

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

OSOBNÍ POHOVOR – NÁSTROJ EVALUACE A

MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Mgr. Miloš Špringr
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	PhDr. Eva Koberová
Datum odevzdání práce:	13.04.2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracoval sám za použití zdrojů literatury v ní uvedených.

Mgr. Miloš Špringr

Resumé

Má bakalářská práce je zaměřena na dvě komplementárně spojené základní funkce osobního pohovoru, kterými jsou motivace a evaluace zaměstnanců. V úvodní teoretické části jsem se zabýval vysvětlením základních pojmů nutných k pochopení dané problematiky (motivace, hodnocení a pohovor), shrnul jsem základní motivační teorie, popsal principy hodnocení a vysvětlil termín pohovor.

V praktické části jsem popsal postup zadávání, vyhodnocování a výsledky dotazníkového šetření, které jsem provedl na různých typech škol. V této části jsem zjišťoval praktické využívání pohovorů v učitelské praxi a v praxi ředitelů různých typů škol.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly velké povědomí ředitelů škol o motivaci a hodnocení svých spolupracovníků. Ředitelé tyto funkce používají ve své vedoucí praxi, i když dochází k jejich modifikacím.

Summary (English)

My bachelor thesis focuses on two basic functions of a personal interview which are complementarily connected; motivation and evaluation. I explained some basic terms that are needed to understand the problem (motivation, evaluation, and interview) in the theoretical part together with elementary motivation theories, principles of evaluation and I also explained the term interview.

In the practical part I described the procedure of completing, assessing, and results of the questionnaire survey carried out on different kinds of schools. In this part I also asked for the use of interviews in teachers everyday routine.

The results of the survey proved a great deal of understanding among the directors of different kinds of schools. These directors use the above mentioned practises and there is always space for modifications.

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi pomáhali se psaním této práce. Zejména můj velký dík patří Miroslavě Šimonové a rodině za trpělivost, kterou se mnou měli při psaní. Dále děkuji všem kolegyním, které prováděly věcnou a jazykovou korekturu.

Klíčová slova:

pohovor

motivace

evaluace

ředitel školy

zaměstnanec

Obsah

1	Úvod.....	7
1.1	Výzva v podobě bakalářské práce	7
1.2	Téma bakalářské práce.....	8
1.3	Cíl bakalářské práce.....	9
2	Motivace zaměstnanců.....	9
2.1	Definice motivace	9
2.2	Šest mýtů o motivaci.....	11
2.3	Způsoby motivace.....	12
3	Evaluace a hodnocení zaměstnanců.....	14
3.1	Definice evaluace a hodnocení	14
3.2	Formy a metody hodnocení	15
3.2.1	Neformální hodnocení	15
3.2.2	Formální hodnocení	15
4	Pohovor se spolupracovníky	16
4.1	Definice pohovoru	16
4.2	Klady pohovoru	16
4.3	Problémy pohovoru.....	17
5	Výzkumná část.....	18
5.1	Výzkumný cíl.....	18
5.1.1	Hypotézy.....	18
5.2	Dotazník.....	18
5.2.1	Cíl dotazníku.....	18
5.2.2	Skladba dotazníku.....	18
5.2.3	Administrace dotazníku	19
5.2.4	Zpracování výsledků dotazníků	20
5.3	Interpretace dat z dotazníků	20
5.3.1	Motivace zaměstnanců.....	20
5.3.2	Hodnocení zaměstnanců	24
6	Závěr	29
7	Seznam použité literatury	30
8	Přílohy.....	31
8.1	Příloha č. 1	31

1 ÚVOD

1.1 Výzva v podobě bakalářské práce

Na jedné ze svých manažerských praxí jsem zaslechl velice zajímavý názor, který mi po bližším prozkoumání připadal plně aplikovatelný na školskou problematiku se vším, co k ní v současné době patří. Personální manažerka jedné nadnárodní firmy prohlásila:

„Největší oporou naší úspěšné firmy nejsou její bezkonkurenční výrobky a služby, které poskytujeme, ale zaměstnanci, kteří je vytvářejí.“

V tu chvíli jsem si uvědomil klíčový význam této věty pro naše školství, které se v poslední době neustále vyvíjí a proměňuje. Obrovský důraz je záměrně kladen na samotné pedagogické pracovníky, jež se stávají nositeli změn a reforem na jednotlivých školách.

Nemalou úlohu v procesu právě probíhajících reforem hraje samotné vedení škol, respektive její ředitel, protože to jsou právě oni, kdo ručí za kvalitu navrhnutých změn a dávají celé reformě jasný směr a cíl.

Teoretický podklad a rámec nového přístupu ke vzdělávacímu procesu a jeho obsahu je stanoven v Národním programu rozvoje vzdělávání v České republice v „Bílé knize“ z roku 2001.

Z podstaty věci nám ale zřetelně vyplývá, že ač se jedná o kurikulární změnu, jejím hlavním přínosem by měla být změna stylu výuky žáků na všech úrovních škol. Jak jsem se již zmínil výše, tuto změnu musí na svých bedrech nést učitelé a především ředitelé všech typů škol, jichž se aplikace změny týká. Tato ohromná změna se jistě neobejde bez implementace nových moderních manažerských přístupů, které si školství bude muset osvojit ze soukromého sektoru. Existuje mnoho různých metod a stylů řízení změny na pracovišti. Dle mého názoru bude velký důraz kladen na jednotlivé zaměstnance a jejich odborné týmy, kde se vlastní reforma tvoří a aplikuje na danou situaci na škole. (3)

1.2 Téma bakalářské práce

Nepracuji jako ředitel žádné školy ani nemám žádnou osobní zkušenost s vedením lidí. Můj názor na personální problematiku ve školství je tedy zkrácen mým jednostranným pohledem na danou záležitost, který se však snažím plně kompenzovat studiem a přijímáním zkušeností od kolegů.

