných a slabých stránek, zapojení hodnoceného do hledání vhodného řešení
6. Zajištění výsledku – zaznamenání nejdůležitějších bodů rozhovoru a sjednaných opatření, odsouhlasení závěrů hodnoceným v těchto oblastech:
    - očekávaný výkon a chování v budoucnu
    - formulace konkrétních a měřitelných cílů pro další hodnotící období
    - poskytnutí rad a pomoci nadřízeného, vytvoření podmínek, motivace
    - způsob kontroly
7. Závěr – pozitivní, povzbuzující, vyjadřující důvěru hodnocenému

Zásady úspěšného hodnotícího rozhovoru:

- příprava
- respektování soukromí
- důvěryhodnost
- dobrá dotazovací technika
- vyhnutí se zaujatosti
- pečlivé záznamy
- pozornost věnovaná stylu rozhovoru:
    a) Dominance hodnotitele – sdělovací styl
        - je kontraproduktivní, sděluje silné a slabé stránky
        - hodnoceného pouze informuje o silných a slabých stránkách
    b) Kombinace sdělování s přesvědčováním – závisí na schopnosti hodnotitele přesvědčit
    c) Sdělování – naslouchání
        - hodnocený má možnost zapojit se do diskuse o potřebách zlepšení výkonu

- je efektivnější

d) Participativní

- rovnoprávné postavení hodnoceného a hodnotitele
- hledání společných řešení

Pozitivní vliv na úspěšnost hodnotícího rozhovoru mají tyto skutečnosti:

1) připravenost hodnotitele a dostatek relevantních podkladů
2) podíl pracovníka na hodnocení
3) pozitivní motivace hodnotitelem
4) společné hledání a formulování konkrétních cílů pro zlepšení výkonu
5) diskuse o problémech ovlivňujících pracovní výkon, jejich analýza a možnosti odstranění
6) mírnější kritika nedostatků
7) prostor pro vyjádření názorů hodnoceného
8) možnost přípravy hodnoceného na rozhovor
9) návaznost hodnocení na odměňování

Hodnotící rozhovor dává možnost zlepšení pracovního výkonu hodnoceného, je pro něj přínosem i motivací. Hodnotiteli nabízí příležitost ověřit si své schopnosti komunikace a vyjednávání, uvědomit si přiměřenost svého chování a poznat potřeby vlastního rozvoje.

Hodnotící pohovor tedy nemusí být ani pro jednu zúčastněnou stranu nepříjemným zážitkem. (Slavíková, 2004, s. 93)

4.9 Hodnotitel

Aby manažer mohl chválit a kritizovat, musí znát nejen to, co chce chválit nebo kritizovat, ale také člověka, kterého chce chválit nebo kritizovat. Platí to, že manažer má právo někoho neznat, ale má povinnost pokusit se ho poznat.
(Stýblo, 1993, s. 177)

Významný podíl na efektivnosti a úspěchu hodnocení pracovníků má osobnost hodnotitele. Úloha hodnotitele vyžaduje příslušné znalosti hodnotícího systému, pochopení jeho podstaty a účelu, důkladnou přípravu na vlastní provedení hodnocení. Hodnocení pracovníků je odrazem vzájemných vztahů mezi podřízeným a nadřízeným, vztahem mezi dvěma lidmi a tudíž je hodnocení v tomto smyslu subjektivní. Je nutné, aby tento subjektivismus nespočíval v neodbornosti a nezájmu. Profesionalita manažera spočívá ve způsobu jednání i ve schopnosti řešit nepříjemné a delikátní věci nezaujatě a s nadhledem.

Kvalitní výkon práce hodnotitele předpokládá :

- mít možnost sledovat výkony zaměstnanců
- odpovídající motivaci k provádění hodnocení, pochopení účelu a cíle hodnocení, uvědomění si návaznosti mezi kvalitou svého hodnocení a výsledky pracovní činnosti
- schopnost zaměřit pozornost na potřebné informace a převést je do využitelné podoby
- schopnost rozlišit špatné výkony od dobrých
- schopnost komunikace – sdělit a přesvědčit, sdělit a poslouchat
- schopnost řešit problém, poskytnout pomoc a radu

Nejtypičtější nedostatky a chyby při hodnocení pracovníků:

- Standardní chyby – tendence hodnotitele posuzovat jevy nesprávným způsobem
    - chyba kontrastu
    - centrální tendence
    - mírnost, shovívavost
    - tvrdost, přísnost
    - chyba předsudku, hodnocení dle vlastních měřítek
- Situační chyby – vliv mimořádných okolností a nahodilostí různého druhu
- Interpretační chyby

- subjektivita
- nepřesná metodika, špatná příprava
- snížená rozlišovací schopnost
- schematismus
- haló efekt
- formální přístup
- neschopnost naslouchat
- orientace na negativní stránky
- potřeba dominance
- nekonkrétnost

4.10 Hodnocený

Na straně hodnocených se můžou také objevit problémy, a to především v jejich názorech a postoji k hodnocení. Z tohoto důvodu je vhodné uspořádat pro hodnocené instruktáž o procesu hodnocení, která by se měla věnovat:

- vysvětlení smyslu, účelu, cílů
- objasnění kritérií a metodického postupu, zajištění ochoty k případné spolupráci
- seznámení s účelem, způsobem jednání a chování při hodnotícím rozhovoru
- postupu k docílení shody na závěrech hodnocení

Tato příprava hodnocených by mohla zmírnit či úplně odstranit chyby, kterých se dopouští hodnocený, například:

- s hodnotitelem komunikuje zřídka
- k hodnotiteli a hodnocení má nepříliš pozitivní vztah
- nepřipravenost na hodnocení
- neochota spolupracovat, malá iniciativa při komunikaci
- formální přístup

- nezájem o pohled nadřízeného na hodnoceného
- nedostatečná informovanost může vést hodnoceného k závěru o neobjektivnosti a zaujetí ze strany hodnotitele
- nepochopení smyslu a obsahu sdělení i postoje hodnotitele
- malá otevřenost hodnoceného při poskytované zpětné vazbě
- neschopnost přijmout kritiku, negativní reakce na ní
- svalování viny za nepříznivé výsledky na jiné
- neovládnutí svého jednání a chování

5 EMPIRICKÁ ČÁST

Cílem empirické části je zrealizování průzkumné sondy a zmapování systému hodnocení pracovníků v mateřských školách, průzkum četnosti a pravidelnosti hodnocení, výběru metod, volby kritérií a využitelnosti hodnocení pracovníků v praxi.

5.1 Použité metody

Pro empirickou část bakalářské práce byly zvoleny metody – vlastní dotazník a matematicko-statistické metody (četnost, procenta).

Metoda dotazníku

Dotazník patří mezi výzkumné a diagnostické prostředky, které slouží ke shromažďování informací prostřednictvím dotazovaných osob. Je určen pro hromadné získávání údajů. Základem dotazníku je vytvořený soubor otázek předkládaný v písemné formě.

Realizace metody dotazníku

K realizaci průzkumné sondy byl sestaven vlastní dotazník s 22 uzavřenými otázkami (Příloha č. 1). Dotazník byl rozeslán prostřednictvím elektronické pošty 300 respondentům.

Metody sloužící ke zpracování údajů

Metody sloužící ke zpracování získaných údajů pomocí metody dotazníku jsou matematicko-statistickými metodami.

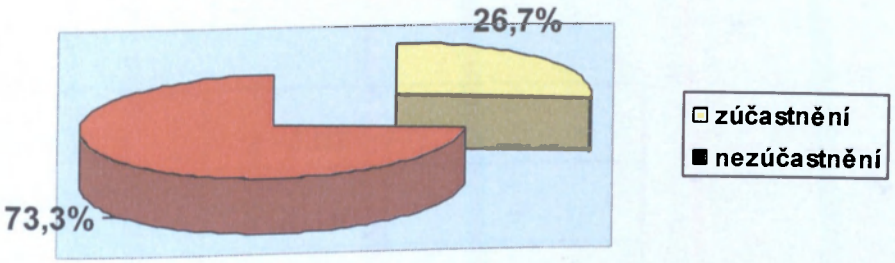
Matematicko-statistická metoda byla zvolena k přesnému kvantitativnímu popisu jevů. Propracování teorie konkrétních jevů a jejich kvalitativní analýza vytvářely předpoklady pro další kvantitativní řešení (četnost, procenta). Zpracování

zjištěných údajů se sestávalo z uspořádání dat, jejich grafické znázornění a výpočtu základních statistických charakteristik. Získaná data byla znázorněna pomocí grafů s popisem a interpretací.

5.2 Analýza získaných údajů

5.2.1 Interpretace a srovnání s teoretickými východisky

Průzkumná sonda byla realizována pomocí metody dotazníku. Dotazník byl rozeslán elektronickou poštou 300 respondentům, kteří jsou řídícími pracovníky mateřských škol. Dotazník vyplnilo a zpět zaslalo 80 respondentů , což činí 26,7 % z celkového počtu 300 (100 %) oslovených respondentů.
Následující graf znázorňuje poměr mezi zúčastněnými (26,7 %) a nezúčastněnými respondenty (73,3 %).