Školy mají problém s tím, jak udržet kvalitní a získávat mladé zaměstnance. Ti totiž po svých ředitelích a kolezích vyžadují pracovní náplň, která nemá nic společného se spokojeným pěstováním zaběhlých postupů a zásad. Ne jinak tomu samozřejmě bylo i v mém případě, když jsem poprvé nastoupil do školy na post učitele. Již desátým rokem působím na Gymnáziu J.A.Komenského v Čelákovících jako učitel anglického jazyka. Po celou dobu mého působení ve školství mne provází jedna velká myšlenka, která se s postupujícím časem stává stále více aktuální. Jde o to, jakým nejefektivnějším způsobem přimět zaměstnance, aby po celou dobu svého působení na pracovišti podávali pokud možno co nejvyšší výkon. Uvědomil jsem si, že učitelé jsou tím nejdůležitějším prvkem udržující nebo dokonce zvyšující kvalitu školy. Proto je důležité umět se o zaměstnance postarat a motivovat je ke stále větším výkonům a k neustálé modernizaci a inovaci metodických postupů.

Velkým mezníkem ve vytváření tohoto názoru a při hledání odpovědí na toto téma bylo mé studium na PdF UP v Olomouci, kde jsem se poprvé setkal s rozdílnými póly možností přístupu k učitelskému povolání. Od zanícených nadšenců až po znužené trpitele jsem poznal snad všechny úrovně motivace učitele pro práci a pochopil, že pokud chce někdo opravdu svědomitě vyučovat a vzdělávat žáky, musí být pozitivně motivován a musí mít neustálou zpětnou vazbu v podobě hodnocení svého výkonu.

Z tohoto výše uvedeného důvodu jsem se rozhodl pojmout svou bakalářskou práci jako sondu do motivačních a evaluačních procesů, které probíhají na různých typech škol s tím, že se zaměřím na nejprogresivnější způsob motivace a evaluace, za což považuji pohovor (formální, či neformální).

1.3 Cíl bakalářské práce

Cílem závěrečné práce je uvést stručný přehled motivačních a evaluačních prostředků se zaměřením na osobní formální nebo neformální pohovor. Dalším dílčím cílem je zmapování používání osobních pohovorů v praxi ředitelů škol všech stupňů.

Pohovory patří ke každodenní ředitelské praxi na všech úrovních vedení, je tedy zajímavé sledovat a zjišťovat, do jaké míry vedoucí pracovníci považují tuto manažerskou dovednost za samozřejmou a jsou s ní naprosto sžiti.

2 MOTIVACE ZAMĚSTANCŮ

2.1 Definice motivace

Motivace: „1. uvádění, uvedení jako motiv, zdůvodňování, zdůvodnění: motivace činu
2. soubor pohnutek podněcující k určité činnosti, k určitému cíli: motivace jednání, chování“

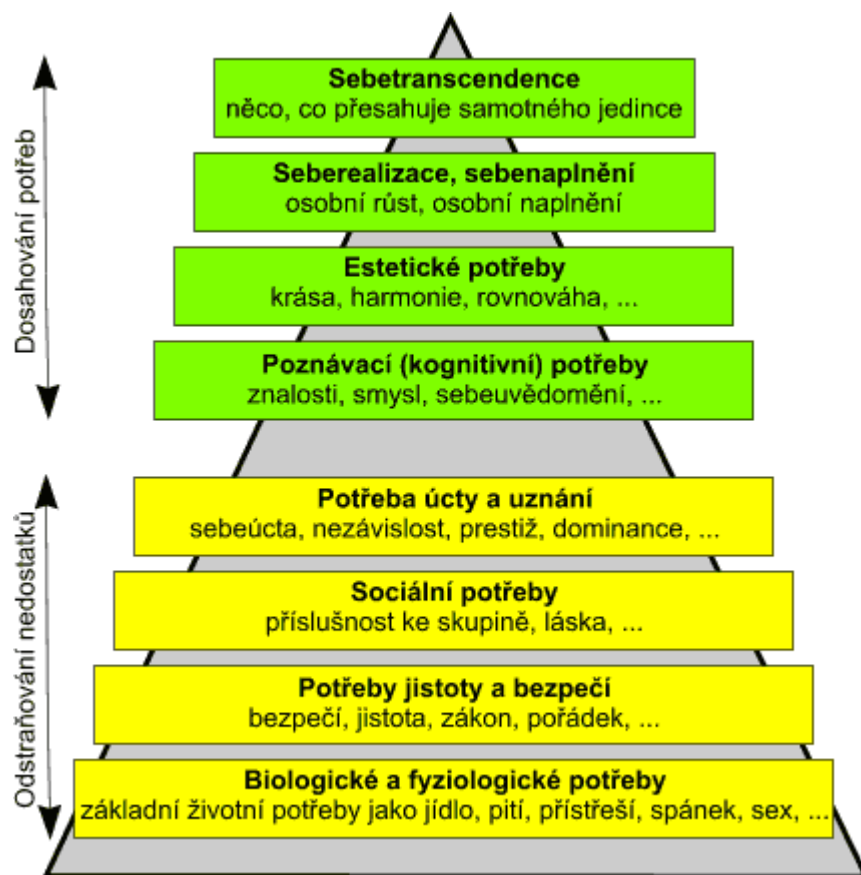
(13)

Dříve byli zaměstnanci posuzováni jen jako další vstup při výrobě zboží a služeb. Změnu v tomto přístupu k zaměstnancům patrně vyvolal výzkum, který je dnes označován jako Hawthorne Studies a provedl jej Elton Mayo v letech 1924 až 1932. Touto studií se přišlo na to, že zaměstnanci nejsou motivováni jen penězi, ale že jejich chování je ovlivněno jejich postoji. Tato studie odstartovala změny v přístupu managementu k zaměstnancům, kteří se stali hlavním centrem zájmu. (9)

Porozumění tomu, co a jak motivuje zaměstnance, bylo cílem mnoha studií, které následovaly po vydání Hawthorne studie. Nakonec vzniklo pět hlavních přístupů, které nás vedou k porozumění lidské motivace:

- Maslowova teorie potřeb (Maslow's need-hierarchy theory)
- Herzbergova teorie dvou faktorů (Herzberg's two-factor theory)
- Vroomova teorie očekávání (Vroom's expectancy theory)
- Adamsova teorie rovnováhy (Adams' equity theory)
- Skinnerova teorie posilování (Skinner's reinforcement theory)

Podle Maslowa mají zaměstnanci pět úrovní potřeb:



(5)

Stručný přehled Herzbergovi teorie:

Motivační faktory SATISFAKTORY	Hygienické (udržující) faktory DISSATISFAKTORY
<p>úspěch</p> <p>uznání</p> <p>postup</p> <p>samostatná práce</p> <p>odpovědnost</p>	<p>pracovní podmínky</p> <p>politika podniku a jeho správa</p> <p>mezilidské vztahy</p> <p>pracovní jistota</p> <p>vedení a dohled</p> <p>bezpečnost práce</p> <p>mzda</p>

(2)

Vroomova teorie očekávání říká, že:

z praktického hlediska je nutné pracovat s těmito přesvědčeními;

- že cíl je a že je žádoucí,
- že je vůbec možné cíle dosáhnout ,
- že právě daný člověk může cíle dosáhnout,
- že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,
- že si daný člověk cíle zaslouží.

(10)

Adamsova teorie rovnováhy vychází z následující teorie:

- pracovníci vstupy a výstupy sčítají, to jest, jednu méně uspokojivou část (například pocit odpovědnosti) lze nahradit přidáním druhé (například jistoty).

Idea Skinnerovy teorie pozitivního posilování je založena na prosté myšlence;

důsledky (chování) ovlivňují chování. V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

- důsledky, které dávají odměnu posilují chování,
- důsledky, které poskytují potrestání chování oslabují a
- v případě, že důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání, chování vyhasíná. (1)

2.2 Šest mýtů o motivaci

1. **„Já umím motivovat lidi“** Ve skutečnosti zaměstnance již nemotivujeme, musíme jim ale připravit takové podmínky a prostředí, aby se mohli motivovat sami a to je klíč k úspěšné motivaci zaměstnanců.
2. **„Peníze jsou dobrým motivačním faktorem“** Samozřejmě že peníze a krásná kancelář mohou pomoci zaměstnancům cítit se motivováni, ale skutečná motivace je nesmírně individuální záležitost, k níž musíme přistupovat individuálně.
3. **„Strach je velice dobrá motivace“** Strach opravdu může být dobrou motivací, ale v žádném případě ne na dlouhou dobu. Vystrašený zaměstnanec rozhodně není dobře motivován.

4. **„Vím, co motivuje mně a vím tedy, co motivuje i tebe“** Jak bylo již uvedeno výše, motivace je přísně individuálního charakteru a je na druhého zaměstnance nepřenosná. Klíčem k úspěchu při motivaci je porozumění jednotlivým zaměstnancům a jejich potřebám.
5. **„Zvýšením spokojenosti zaměstnanců se zvýší i jejich výkon“** Výzkumy ukazují, že ani tento názor se nezakládá na pravdě. Ne vždy totiž spokojení zaměstnanci podávají ten nejvyšší výkon.
6. **„Nikdy neporozumím motivaci zaměstnanců – je to věda“** Ani toto není pravda, bude-li se manager držet několika základních motivačních pravidel, dokáže motivovat své zaměstnance a zvýšit jejich pracovní výkon. (11)

2.3 Způsoby motivace

Tradiční metodou, jak motivovat zaměstnance, je využívat finančních nástrojů zejména ve formě osobního ohodnocení či speciálních prémie. Ve školství, sešněrovaném tabulkovými tarify a stálým tlakem odborů na růst právě těchto tarifů na úkor nadtarifních složek, je tento nástroj využitelný pouze zčásti. Asi by nadále nemělo zůstat „pravidlem“, že osobní ohodnocení je samozřejmou součástí platu, že zaměstnanec na ně má nárok. Vyžaduje to odvalu a schopnost managementu školy definovat své priority a nastavit jasná pravidla nadtarifního odměňování.

Finanční motivace však není jedinou možností, kterou má manažer k dispozici. Může také změnit interní pravidla a svou personální politiku tak, aby umožnila kariérní růst svých učitelů.

Cílů v odměňování je celá řada - od přilákání potřebných učitelů a jiných zaměstnanců, stabilizace týmu zaměstnanců, udržení klíčových a potřebných učitelů a v neposlední řadě vytváření loajality ke škole. Obecně platí, že čím je systém odměňování "čitelnější" pro zaměstnance, tím větší má význam pro jejich motivaci. Bohužel ve školství stále přetrvává, že učitelé dostávají také pohyblivou složku mzdy ve výši, kterou nemohou ovlivnit, protože nevědí čím. Jasná pravidla neexistují a rozhoduje subjektivní názor vedoucího.

Aby se hodnocení pracovníků ve školství stalo spravedlivějším, museli by manažeři hodnotu výkonu učitelů hodnotit pravidelně. Vhodnou metodou je hodnocení podle předem stanovených cílů a neformální pohovor se zaměstnancem. Podotýkám, že vše se odvíjí od kvality zvolených cílů. Nastaví-li si škola špatné cíle, které bude jen obtížně

naplňovat, bude podobně deformované i odměňování, protože nebude odrážet realitu, dění na škole. Je poučné při stanovení cílů myslet na to, že cíl musí být tzv. SMART:

- specificky určený (specific)
- měřitelný (measurable)
- dosažitelný (attainable)
- reálný (realistic)
- vztahený k času (timely)

(7)

Měnit zavedené postupy a zasetá pravidla není vůbec jednoduché. Řešení výkonnosti či otázky zaměstnanců je proto pro řadu ředitelů školy nepříjemný manažerský problém. Když do školy nastupují noví učitelé, zajímá je kromě výše platu (která je o hodně nižší než u jejich starších kolegů) dynamičnost práce. Chtějí nejen dosahovat požadované výsledky ve vzdělávání dětí, chtějí také rozhodovat o tom, jaký styl výchovy se bude na dané škole používat a rozvíjet. Nechtějí dělat jen výkon nutný, ale i možný, protože vědí, v jaké podobě mají svou práci předat dalšímu učiteli.

Jak tedy motivovat:

1. Osobní motivace

Pokud manager neví, co motivuje každého zaměstnance, může se mylně domnívat, že všichni mohou být motivováni jednou věcí stejně. Tím však dochází k velké chybě. Pokud si manager není úplně jistý tím, co by mohlo daného zaměstnance motivovat, může mu otevřeně položit několik otázek a zjistit individuální motivační faktory.