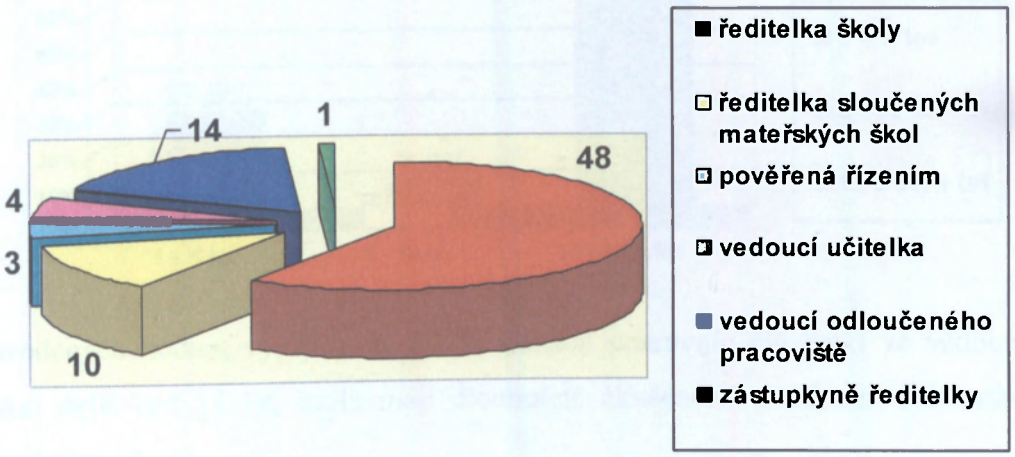


Analýza a vyhodnocení závěrů dotazníkového šetření

1. Funkce

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 48 ředitelek mateřských škol (60 %), 10 ředitelek sloučených mateřských škol (12,5 %), 3 pracovnice pověřené řízením

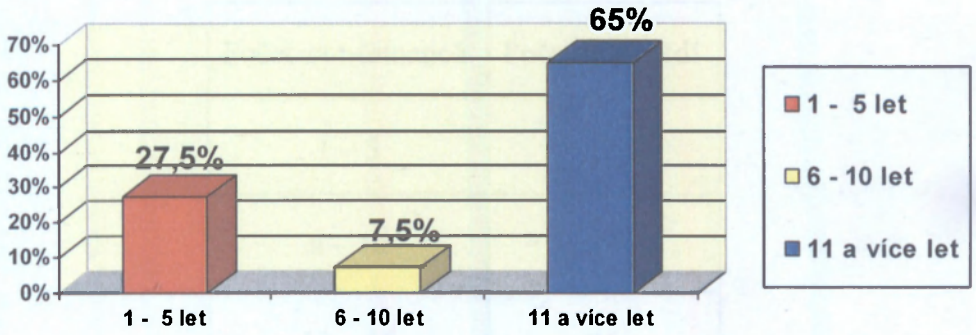
mateřské školy (3,75 %), 4 vedoucí učitelky (5 %), 14 vedoucích odloučených pracovišť (17,5 %) a 1 zástupkyně ředitelky (1,25 %).



2. Délka praxe ve vedoucí funkci

Respondenti uvedli tuto délku praxe ve vedoucí funkci:

1 - 5 let	22
6 -10 let	6
11 a více let	52



Z uvedených hodnot vyplývá, že 65 % řídících pracovnic má praxi ve vedoucí funkci delší než 11 let, tudíž mají dlouholeté zkušenosti s vedením a řízením organizace.

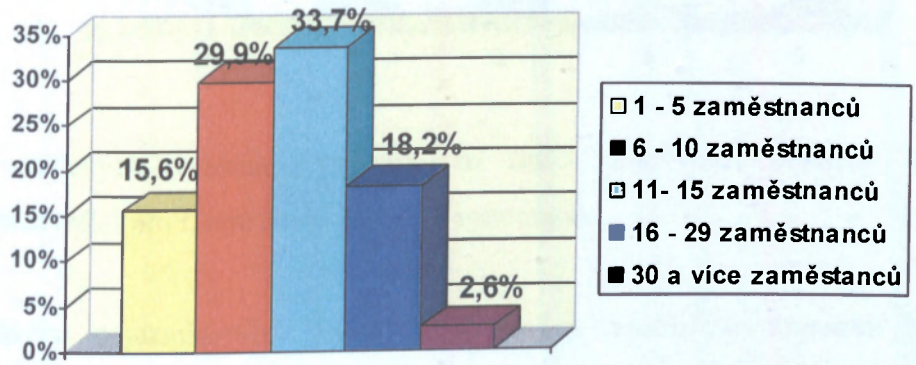
3. Počet zaměstnanců

Tento údaj uvedlo 77 respondentů, 3 respondenti neodpověděli.

Vyhodnocením odpovědí lze školy rozdělit podle počtu zaměstnanců a určit počet tříd v mateřské škole. V jednotřídní mateřské škole pracuje zpravidla do 5 zaměstnanců, mateřská škola se 6 - 10 zaměstnanci má 2 až 3 třídy, počet 11 až 15 zaměstnanců je v čtyřtřídních mateřských školách, od 16 do 29 zaměstnanců se jedná o mateřskou školu s 5 a více třídami. Více než 30 pracovníků mají zpravidla sloučené mateřské školy.

Orientačně byly mateřské školy rozděleny podle počtu zaměstnanců takto:

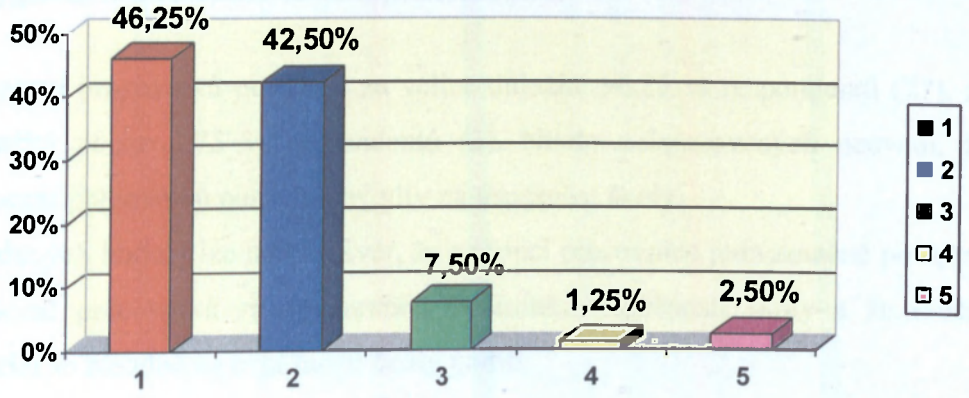
Počet zaměstnanců	Počet odpovědí
1 – 5	12
6 – 10	23
11 – 15	26
16 - 29	14
30 a více	2



Podle počtu zaměstnanců byly nejvíce zastoupeny mateřské školy s 11 – 15 pracovníky - 33,7 % a mateřské školy s 6 -10 zaměstnanci - 29,9 %. Z dotazovaných bylo 18,2 % respondentů z mateřských škol se 16 – 29 zaměstnanci a 15,6 % s 1 – 5 pracovníky bylo 18,2 %. Více než 30 zaměstnanců vykázaly celky sloučených mateřských škol – 2,6 %.

4. Význam hodnocení pracovníků pro řízení školy

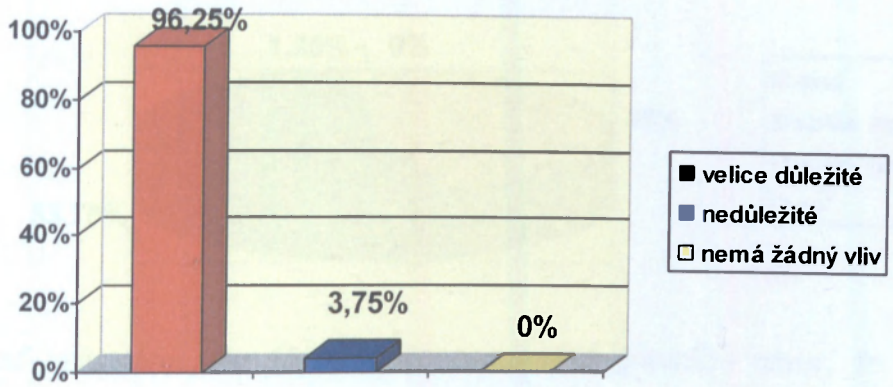
Respondenti na bipolární škále vyjadřovali svůj názor na význam hodnocení pracovníků pro řízení školy. Číslice 1 vyjadřovala nejvyšší hodnotu, číslice 5 nejnižší. Nejvyšší hodnotu – 1 - označilo 46,25 % respondentů (37), hodnotu 2 označilo 42,5 % respondentů (34), hodnotu 3 označilo 7,5 % respondentů (6), hodnotu 4 označilo 1,25 % respondentů (1) a nejnižší hodnotu 5 označilo 2,5 % respondentů (2).



Z uvedených výsledků vyplývá, že řídící pracovnice považují hodnocení pracovníků pro řízení školy za velmi významné.

Závěry dotazníkového šetření korespondují s teorií o významu hodnocení pracovníků pro řízení organizace jako základní personální činnosti každého vedoucího pracovníka, nástroje dosahování stanovených cílů a dlouhodobých strategických záměrů, a také jako možnost směřování pracovníků organizace určitým směrem.

5. Význam hodnocení pracovníků pro úspěšnost školy

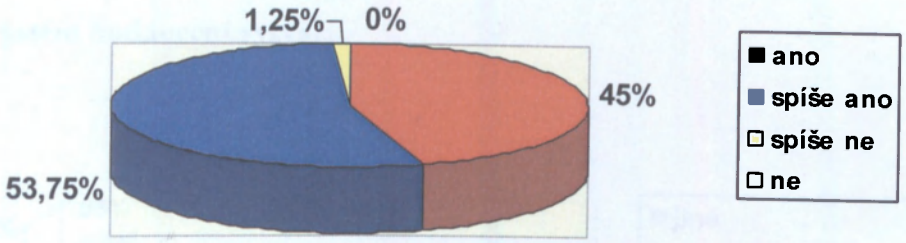


Hodnocení pracovníků považuje za velice důležité 96,25 % respondentů (77), za nedůležité pouze 3,75 % respondentů (3). Nikdo z dotazovaných neuvedl, že hodnocení pracovníků nemá žádný vliv na úspěšnost školy.

Z uvedených hodnot lze učinit závěr, že vedoucí pracovnice jednoznačně považují hodnocení pracovníků za významnou podmínku úspěšnosti školy a že lidský potenciál se zásadně na úspěšnosti školy podílí.

Hodnocení pracovníků se významnou měrou podílí na úspěšnosti školy. Již při tvorbě systému hodnocení, výběru kritérií a především při sdělování závěrů hodnocení pracovníkovi je porovnáván a usměrňován výkon a pracovní chování zaměstnanců, pracovníci jsou motivováni k jeho zlepšování v souladu se záměry organizace.

6. Vliv hodnocení pracovníků na zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců



Graf znázorňuje, že 45 % respondentů (36) potvrdilo názor, že hodnocení pracovníků má zásadní vliv na zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců, 53,75 % dotázaných (43) se přiklání k názoru, že hodnocení pracovníků má vliv na zvyšování kvality a výkon zaměstnanců. Pouze 1,25 % dotázaných (1) uvedlo, že hodnocení pracovníků nemá téměř žádný vliv na zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců.

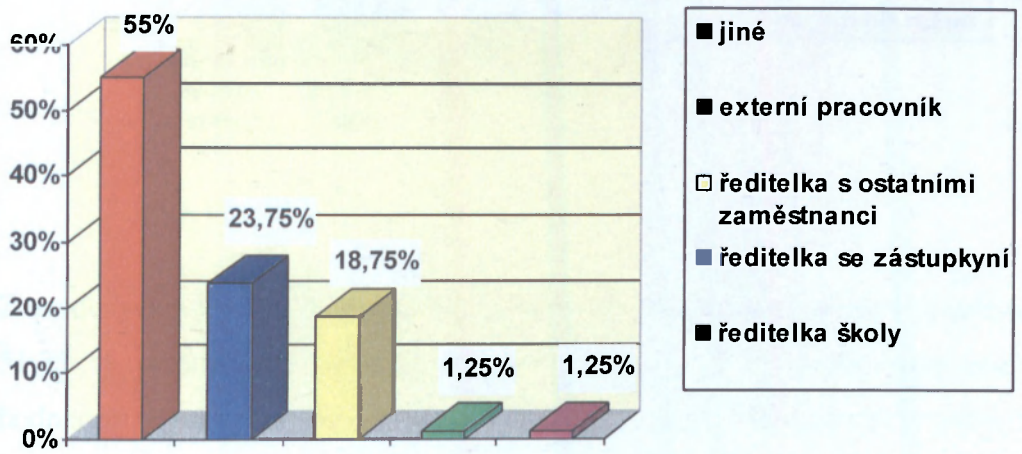
Teorie uvádějí, že hodnocení pracovníků má zásadní vliv na zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců. Tento vliv je podmíněn efektivností a kvalitou systému hodnocení pracovníků, především volbou forem, metod a kritérií. Důležitou roli hraje i motivace zaměstnanců, míra identifikace s cíli organizace a v neposlední řadě pochopení významu hodnocení jednotlivými pracovníky.

7. Zdroje informací pro vytváření systému hodnocení pracovníků

Respondenti uvedli, že informace pro vytvoření systému hodnocení pracovníků čerpají především z odborné literatury a dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, z internetu, z konzultací a z porovnávání s jinými mateřskými školami. Dalším významným zdrojem je bakalářské studium školského managementu, který uvedlo 32,5 % respondentů a funkční studium, které absolvovalo 16,25 % respondentů.

Pro vytvoření kvalitního a funkčního systému hodnocení pracovníků je velice důležitá teoretická příprava a dostatečná znalost této oblasti.

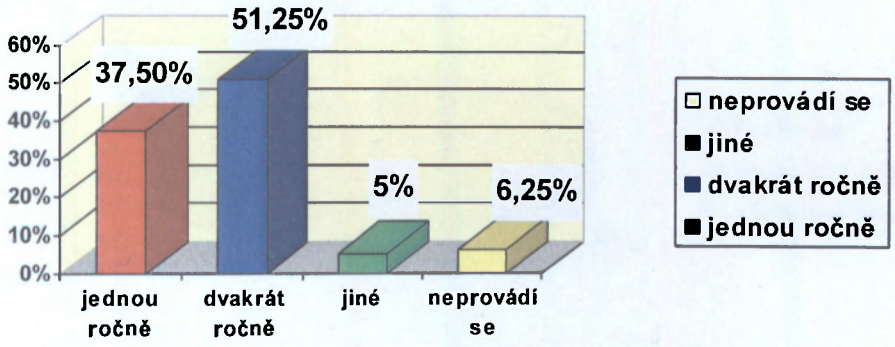
8. Systém hodnocení vytváří



Systém hodnocení pracovníků vytváří v mateřských školách především ředitelky (55 %). Dále se na vytváření podílí zástupkyně ředitelky ve 23,75 %, ostatní zaměstnanci v 18,75 %. Účast externího pracovníka uvedlo 1,25 % respondentů a 1,25 % respondentů spolupracuje při vytváření systému hodnocení s odborovou organizací.

Teorie považují za důležité, aby se na vytváření systému hodnocení podíleli i někteří zaměstnanci. Hodnocení je potom lépe přijímáno, pracovníci jsou informováni o jeho cílech a úkolech. Mají-li podřízení možnost vstupovat do procesu přípravy se svými podněty a připomínkami, je jimi hodnocení lépe přijímáno.

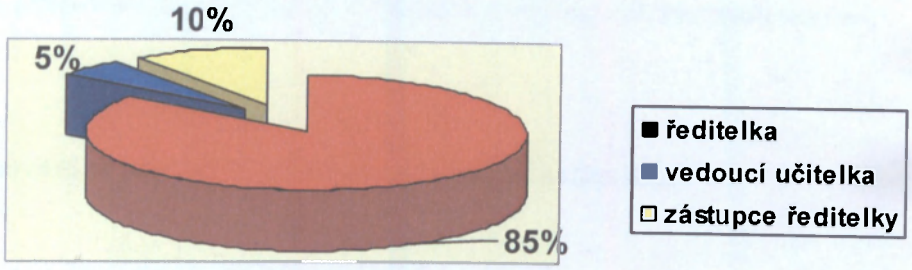
9. Frekvence pravidelného hodnocení pracovníků



Z uvedených výsledků je pravidelné hodnocení v mateřských školách realizováno 51,25 % respondenty nejčastěji dvakrát ročně, 37,5 % respondentů provádí hodnocení pracovníků jednou ročně, 5 % hodnotí pracovníky v jiných intervalech (čtyřikrát, třikrát ročně, jednou za dva roky) a 6,25 % neprovádí pravidelné hodnocení pracovníků vůbec.

V odborné literatuře se uvádí, že frekvence hodnocení pracovníků vychází z potřeb organizace a je nutné ho realizovat systémově nejméně jednou ročně.

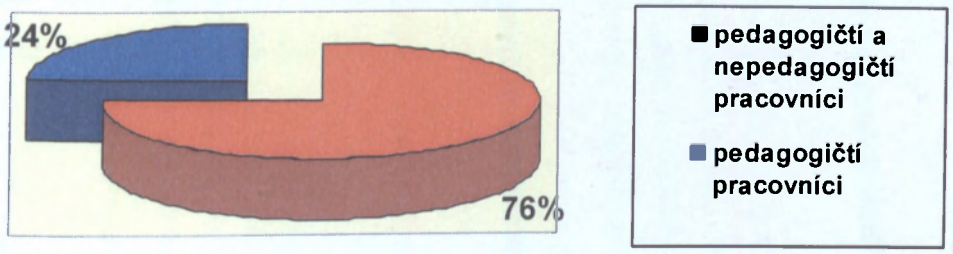
10. Pracovníky hodnotí



Hodnocení pracovníků provádí v 85 % ředitelka školy, v 5 % je hodnocení delegováno na vedoucí učitelku a v 10 % na zástupkyni ředitelky.