2. Přiznej sám sobě (i někomu jinému, kdo by o tom měl vědět), že nějakého zaměstnance nemáš rád

I manažer je jen člověk, který může někoho nemít rád. Pokud si však dokáže tento fakt připustit a sdělit svému nadřízenému nebo vedoucímu personálního oddělení, je na dobré cestě se tím vyrovnat a snažit se najít cestu, jak tuto zášť obrátit v kladný pracovní vztah.

3. Zaveďte osobní pohovory s každým zaměstnancem

Zaměstnanci bývají daleko více motivováni již jen tím, že o ně někdo projeví zájem. Najděte si dostatek času a pokuste se seznámit s každým z vašich zaměstnanců. Nebojte se být osobní.

4. Odměňte, jakmile je co odměňovat a nečekejte až na vhodnou příležitost

Pokud zaměstnanec splní vámi požadovaný úkol dopřejte mu odměny, okamžitě bez otálení.

5. Oslavte úspěchy

Tento kritický bod je často opomíjen. Ředitelé se často zaměřují jen na výsledek , ale po jeho dosažení řádně neoslaví a neohodnotí ty, kteří se na projektu podíleli.

6. Podporujte týmovou práci

Většina práce je dnes závislá na týmové spolupráci, proto jí věnujte dostatečný prostor a čas.

3 EVALUACE A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

3.1 Definice evaluace a hodnocení

Hodnocení pracovníků je velice důležitá personální činnost, účinný nástroj kontroly a usměrňování pracovníků, který se skládá ze tří hlavních pilířů:

- zjišťování a posuzování
- sdělování výsledků
- hledání cest ke zlepšení výkonu

Důležitým faktorem vedoucím k trvalé motivaci a stálému zlepšování pracovního výkonu je zpětná vazba, neboli co nejobektivnější náhled na vlastní pracovní výkon, který lze chápat jako spojení úsilí, schopností a vnímání své role (svého úkolu).

Pravidelné hodnocení, které je založeno na jasném plánování a má přesně definovaná pravidla, aby byla zajištěna jeho opakovatelnost může plnit celou řadu funkcí:

- prostředek otevřené komunikace
- umožňuje komunikaci vizí a cílů
- slouží k pochopení vzájemných očekávání
- stimuluje pracovní výkon
- koriguje pracovní chování
- motivuje zaměstnance
- slouží ke zhodnocení plnění vytýčených cílů
- může posloužit při stanovování platu a odměny

(4)

3.2 Formy a metody hodnocení

Můžeme rozlišit dvě elementární formy hodnocení pracovníků.

3.2.1 Neformální hodnocení

Je to průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřazeným během výkonu práce, má příležitostnou povahu a je spíše dámo momentální situací, pocitem hodnotitele, jeho dojmy a momentální náladou spíše než faktickou jistotou výsledku práce. Je součástí každodenního vztahu mezi vedoucím a jeho podřízenými spolupracovníky, součástí průběžné kontroly pracovního výkonu a pracovního chování. Nebývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí, má spíše význam motivační. Často nebývá detailně zaznamenáno.

Jako typický příklad neformálního hodnocení lze uvést pochvalu, která je vyřčena spolupracovníkovi přímo na pracovišti při dokončení nějakého obtížného úkolu nebo vyřešení složitého problému.

3.2.2 Formální hodnocení

Tato forma hodnocení bývá racionálnější, jde o standardizované, periodické a pravidelné hodnocení s charakteristickými rysy jako je plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do spisů jednotlivých pracovníků.

Zvláštním případem je potom takzvané příležitostné hodnocení, které je obvykle vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku. Specifickou podobou a částí tohoto hodnocení ve školství je hospitace u pedagogických pracovníků při jejich přímé vyučovací povinnosti. Ty se stávají nedílnou součástí a základním podkladem jejich pedagogického hodnocení a měly by být zachyceny v záznamovém listu. (12)

4 POHOVOR SE SPOLUPRACOVNÍKY

4.1 Definice pohovoru

Chceme-li hovořit o otevřené spolupráci plné důvěry mezi nadřízeným a podřízeným spolupracovníkem, musí být všechny problémy vyjasněny ve společném rozhovoru. Teoreticky můžeme tvrdit, že každý rozhovor mezi nadřízeným a podřízeným, který je více než krátkou slovní výměnou v každodenní komunikaci, je už pohovor se spolupracovníkem.

Pohovor je tedy chápán jako důležitý úkol nadřízeného, kterým nemůže nadřízený nikoho jiného pověřit. Pouze ve výjimečných případech je možné tento úkol předat vyšším nadřízeným nebo personálnímu oddělení.

Pohovor se spolupracovníkem se vyznačuje následujícími rysy:

- výměna názorů na různá témata a z různých příčin,
- pravidelné (v předem stanovených termínech) nebo naopak příležitostné setkání dvou lidí,
- je veden mezi čtyřma očima, v omezené míře i s třetí osobou,
- daný obsah a vytýčený cíl.

(6)

Za rozhovor tedy nelze považovat poradu, která je vedena nadřízeným a ve velké míře sklouzává k jednostranné komunikaci směrem dolů.

4.2 Klady pohovoru

Správně vedený pohovor přináší celou řadu výhod, a to nejen pro manažery, kteří jej vedou, ale samozřejmě i pro jejich podřízené, kteří jsou k takovému pohovoru přizváni. Jeho výsledky a účinky jsou do jisté míry závislé na tom, z jakých příčin byl vyvolán, ale obecně platí:

- dojde k otevření přímého komunikačního kanálu mezi oběma účastníky pohovoru a odbourají se různá nedorozumění nebo předsudky
- zvýší se vzájemná informovanost a pochopení jeden pro druhého
- problémy jsou řešeny společně
- podřízený cítí vlastní podíl na řešení problémů a participaci na vedení
- zamezí se fámám a dezinformacím, což vede ke zvýšení důvěry

- podpoří se pocit soudržnosti a spolupráce
- zlepší se vzájemné vztahy na pracovišti, a to nejen mezi nadřízeným a podřízenými, ale na všech úrovních
- posílí se sebevědomí jednotlivých spolupracovníků, kteří jsou vnímáni jako partneři do diskuze

(8)