Z výsledků vyplývá, že hodnocení pracovníků je záležitostí přímého nadřízeného. Tento závěr koresponduje s teoretickými východisky.

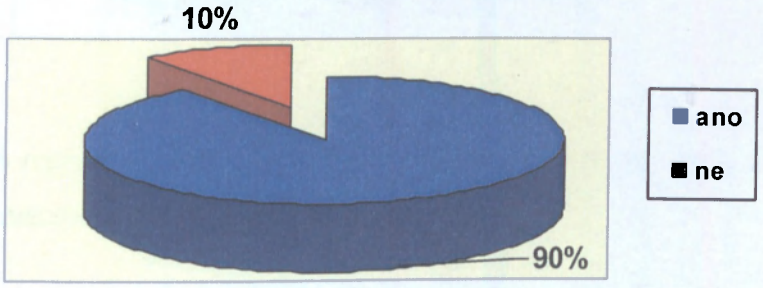
11. Pravidelně jsou hodnoceni



Z uvedených výsledků vyplývá, že v 76 % z dotazovaných mateřských škol jsou pravidelně hodnoceni všichni pracovníci – pedagogičtí i nepedagogičtí, 24 % respondentů uvedlo, že jsou pravidelně hodnoceni pouze pedagogičtí pracovníci. Proces hodnocení pedagogických a nepedagogických pracovníků se odlišuje především stanovenými kritérii, volbou metod i forem.

Hodnocení pracovníků by mělo postihovat všechny zaměstnance organizace, protože na rozvoji a úspěšnosti školy má vliv celý kolektiv pracovníků. Kulturu organizace, pracovní i sociální klima vytvářejí a ovlivňují všichni zaměstnanci.

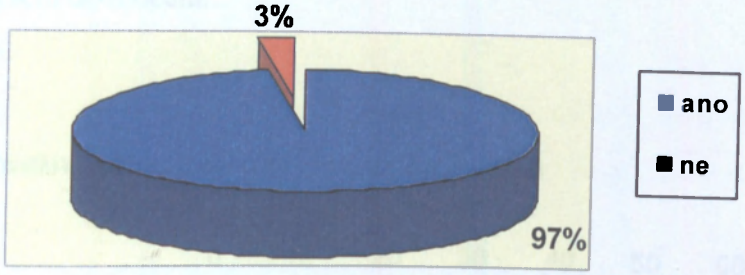
12. Informovanost pracovníků o účelu a přípravě hodnocení



Z dotazovaných 90 % uvedlo, že jsou pracovníci informováni o účelu a přípravě hodnocení, 10 % uvedlo, že pracovníci nejsou o tomto informováni.

Pracovníci by měli být o zavádění hodnocení, jeho přípravě a účelu vždy informováni, jelikož na motivaci, pochopení cílů a úkolů hodnocení, jeho průběhu, formách i použitých metodách záleží úspěch tohoto procesu.

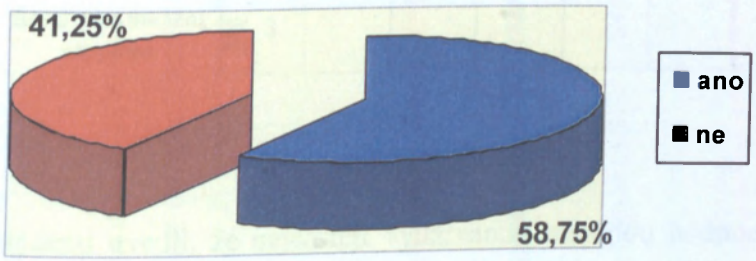
13. Seznámení pracovníků s kritérii hodnocení



97 % respondentů odpovědělo, že pracovníci jsou seznámeni s kritérii hodnocení, 3 % neseznamují s kritérii hodnocení.

Pracovníci by měli znát předem, jaký pracovní výkon a chování se od nich očekává, měli by být seznámeni s vybranými kritérii pro jeho hodnocení. Tím mohou přizpůsobit a usměrnit svůj pracovní výkon a pracovní chování stanoveným požadavkům.

14. Podíl zaměstnanců na výběru kritérií pro hodnocení pracovníků

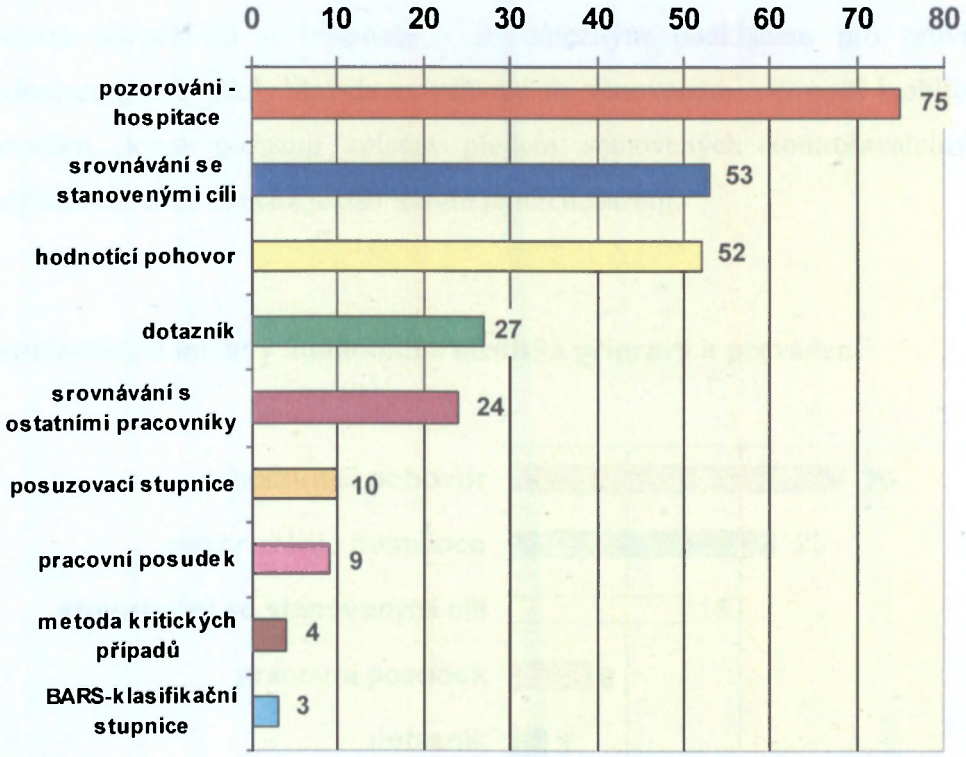


Z dotazovaných respondentů 58,75 % odpovědělo, že se zaměstnanci podílí na výběru kritérií, 41,25 % uvedlo, že se pracovníci na výběru kritérií nepodílí.

Aktivní podíl zvyšování účasti zaměstnanců na rozhodování a výběru kritérií je významný pro přijetí procesu hodnocení pracovníků. Definovaná očekávání

pracovního chování i pracovního výkonu a oboustranná shoda na nich se stávají normou, ovlivňují a usměrňují chování i výkon pracovníka ještě před vlastním procesem hodnocení.

15. Používané metody hodnocení pracovníků



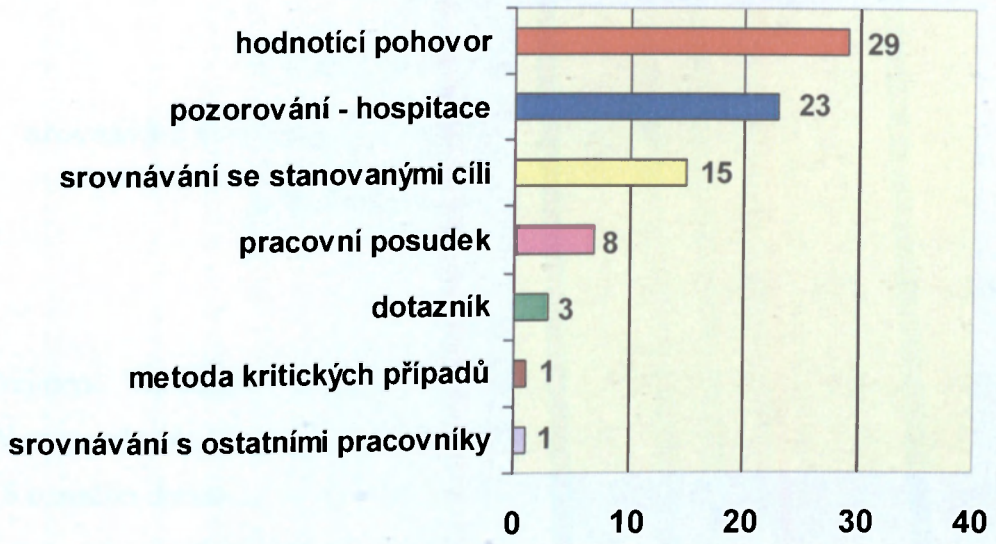
Respondenti uvedli, že nejčastěji využívanou metodou hodnocení pracovníků je pozorování – hospitace (75), která umožňuje přímo pozorovat a posoudit pracovní výkon. Další využívanou metodou dle uvedené četnosti je srovnávání se stanovenými cíli (53) a hodnotící pohovor (52). Respondenti používají při hodnocení pracovníků také metodu dotazníku (27) a srovnávání s ostatními pracovníky (24). K nejméně používaným metodám podle dotázaných patří

posuzovací stupnice (10), pracovní posudek (9), metoda kritických případů (4) a metoda BARS (3).