4.3 Problémy pohovoru

V první řadě je nutné si uvědomit, že jde vždy o rozhovor nadřízeného s podřízeným. Tato skutečnost provází obě strany, které jej vedou po celou dobu jeho trvání. Tento rozdíl se nepodaří úplně odstranit, proto je výhodné se s ním ztotožnit a hledat v něm výhodu, protože sám o sobě přináší řadu nevýhod:

- podřízení mohou mít zábrany vyslovit všechny své myšlenky a nápady
- podřízení se bojí vyslovit svůj nesouhlas
- nadřízený je ten, kdo nakonec musí rozhodnout, pohovor může být alibistický
- nedojde k výměně názorů, protože nadřízený vede monolog
- může dojít k sugesci a podřízení přijmou názor nadřízeného aniž by s ním souhlasili

(6)

5 VÝZKUMNÁ ČÁST

5.1 Výzkumný cíl

Vzhledem k tomuto poměrně novému fenoménu vedení lidí (osobní pohovor jako nástroj motivace a evaluace zaměstnance) mě velice zajímalo, jak je tento styl využíván v praxi. Cílem tohoto výzkumu je tedy zjištění četnosti používání osobních pohovorů jako nástroje motivace a evaluace zaměstnanců ve školách různých typů.

5.1.1 Hypotézy

S ohledem na výše uvedený cíl mého výzkumu jsem si stanovil dvě hypotézy, jejichž pravdivost budu ověřovat v praxi pomocí dotazníku. Mé hypotézy jsou:

1. Motivační pohovor není ve školské praxi často využívaným motivátorem zaměstnanců.
2. Hodnocení pedagogických zaměstnanců je důležitým faktorem při zvyšování jejich pracovního výkonu.

5.2 Dotazník

K získání požadovaných informací jsem zvolil metodu dotazníku, která se mi zdá být velice vhodná vzhledem k omezeným časovým možnostem respondentů a zachování důvěrnosti informací.

5.2.1 Cíl dotazníku

Cílem mého dotazníku je ověření stanovených hypotéz.

5.2.2 Skladba dotazníku

Dotazník jsem sestavil na základě stanovených hypotéz tak, aby jeho vyplňování nečinilo respondentům velký problém a měl pro mě svou vypovídací hodnotu. Celý dotazník byl rozdělen do dvou částí, kdy jedna pojednává o motivaci a druhá o hodnocení zaměstnanců škol.

5.2.2.1 Průvodní dopis

Společně s dotazníkem jsem rozeslal i průvodní vysvětlující dopis, ve kterém jsem respondentům vysvětlil svůj záměr a důvody, které mne vedly k jeho sestavení. Ubezpečil jsem je o zachování diskrétnosti při nakládání s uvedenými informacemi.

5.2.2.2 Typy otázek

Dotazník jsem sestavil celkem z jedenácti otázek, z nichž jedna je otevřená (respondent se vyjadřuje svůj názor na motivaci a hodnocení) a zbylé jsou buď polootevřené nebo uzavřené. Kompletní dotazník je umístěn v příloze I.

5.2.2.3 Způsob vyplňování

Pro vyplňování dotazníku jsem zvolil snadnou formu označování zvolených odpovědí křížkem do okénka, které se nachází vedle každé odpovědi. V případě doplnění nebo v případě odpovědi na otevřenou otázku byl respondentům poskytnut dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru přímo pod otázkou.

5.2.3 Administrace dotazníku

5.2.3.1 Výběr zkoumaných osob

Výběr respondentů nebyl v tomto případě velký problém, protože vzhledem k tématu mé práce a ke stanoveným hypotézám jsem se mohl zaměřit na velice úzkou skupinu společností tj. ředitelé, případně jejich zástupci na různých druzích škol od mateřských škol až po střední školy.

Jako zdroj kontaktů na případné respondenty mi posloužil adresář kontaktů na VMU a vlastní adresář škol z mého okolí.

5.2.3.2 Vlastní administrace

Rozesílání a shromažďování dotazníků probíhalo na začátku druhého pololetí školního roku 2006/2007. Pro rozesílání jsem plně využil elektronické pošty (e-mail), kdy jsem jednotlivým ředitelům zaslal průvodní dopis s dotazníkem, jako jeho přílohou.

5.2.3.3 návratnost

Začátkem února jsem začal rozesílat dotazníky respondentům. Po více než měsíci jsem ukončil jejich sběr (stanovil jsem si konečné datum, po kterém již nebudu přijaté dotazníky brát v potaz) a začal je zpracovávat. Celkem jsem rozeslal sto (100) dopisů s dotazníkem. Ke dni 15.03.2007 jsem obdržel čtyřicet sedm (47) vyplněných dotazníků, které jsem zpracoval do této práce. Návratnost činí čtyřicet sedm (47%) procent.

5.2.4 Zpracování výsledků dotazníků

Dotazníky obsahovaly otevřené nebo polootevřené otázky, které jsem zpracoval do tabulek nebo pro větší přehlednost do výsečových grafů, ze kterých jasně vyplývá poměrné zastoupení jednotlivých odpovědí, které je ještě umocněno procentuálním vyjádřením.

Při procentuálním vyhodnocování (relativní četnost) jsem vycházel ze základu 47, což je celkový počet zpracovaných dotazníků.

5.3 Interpretace dat z dotazníků

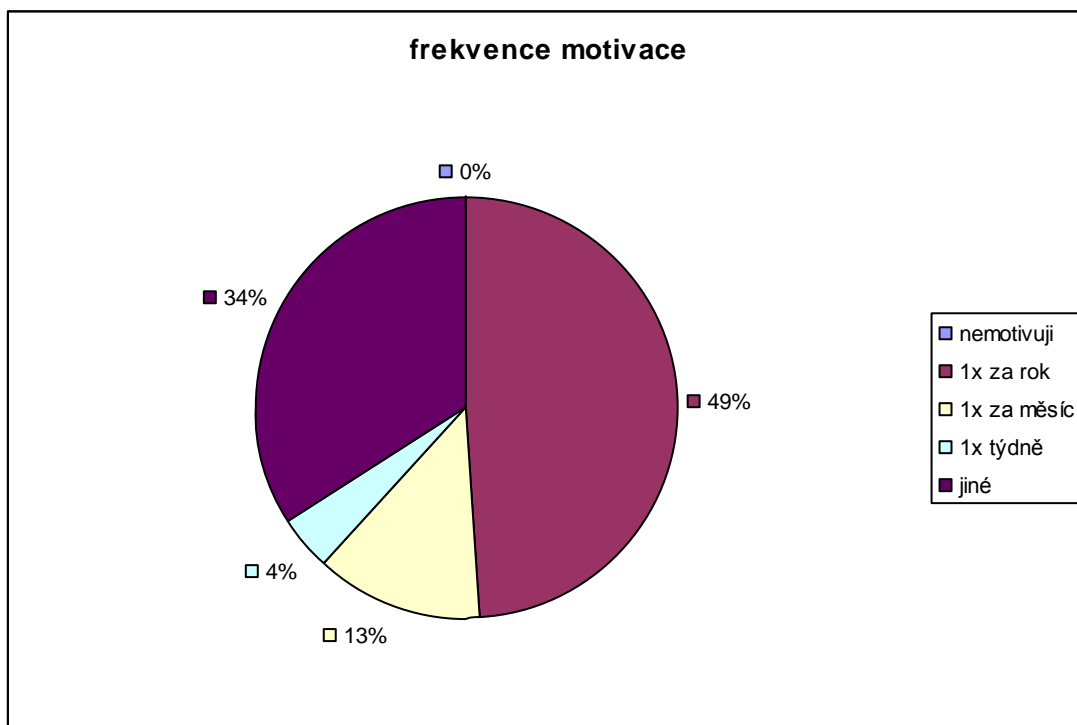
5.3.1 Motivace zaměstnanců

Otázka č.1

Jak často motivujete své zaměstnance?

Otázka č.2	47		
nemotivuji	0		
1x za rok	23		
1x za měsíc	6		
1x týdně	2		
jiné	16	průběžně po celý rok 12x	v závislosti na výkonu 4x

tabulka č. 1



graf č. 1

Komentář k otázce č.1:

Z odpovědí uvedených v dotazníku vyplývá, že velká většina respondentů (49%) motivuje své zaměstnance jen jednou za rok. Dále je zajímavé, že třetina respondentů (34%) motivuje zaměstnance průběžně po celý rok. Pravidelnou motivaci jednou za měsíc, respektive jednou za týden uvádí třináct (13%) respektive čtyři (4%) procenta respondentů. Důležitým ukazatelem je nulová hodnota v odpovědi „nemotivuji“, což může být hodnoceno kladně.

Otázka č. 2

Jaké motivátory nejčastěji využíváte při motivaci zaměstnanců?

Otázka č. 2		
finanční prostředky	35	75%
pochvalu	47	100%
uznání	24	51%
pracovní pozici	3	6%
zajímavý úkol, práce	7	15%
nemotivuji	0	0%
jiné		dárek 23 (49%)

tabulka č. 2

Komentář k otázce č.2:

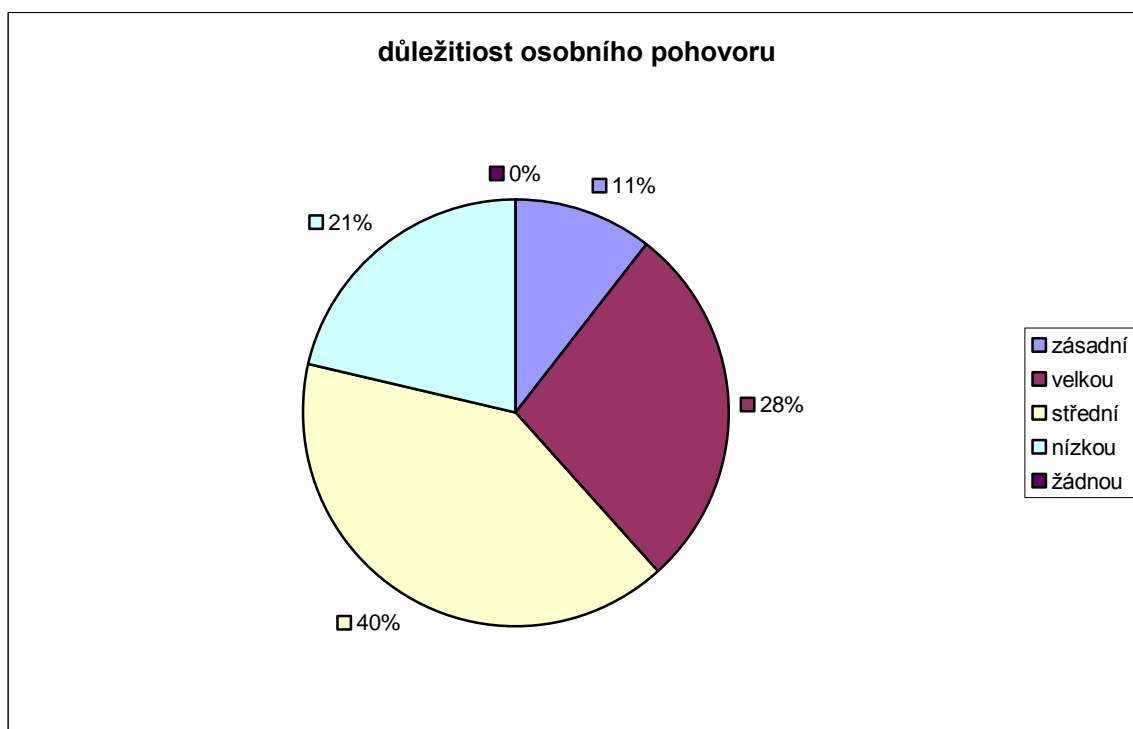
V této otázce mohli respondenti zaškrtnout i několik políček podle toho, jaký způsob motivace preferují a využívají. Nejvíce využívaným prostředkem motivace u zkoumaných respondentů je pochvala, kterou uvedli všichni respondenti. Na druhém místě jsou finanční prostředky se 75% zastoupením. Mírně nadpoloviční většina (51%) respondentů uvedla jako třetí motivační prostředek uznání. Motivátor s nejmenší frekvencí odpovědí (6%) je pracovní pozice, která je zřejmě v tomto specifickém pracovním segmentu takřka neměnná.