Volba metod hodnocení pracovníků je závislá na osobnosti hodnotitele, jeho znalostech a schopnostech. Odborné publikace uvádějí, že metodou, která by měla vždy završit pravidelné hodnocení pracovníků a je pro hodnocení pracovníků zásadní, je hodnotící pohovor.

Metoda pozorování – hospitace - je důležitým podkladem pro pravidelné hodnocení pracovníků. Metoda srovnávání se stanovenými cíli patří k oblíbeným metodám, které posuzují splnění předem stanovených kontrolovatelných a ověřitelných cílů, u nichž je dán termín jejich dosažení.

Nejnáročnější metody hodnocení z hlediska přípravy a provedení



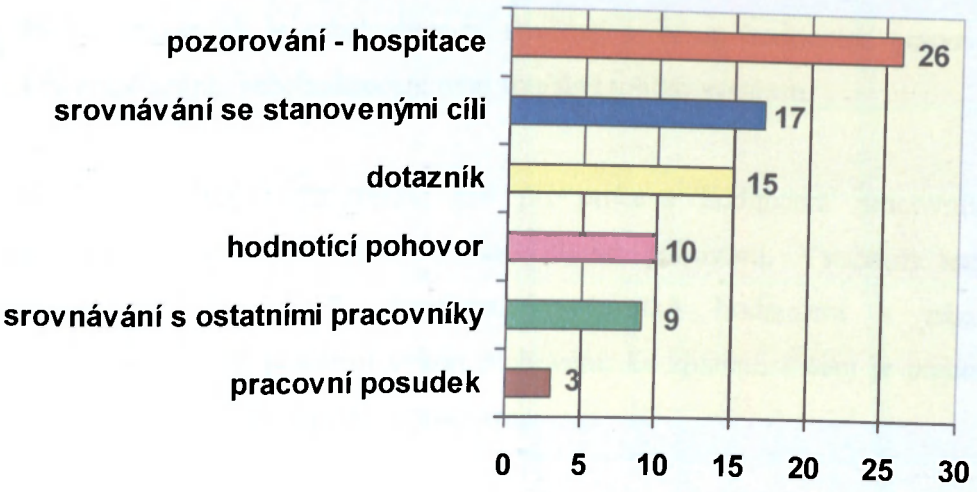
Dotázaní měli označit metodu hodnocení pracovníků, již využívají a která je podle jejich uvážení nejnáročnější z hlediska přípravy a provedení.

Vyhodnocení výsledků ukázalo, že respondenti považují za nejnáročnější metodu hodnocení hodnotící pohovor - 29, pozorování – hospitaci - 23 a metodu

srovnávání se stanovenými cíli - 15. Pracovní posudek považuje 8 respondentů za nejnáročnější metodu, dotazník označili 3 respondenti, 1 respondent uvedl za nejnáročnější metodu kritických případů a 1 respondent metodu srovnávání s ostatními pracovníky.

Posouzení metody z hlediska její náročnosti na přípravu a provedení je ovlivněno subjektivním názorem, který je dán osobností a zaměřením hodnotitele. Hodnotící pohovor patří právě z těchto hledisek k těm nejnáročnějším.

Nejméně náročné metody hodnocení z hlediska přípravy a provedení

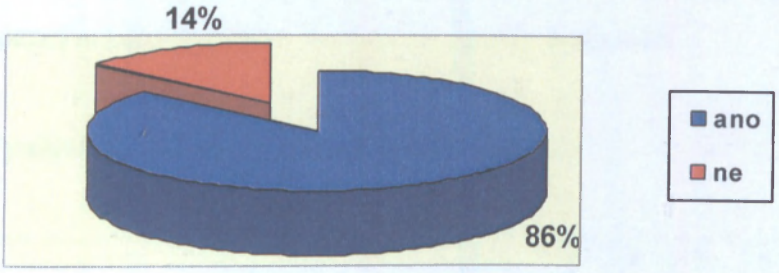


Nejméně náročnou metodou z hlediska přípravy a provedení označilo 26 respondentů, 17 respondentů označilo metodu srovnávání se stanovenými cíli, 15 označilo dotazník, 10 hodnotící pohovor, 9 srovnávání s ostatními pracovníky a 3 respondenti vybrali metodu pracovního posudku.

Stejně jako v předchozím vyhodnocování je určení nejméně náročné metody z hlediska přípravy a provedení ovlivněno osobností hodnotitele. Metoda srovnávání se stanovenými cíli patří k méně náročným metodám z důvodu

posuzování předem stanovených kontrolovatelných cílů, u kterých je určen termín jejich splnění.

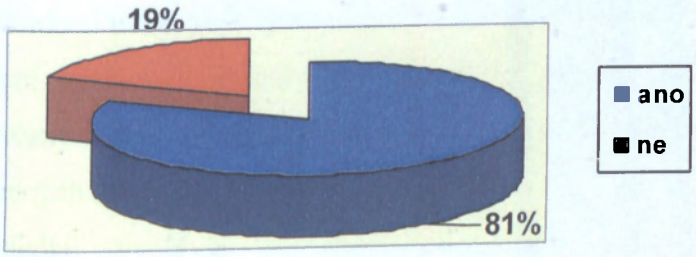
16. Je součástí systému hodnocení sebehodnocení pracovníků?



U 86 % dotázaných je sebehodnocení součástí systému hodnocení pracovníků, u 14 % respondentů sebehodnocení není součástí tohoto systému.

Sebehodnocení hraje významnou roli při procesu hodnocení pracovníků a doporučuje se, aby bylo součástí hodnotícího pohovoru. Využitím metody sebehodnocení dochází ke konfrontaci výsledků hodnocení s názorem hodnoceného na svůj pracovní výkon a chování, ke zjištění, v čem je pracovník úspěšný a v čem shledává příčiny problémů.

17. Vedení písemných záznamů o závěrech hodnocení



Písemné záznamy o závěrech hodnocení vede 81 % respondentů, 19 % uvedlo, že písemné záznamy nevede.

Písemné záznamy o závěrech hodnocení jsou významnou personální informací o pracovníkovi, jsou součástí jeho osobní dokumentace. Měly by být podepsány hodnoceným jako vyjádření souhlasu se závěry hodnocení.

18. Využívání závěrů hodnocení pracovníků

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Odměňování	**30**	7	3	5	3	8	6	3	1
Rozvoj pracovníků – vzdělávání, zvyšování kvalifikace	6	**11**	5	**11**	**14**	7	6	3	1
Zlepšení pracovního klimatu	2	**11**	3	10	**14**	7	6	3	1
Zlepšení komunikace, ověření pochopení cílů školy	8	**11**	12	10	7	5	5	3	3
Motivace	8	9	**19**	**11**	6	2	6	3	-
Stanovení cílů do dalšího hodnotícího období	6	6	6	9	11	**11**	11	3	1
Zlepšení pracovního výkonu	4	4	15	8	7	9	**14**	3	-
Kariérní růst	-	2	-	-	3	4	6	**33**	16
Plánování personálních změn	1	2	1	-	-	5	3	12	**40**

Respondenti označovali číslicí od 1 do 9 využití jednotlivých závěrů dle vlastního uvážení. Číslice 1 vyjadřovala nejčastější použití závěrů, číslice 9 nejméně využívaný závěr. Číselné hodnoty od 1 do 9 využilo 64 respondentů, 16 dotázaných nevyužilo celé škály od 1 do 9.

Z výsledků vyplývá, že závěry hodnocení jsou využívány především k odměňování. Ke shodnému závěru došlo i 16 respondentů, kteří nevyužili celé

hodnotící stupnice. Jako nejméně využívané závěry hodnocení uvedli dotázaní kariérní růst a plánování personálních změn. Malá frekvence využívání těchto závěrů hodnocení je způsobena tím, že v mateřské škole zpravidla nedochází k realizaci kariérního růstu a personální změny nejsou prováděny tak často. Frekvence označení využívání ostatních závěrů je srovnatelná a vyrovnaná.

Závěry hodnocení dle průzkumů uváděných v odborné literatuře jsou nejčastěji využívány k odměňování pracovníků jako vysokému motivačnímu faktoru a ke zvyšování pracovních výkonů. Jako významné je dále uváděno využití závěrů ke kariérnímu růstu a profesionálnímu rozvoji. Další možnosti využití informací získaných hodnocením jsou dány potřebami organizace a jejími strategickými cíli.