Otázka č. 3

Jakou důležitost má osobní pohovor při motivaci zaměstnanců?

Otázka č. 3	47	
zásadní	5	11%
velkou	13	28%
střední	19	40%
nízkou	10	21%
žádnou	0	0%

tabulka č. 3



graf č. 2

Komentář k otázce č.3:

Z odpovědí na tuto otázku je zřejmé, že osobní pohovor hraje při motivaci zaměstnanců důležitou roli, na čem se shodlo celkem 79% respondentů. Střední roli mu přikládá 40%, velkou 28 %, a dokonce zásadní roli mu přisuzuje 11% respondentů.

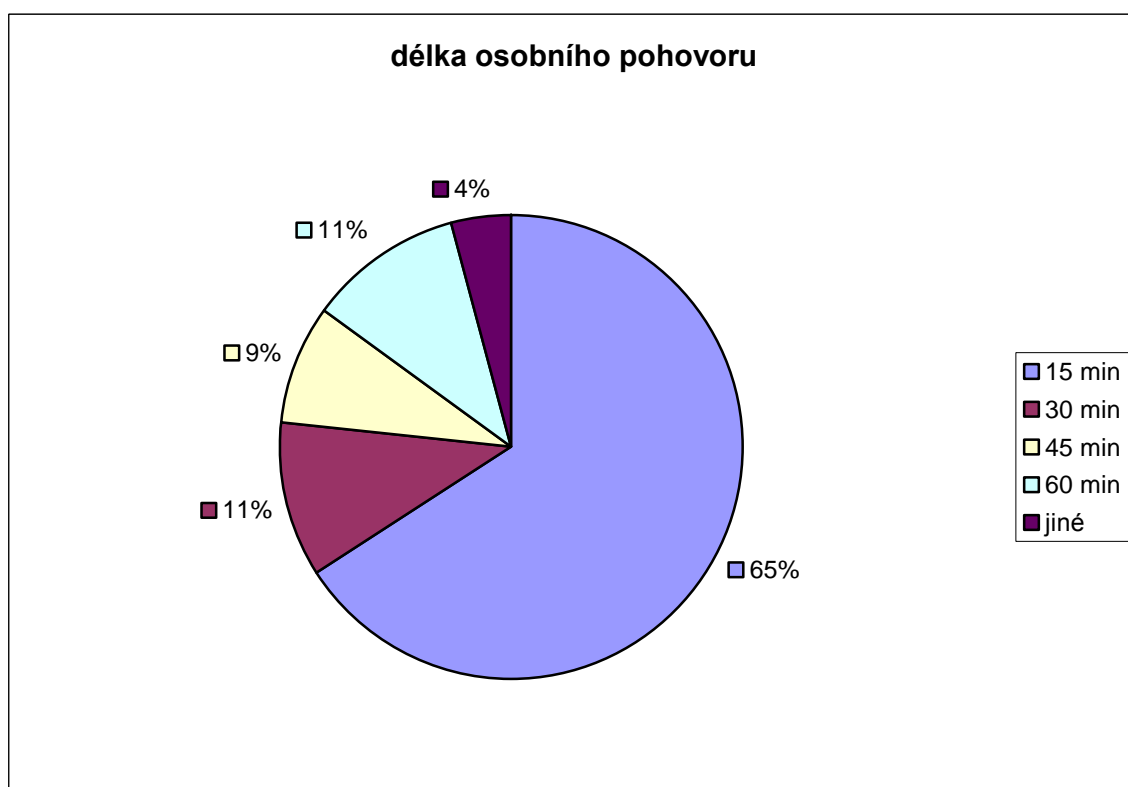
Otázka č.4

Jak dlouhý obvykle bývá osobní pohovor?

Otázka č.4	47
15 min	31
30 min	5
45 min	4
60 min	5
jiné	2

několik minut, ale častěji 2x

tabulka č. 4



graf č. 3

Komentář k otázce č. 4:

Velká většina respondentů (65%) preferuje kratší osobní pohovory zřejmě neformálního charakteru. Jen 11% respondentů věnuje pohovoru celou hodinu a společně s dalšími 9% respondentů, kteří tráví pohovorem 45 minut tvoří jen jednu pětinu všech respondentů. Zajímavý přístup k pohovorům mají 4% respondentů, kteří jim věnují sice jen několik minut, ale jak uvádějí častěji.

Otázka č. 5

Jaký styl rozhovoru volíte?

Otázka č.5	47	
dominance hodnotitele (sdělování)	3	6%
kombinace sdělování s přesvědčováním	1	2%
sdělování - naslouchání	14	30%
participativní rozhovor	29	62%
žádný	0	0%

tabulka č. 5

Komentář k otázce č. 5:

Z tabulky č. 5 vyplývá, že nejvíce respondentů dává přednost participativnímu stylu vedení rozhovoru, kdy se oba účastníci podílejí rovnoměrným dílem na jeho vedení (poměr všech složek pohovoru je v rovnováze). Dohromady s další početnou (30%) skupinou respondentů, kteří zakládají svůj styl rozhovoru na naslouchání a sdělování tvoří neuvěřitelných 92%. Jen u 8% respondentů převažuje sdělování a přesvědčování.