19. Vyhodnocení významu kritérií dle důležitosti

Kritéria	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Osobnostní postoje vzhledem k pracovním činnostem	**24**	6	12	5	5	15
Pracovní chování	3	13	12	17	**17**	5
Pracovní výkon	10	8	**15**	12	13	9
Úroveň odborných znalostí a dovedností	16	13	8	**19**	5	6
Splnění zadaných cílů, úkolů	11	**20**	9	9	13	5
Sociální chování	3	7	11	5	14	**27**

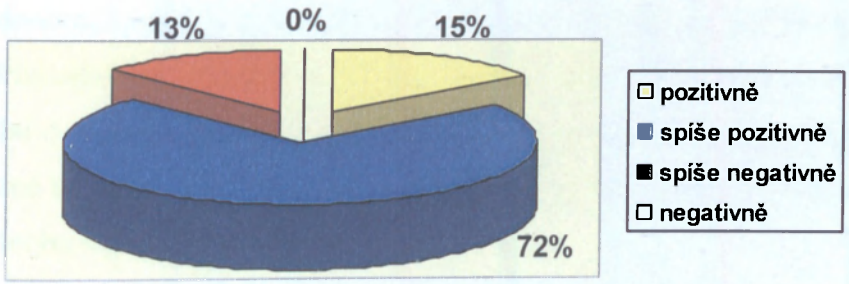
Respondenti vyhodnocovali kritéria číslicí od 1 do 6 podle jejich důležitosti. Tohoto šetření se zúčastnilo 67 respondentů.

Nejčetněji označeným kritériem hodnotou 1 bylo kritérium osobnostní postoje vzhledem k pracovním činnostem (24), hodnotou 2 bylo nejčetněji označeno kritérium splnění zadaných cílů (20), hodnotou 3 kritérium pracovního výkonu (15), hodnotou 4 úroveň odborných znalostí a dovedností (19), hodnotou 5 bylo

označeno kritérium pracovní chování (17) a hodnotou 6 kritérium sociálního chování (27). Z uvedených výsledků je zřejmé, že řídící pracovnice vnímají důležitost kritérií v téměř srovnatelné míře.

Vliv na významnost a důležitost jednotlivých kritérií mají specifické znaky profesí, charakteristiky pracovních výkonů v návaznosti na náplň práce. Pro různé pracovní činnosti jsou volena specifická kritéria, která jsou pro daný pracovní výkon normou umožňující rozlišit pracovníky podle výkonu a pracovního chování.

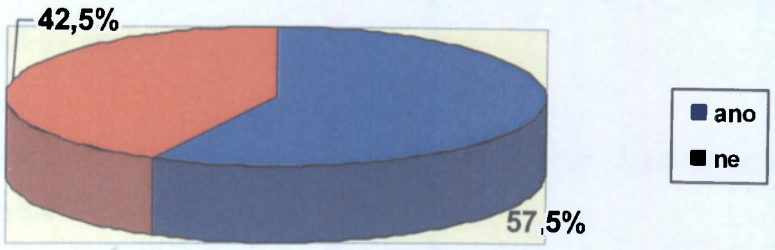
20. Přijímání hodnocení pracovníky



U 15 % dotázaných je hodnocení přijímáno pracovníky pozitivně, u 72 % respondentů je hodnocení pracovníků přijímáno spíše pozitivně, 13 % označilo přijímání hodnocení pracovníky za spíše negativní.

Přijímání hodnocení pracovníky je ovlivněno informovaností o významu, účelu a cílech hodnocení, jeho pochopením, motivací, spoluúčastí na tvorbě systému hodnocení pracovníků, objektivitou hodnocení i osobností hodnotitele.

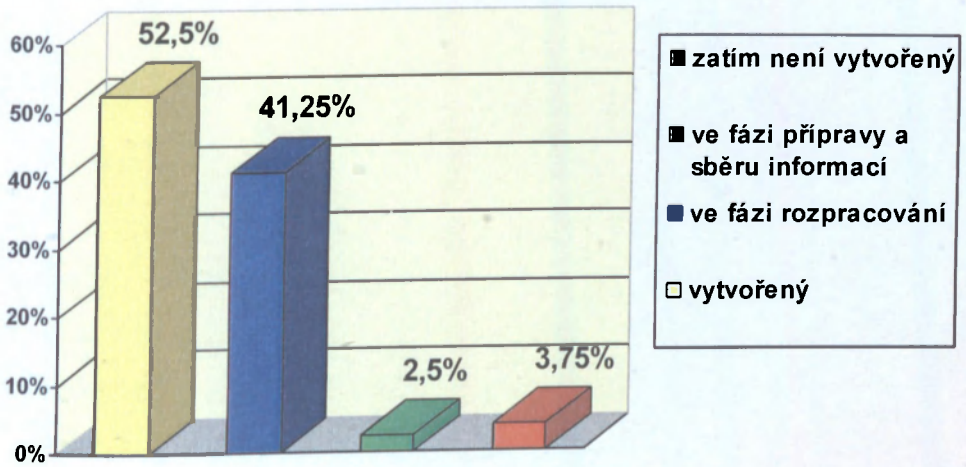
21. Hodnocení pracovníků nadřízeného



Hodnocení nadřízeného pracovníky se realizuje u 57,5 % dotazovaných. 42,5 % uvedlo, že pracovníci svého nadřízeného nehodnotí.

Hodnocení nadřízeného podřízenými je náročná metoda, při které lze hodnotit nadřízeného jen v některých dílčích oblastech. Toto hodnocení poskytuje zpětnou vazbu o systému řízení, jak ho vnímají zaměstnanci, jak na něj reagují. Odhaluje možné nedostatky v řízení, zlepšuje spolupráci a díky němu je možné předcházet některým konfliktům.

22. V jaké fázi je systém hodnocení pracovníků v dotazovaných mateřských školách?



Z výsledků vyplývá, že u 52,5 % dotázaných je systém hodnocení již vytvořen, 41,25 % respondentů uvedlo, že mají systém hodnocení ve fázi rozpracování, 2,5 % ve fázi přípravy a sběru informací a 3,75 % uvedlo, že systém hodnocení pracovníků vytvořený nemají.

Vytvoření efektivního systému hodnocení vyžaduje kvalitní přípravu, dostatek času a odpovídající znalost této problematiky.

5.2.2 Ověření hypotéz

Pro empirickou část bakalářské práce byly formulovány hypotézy vycházející z teoretické části, které byly ověřovány na základě použité metody dotazníku při průzkumu.

Hypotéza č. 1

- V mateřských školách je pravidelné hodnocení prováděno jednou ročně.

Z celkového počtu 80 respondentů uvedlo 37,5 %, že pravidelné hodnocení pracovníků realizují jednou ročně a 51,25 % respondentů uvedlo frekvenci provádění hodnocení dvakrát ročně.

Hypotéza č. 1 se nepotvrdila.

Hypotéza č. 2

- Ředitelky mateřských škol používají při hodnocení pracovníků metodu sebehodnocení.

Z celkového počtu respondentů využívá metodu sebehodnocení 86 %.

Hypotéza č. 2 se potvrdila.

Hypotéza č. 3

- Ředitelky mateřských škol využívají závěry hodnocení pracovníků nejčastěji k jejich odměňování.

Využívání závěrů hodnocení k odměňování uvedlo 30 respondentů z 64 zúčastněných. 16 respondentů označilo možnost využití závěrů hodnocení k odměňování, ale nevyužilo hodnotící škálu. Tudíž závěrů hodnocení k odměňování využívá celkem 46 respondentů.

Hypotéza č. 3 se potvrdila.

6 NÁVRH OPATŘENÍ

Na základě teoretických východisek a analýzy závěrů průzkumné sondy je navrhován „Model hodnocení pracovníků v mateřských školách".

Model hodnocení pracovníků v mateřských školách

Hodnocení pracovníků v mateřských školách je důležitou personální činností, která významně ovlivňuje rozvoj školy.

I. Příprava systému hodnocení

Etapa přípravy vytváření systému hodnocení je nejdůležitější fází celého procesu, které předchází stanovení záměrů, strategie, vize a koncepce školy. Jedním z předpokladů úspěchu hodnocení pracovníků je přesvědčení organizace, jejího vedení a přímých nadřízených o významu a přínosu hodnocení.

Postup při přípravě systému hodnocení:

1) **Analýza současného stavu** - stanovení obsahu a funkce, cíle a účelu hodnocení

2) **Odborná příprava hodnotitele (hodnotitelů)** – získávání informací o problematice hodnocení (studium, dostupná literatura, semináře apod.)

3) **Analýza pracovních činností**, jejich specifikace, formulace požadavků na jednotlivá pracovní místa

4) **Stanovení standardů, výběr kritérií** dle specifických aspektů jednotlivých pracovních výkonů a požadovaného pracovního chování

Do této fáze je vhodné aktivně zapojit zaměstnance. Diskuse o kritériích, možnost pracovníků vstupovat se svými podněty a připomínkami do tvorby procesu hodnocení ovlivňuje vnímání spravedlnosti hodnotícího procesu.

5) **Volba metod hodnocení** a klasifikací pro rozlišení různých pracovních výkonů a pracovního chování

Metody jsou voleny podle charakteru pracovních činností.

Nabídka metod :

- metoda srovnávání se stanovenými cíli
- metoda srovnávání s ostatními pracovníky
- pozorování - hospitace
- metoda posuzovacích stupnic
- pracovní posudek
- checklist
- metoda kritických případů
- hodnocení na základě plnění norem (využitelná pro nepedagogické pracovníky)
- metoda BARS
- sebehodnocení
- hodnotící pohovor

Vhodné metody hodnocení pracovníků využitelné v podmínkách mateřské školy:

- **pozorování – hospitace**

  Patří k základním metodám hodnocení pracovníků využívané vedoucími pracovníky ve školství. Je vhodná pro

průběžné sledování pracovního výkonu a pracovního chování, závěry pozorování jsou písemně zaznamenávány. Je vhodnou metodou k získávání podkladů pro závěrečné hodnocení.

- **srovnávání se stanovenými cíli**

  Tato metoda je nenáročná z hlediska provedení, metodou je posuzována úroveň dosažení předem stanoveného cíle v daném termínu. Cíl musí být jasně formulovaný, kontrolovatelný a ověřitelný.

- **hodnotící pohovor**

  Tato metoda je významná a nezbytná pro závěrečné shrnutí výsledků procesu hodnocení pracovníků.

- **sebehodnocení**

  Významná metoda hodnocení využitelná především při závěrečném hodnotícím pohovoru. Je důležité poskytnout hodnocenému kritéria, osnovu či strukturu, na základě které by si sebereflexi připravil.

- **checklist (dotazník)**

  Metoda je časově náročná. Při využití této metody je důležitá příprava hodnotitele i hodnocených. Při sestavování vlastního dotazníku je nutné používat jednoznačně a srozumitelně formulované otázky i nabízené odpovědi.

6) **Motivační a informační kampaň, seznámení zaměstnanců o zavádění hodnocení, o jeho účelu a cíli, rozhodném časovém období**

Tato fáze je velice důležitá pro pochopení záměru a cíle hodnocení zaměstnanci. Pracovníci jsou informováni o pracovním výkonu a chování, které se od nich očekává.

II. Realizace hodnocení

V této fázi dochází:

- ke sběru informací o pracovním výkonu a chování jednotlivých zaměstnanců
- k vedení záznamů a pořizování dokumentace

Pro sběr informací a podkladů k celkovému hodnocení pracovníků je vhodné využití metody pozorování – hospitace s jasně definovanými cíli i neformální nahodilé pozorování.

III. Závěr hodnocení

Zásadní podmínkou procesu hodnocení pracovníků je sdělit podřízenému výsledky a závěry hodnocení, umožnit mu vyjádřit svůj názor na ně a nalézt shodu na závěrečných výstupech, které se zaznamenávají písemnou formou. Tímto závěrem by měl být **hodnotící pohovor** s pevnou obsahovou strukturou a časovým plánem.

Pracovník by měl být informován o termínu rozhovoru včas, měl by mít možnost se na něj připravit.

Hodnotící pohovor:

- pozitivní přijetí pracovníka, vytvoření pozitivní vstřícné atmosféry, zopakování účelu a cíle setkání
- sebehodnocení pracovníka

- hodnocení nadřízeným – vždy podložit daty a fakty, poukázat na důsledky určitého způsobu chování
- identifikace příčin úspěchů a neúspěchů, diskuse o příčinách problémů, hledání řešení k odstranění, motivace, pomoc a rady ze strany hodnotitele, společné stanovení cílů na další období, shoda na závěrech hodnocení
- závěr pohovoru
  - zformulování návrhů a cílů
  - písemný záznam závěrů hodnocení
  - stvrzení souhlasu se závěry podpisem hodnoceného

Využití závěrů hodnocení – např. k odměňování, profesionálnímu rozvoji pracovníka, motivaci ke zlepšení pracovního výkonu, zlepšení komunikace, pracovního klimatu apod.

IV. Analýza procesu hodnocení

- posouzení validity, reliability a objektivity hodnocení
- případná úprava systému hodnocení

Realizace procesu hodnocení pracovníků je doporučována nejméně jednou ročně. Jeho frekvence vychází z potřeb organizace.

Při hodnotícím procesu je zapotřebí vyvarovat se chyb na straně hodnotitele i hodnoceného.

Hodnotitel:

- neznalost problematiky, nedostatečná příprava
- subjektivita (přílišná shovívavost nebo naopak přísnost, osobní sympatie či antipatie)
- tendence hodnotit podle vlastních měřítek
- haló efekt
- formální přístup

Hodnocený:

- negativní či formální postoj k hodnocení
- neochota spolupracovat
- malá otevřenost ke zpětné vazbě, nezájem o hodnocení
- neschopnost přijmout kritiku

7 ZÁVĚR

Průzkumné sondy se zúčastnilo 80 respondentů z 300 oslovených. Cílem průzkumné sondy bylo zmapování systémů hodnocení pracovníků v mateřských školách. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že vytvoření efektivního a funkčního systému hodnocení pracovníků je velice náročný proces.

Z analýzy výsledků vyplývá, že systém hodnocení je v mnoha mateřských školách ve fázi vytváření a příprav. Pozitivním zjištěním je, že vedoucí pracovnice se vzdělávají v oblasti řízení lidských zdrojů v rámci bakalářského studia nebo funkčního studia, čerpají informace z odborné literatury, účastní se dalšího vzdělávání týkajícího se daného tématu a vyměňují si zkušenosti s ostatními ředitelkami mateřských škol. Řídící pracovnice považují rozvoj lidských zdrojů za součást jejich každodenní práce, uvědomují si význam hodnocení pracovníků pro oblast řízení školy i pro její úspěšnost.

Závěry průzkumné sondy prokázaly, že je nezbytné nastavit systém hodnocení tak, aby měl zásadní vliv na zvyšování kvality a výkonu. Jedním ze základních předpokladů pro působení tohoto vlivu je pozitivní vnímání procesu hodnocení všemi zaměstnanci, jejich aktivní spoluúčast na tvorbě hodnotícího systému. Pracovníky je nutné vždy informovat o zavádění systému hodnocení pracovníků, umožnit jim podílet se na výběru kritérií, diskutovat s nimi a dát jim prostor k vyjádření svého názoru. Možnost podřízených vstupovat a ovlivňovat proces hodnocení je předpokladem k jeho spravedlivému vnímání.

Přínosem je i závěr, že v mateřských školách jsou pracovníci hodnoceni pravidelně svým přímým nadřízeným. Řídící pracovnice realizují hodnocení pracovníků pravidelně i dvakrát ročně. Tento výsledek koresponduje s uváděnou frekvencí odborníky v oblasti řízení lidských zdrojů, kteří doporučují provádění formálního periodického hodnocení alespoň jednou za rok. Frekvence provádění pravidelného systematického hodnocení pracovníků je dána potřebami organizace, ale i počtem zaměstnanců, protože toto hodnocení provádí přímý nadřízený a tím je ve většině případů ředitelka školy.

Je však nutné hodnotit všechny zaměstnance, pedagogické i nepedagogické. Využitím vhodných metod a specifických kritérií pro jednotlivé pracovní činnosti lze vytvořit systém hodnocení pro obě skupiny zaměstnanců. Je zapotřebí si uvědomit, že všichni pracovníci se podílí na vytváření klimatu školy, plnění vytyčených cílů a tím na image školy.

Závěry šetření potvrdily, že samozřejmostí je seznámení pracovníků s kritérii.

Významným předpokladem úspěšnosti hodnocení pracovníků je výběr a formulace kritérií. Z výsledků průzkumné sondy vyplynulo, že ne vždy se pracovníci podílejí na jejich výběru. Zaměstnanci svojí účastí na výběru kritérií získávají nejenom informace o požadovaném pracovním výkonu, o tom, co se od nich očekává, co bude sledováno, ale zároveň se kritéria mění v normy a promítají se do pracovního výkonu i chování podřízených ještě dříve, než dojde k samotnému hodnocení.

Řídící pracovnice v mateřských školách využívají širokou škálu metod hodnocení. Průzkum ukázal, že nejčastěji využívanou metodou je pozorování – hospitace, která je vhodným podkladem pro závěrečné hodnocení. Výsledek hodnocení pracovníků je nutné hodnocenému sdělit a umožnit mu se k němu vyjádřit. Za tímto účelem by měly být realizovány hodnotící pohovory. I když je tato metoda náročná z hlediska přípravy i času, je přínosným setkáním pro hodnoceného i hodnotitele. Součástí tohoto aktu je sebehodnocení.

Sebehodnocení je jednou z významných a nezbytných metod hodnocení pracovníků. Tato forma či metoda hodnocení, jak vyplynulo z výsledků šetření, je často využívána. Cílem této metody je konfrontace výsledků hodnocení s názorem hodnoceného pracovníka. Sebereflexe napomáhá omezení negativních emocí, obav a nejistoty z hodnocení, umožňuje hodnocenému odhalit svoje silné i slabé stránky, příčiny neúspěchů a dává prostor k diskusi nad jeho pracovním výkonem a chováním. Hodnotitel prostřednictvím metody sebehodnocení získává zpětnou vazbu o motivaci pracovníka k pracovnímu výkonu, o jeho identifikaci s cíli a záměry organizace.

Dle zjištění jsou závěry hodnocení písemně zaznamenávány.

Závěry hodnocení mají různé možnosti využití. Ukázalo se, že sestavení pořadí využití závěrů hodnocení je náročné. Z analýzy výsledků je patrné, že se závěry hodnocení využívají především k odměňování. Spravedlivé odměňování je významným motivačním faktorem. Z výsledků průzkumné sondy vyplynulo, že v menší míře jsou závěry hodnocení využívány ke kariérnímu růstu a provádění personálních změn. To je dáno specifikou mateřských škol, jejich organizační strukturou a také počtem zaměstnanců. Využití ostatních možností – vzdělávání pracovníků, motivace, zlepšení pracovního výkonu, stanovení cílů, zlepšení komunikace a pracovního klimatu - vychází z obsahu a funkce hodnocení a sledují strategické cíle organizace.

Průzkumná sonda poukázala na fakt, že hodnocení pracovníků není jednoznačně pozitivně přijímáno. Hodnocení je neodmyslitelnou součástí řízení lidských zdrojů, personální práce každého řídícího pracovníka. Vedoucí pracovník by si měl osvojit dostatečné znalosti této oblasti, zdokonalovat své dovednosti, měl by diskutovat, vysvětlovat a přesvědčovat pracovníky o významu a účelu hodnocení. Cílem řídících pracovníků je, aby zaměstnanci vnímali hodnocení jako uznání a ocenění jejich práce, jako možnost poznání cílů pracovní kariéry a dalšího profesionálního i osobního rozvoje, jako příležitost ke konfrontaci, komunikaci, pomoci a rady ze strany nadřízeného při odstraňování nedostatků. Pozitivní přijetí hodnocení pracovníky má význam nejenom pro jednotlivé pracovníky, ale i pro nadřízené. Nadřízený získává zpětnou vazbu o efektivnosti systému řízení, podklady pro objektivní odměňování. Hodnocení poskytuje vedoucímu pracovníkovi příležitost k usměrňování pracovního výkonu a chování, zjištění potřeb vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníků, míru loajality a identifikace s cíli organizace.

Cílem průzkumné sondy bylo zmapování systémů hodnocení pracovníků v mateřských školách, průzkum četnosti a pravidelnosti hodnocení, výběru metod, volbu kritérií a využitelnosti hodnocení pracovníků v praxi. Přestože se šetření

zúčastnilo pouze 26,7 % (80) respondentů z celkového počtu 300 oslovených, podařilost se tento záměr naplnit.

Každá organizace si zpracovává vlastní hodnotící proces, který vychází z koncepce a strategie organizace. Z tohoto důvodu neexistuje jednotný systém hodnocení pracovníků pro všechny organizace. Cílem hodnocení pracovníků je shromažďování, sdělování a analyzování dat o výkonnosti a pracovním chování. Proces hodnocení má být efektivní, funkční, systematický a periodický, schopný pružně reagovat na změny prostředí i podmínek. Takový proces je důležitým a přínosným prvkem řízení.

Cílem bakalářské práce bylo navržení modelu systému hodnocení pracovníků pro ředitelky mateřských škol. Vytvořený „Model hodnocení pracovníků v mateřských školách" může být pomůckou či vodítkem při tvorbě systémů hodnocení v mateřských školách.

Získané poznatky z bakalářské práce svědčí o důležitosti hodnocení pracovníků v mateřských školách, o jeho vlivu na celkový rozvoj školy, který zajišťuje kvalitu, úspěšnost a image. Ovlivňování, hodnocení, usměrňování a rozvoj lidského potenciálu je významným faktorem podílejícím se na plnění záměrů a strategických cílů směřujícím k dosažení vize dané školy.

„Úspěch spočívá vždy ve dvou věcech.
První je, aby byl správně určen účel a cíl činnosti,
druhá, aby byl nalezen postup vedoucí k tomuto konečnému cíli."

Aristoteles

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3

BURIÁNKOVÁ, J; JAKOUBKOVÁ, V.; NÁDVORNÍKOVÁ, H. a kol. Řízení mateřské školy. Praha: Raabe, 2005. ISBN 80-86307-19-0

BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého, 1994. ISBN 80-7067-447-4

DAŇKO, P. Hodnotící rozhovor formou pozitivní zpětné vazby. Personál, 2005, roč. XI, č. 10, s. 21. ISSN 1213-8878

EGER, L. Personální řízení (se zaměřením na školství). Liberec: TU Liberec, 2004. ISBN 80-7083-799-3

HOLOUŠOVÁ, D.; KROBOTOVÁ, M. a kol. Jak psát diplomové práce a závěrečné práce. Olomouc: Univerzita Palackého, 1995.

KAHLE, B.; STÝBLO, J. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-06-9

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4

MENTZEL, W. Rozhovory se spolupracovníky. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0408-0

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3

POKORNÝ, J. Umění tvořivé činnosti. Brno: Inženýrské centrum, 1995.

SKALKOVÁ, J. a kol. Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu. Praha: SPN Praha, 1985.

SLAVÍKOVÁ,L.; WOJCYKOWSKA, C.; NEZVALOVÁ, D. et al. Řízení pedagogického procesu. Praha: Univerzita Karlova, 2004

STÝBLO, J. Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti. Praha: Grafikon, 2002. ISBN 80-86419-21-5

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

STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

ŠTIKAR, J.; RYMEŠ, M.; RIEGEL, K.; HOSKOVEC, J. Metody psychologie práce a organizace. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 382-060-00

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

WAGNEROVÁ, I. Řízení výkonnosti. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-5-4

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1

DOTAZNÍK PRO ŘEDITELKY MATEŘSKÝCH ŠKOL

1. Funkce:

	ředitelka školy
	ředitelka sloučených MŠ
	pověřená řízením školy
	vedoucí učitelka
	jiné:

2. Délka praxe ve vedoucí funkci:

	1 – 5 let
	6 – 10 let
	11 a více

3. Počet zaměstnanců ☐

4. Význam hodnocení pracovníků pro řízení školy: 1 2 3 4 5
označte na číselné škále 1 (nejvyšší hodnota), 5 (nejnižší)

5. Hodnocení pracovníků považuji pro úspěšnost školy za:

	velice důležité
	nedůležité
	nemá žádný vliv

6. Má hodnocení pracovníků Vaší školy vliv na zvyšování kvality a výkonu zaměstnanců?

	ano
	spíše ano
	spíše ne
	ne

7. Informace pro vytvoření systému hodnocení pracovníků a jeho realizaci čerpáte:

	odborná literatura, odborné časopisy
	další vzdělávání pedagogických pracovníků
	funkční studium
	bakalářské studium školského managementu
	jiné:

8. Systém hodnocení pracovníků vytváří:

	ředitelka
	ředitelka se zástupkyní ředitelky
	ředitelka s ostatními zaměstnanci
	externí pracovník
	jiné:

9. Pravidelné hodnocení pracovníků se v MŠ realizuje:

	jednou ročně
	dvakrát ročně
	jiné:
	neprovádí se

10. Pracovníky hodnotí:

	ředitelka
	hodnocení je delegováno na jiného pracovníka:

	vedoucí učitelka
	zástupce ředitelky
	jiné:

11. Pravidelně jsou hodnoceni:

	pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci
	pedagogičtí pracovníci
	nepedagogičtí pracovníci

12. Jsou pracovníci informováni o účelu a přípravě hodnocení pracovníků?

	ano
	ne

13. Jsou pracovníci seznámeni s kritérii hodnocení pracovníků?

	ano
	ne

14. Podílí se zaměstnanci na výběru kritérií pro hodnocení pracovníků?

	ano
	ne

15. Které metody hodnocení pracovníků používáte? – označte křížkem

		nejvíce náročná	**nejméně** náročná
	pracovní posudek		
	pozorování - hospitace		
	hodnotící pohovor		
	dotazník		
	posuzovací stupnice		
	BARS – klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování		
	srovnávání se stanovenými cíli		
	srovnávání s ostatními pracovníky		
	metoda kritických případů		

Označte vždy jednu z vybraných metod podle toho, která je pro Vás nejnáročnější z hlediska přípravy, provedení a jednu, která je nejméně náročná.

16. Je součástí systému hodnocení sebehodnocení pracovníků?

	ano
	ne

17. Jsou vedeny písemné záznamy o závěrech hodnocení?

	ano
	ne

18. Závěry hodnocení pracovníků využíváte pro:
očíslujte pořadí podle využití od 1 (nejvíce) - 9 (nejméně)

	odměňování
	rozvoj pracovníků – vzdělávání, zvyšování kvalifikace
	zlepšení pracovního klimatu
	zlepšení komunikace, k ověření pochopení cílů školy
	motivace
	stanovení cílů do dalšího hodnotícího období
	zlepšení pracovního výkonu
	kariérní růst
	plánování personálních změn

19. Zhodnoťte význam kritérií hodnocení dle důležitosti:
označte od 1(nejvíce významné) - 6 (nejméně významné)

	osobnostní postoje vzhledem k pracovním činnostem
	pracovní chování
	pracovní výkon
	úroveň odborných znalostí a dovedností
	splnění zadaných cílů, úkolů
	sociální chování

20. Hodnocení je pracovníky přijímáno:

	pozitivně
	spíše pozitivně
	spíše negativně
	negativně

21. Hodnotí pracovníci svého nadřízeného?

	ano
	ne

22. Systém hodnocení pracovníků je v naší MŠ:

	vytvořený
	ve fázi rozpracování
	ve fázi přípravy a sběru informací
	zatím není vytvořený