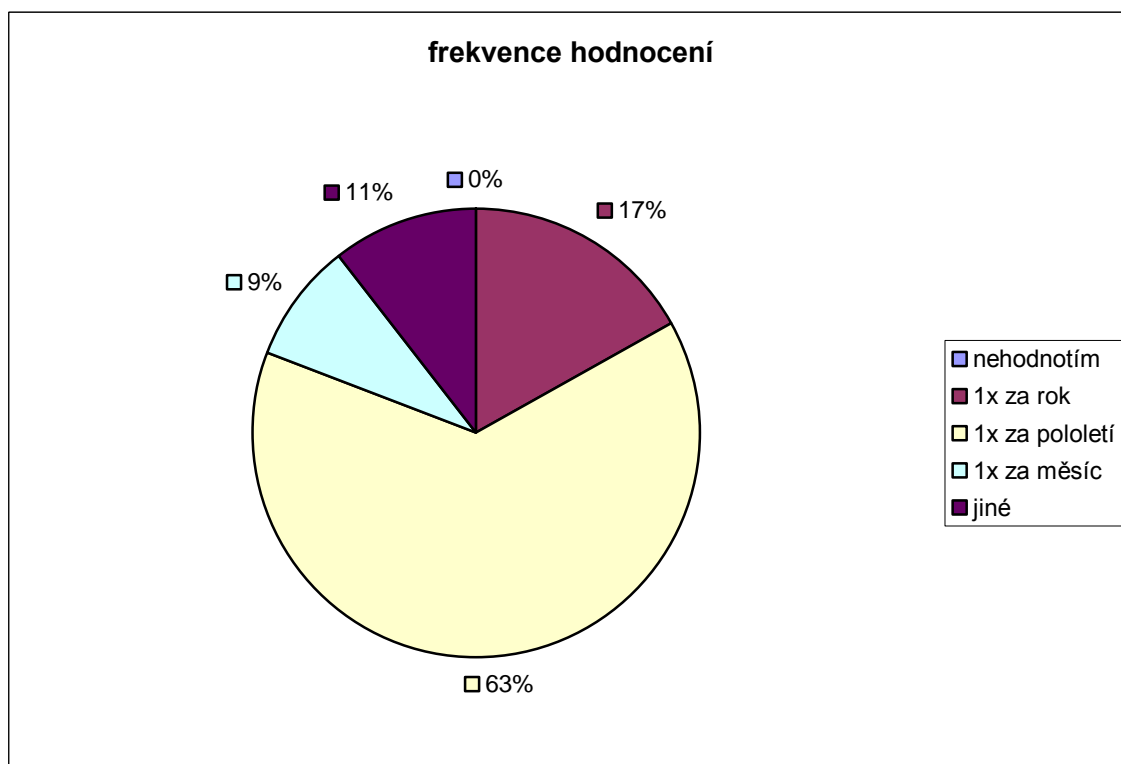
5.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Otázka č.6

Jak často hodnotíte své zaměstnance?

Otázka č. 6	47	
nehodnotím	0	
1x za rok	8	
1x za pololetí	30	
1x za měsíc	4	
jiné	5	průběžně

tabulka č. 6



graf č. 4

Komentář k otázce č.6:

Zcela jednoznačně z odpovědí vyplývá (63% respondentů), že nejběžnějším termínem pro hodnocení zaměstnanců ve školách je pololetí a konec školního roku. To zřejmě souvisí s konáním pedagogické rady, která je vhodným okamžikem pro hodnocení. Poměrně překvapující hodnotu 9% má hodnocení konané každý měsíc, což je velká frekvence. Pět respondentů (11%) uvedlo průběžné hodnocení, které zřejmě probíhá kontinuálně po celý školní rok.

Otázka č. 7

Jakou formou hodnotíte zaměstnance?

Otázka č. 7	47	
ústně	35	74%
písemně	12	26%
jiné	0	0%

tabulka č. 7

Komentář k otázce č. 7:

Kultura psaného hodnocení v našich školách zřejmě ještě nezakořenila, protože 74% respondentů jasně preferuje slovní hodnocení zaměstnanců před písemným (26%). Tento fakt však není nijak překvapivý, protože k tomuto slovnímu hodnocení pravděpodobně dochází na schůzích a slouží zároveň jako prvek při řízení lidí.

Otázka č. 8

Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?

Otázka č. 8	47	
veřejně	35	74%
soukromě	12	26%
jiné	0	0

tabulka č. 8

Komentář k otázce č. 8:

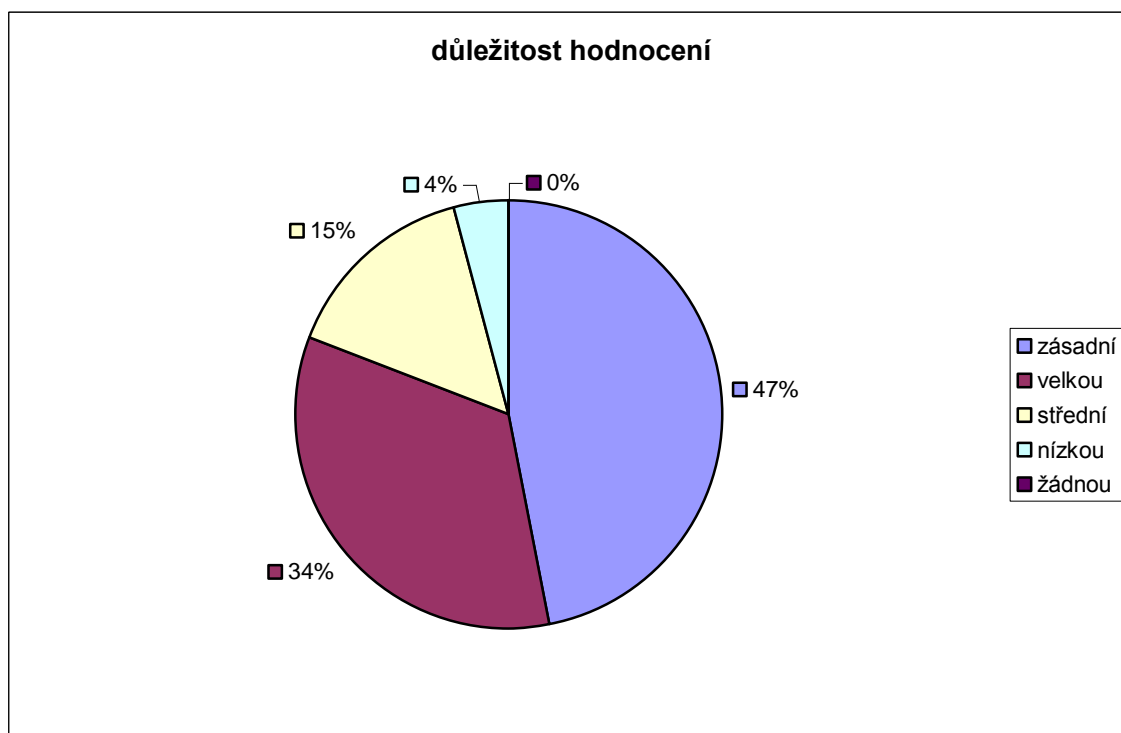
Výsledky této otázky logicky kopírují výsledky předchozí otázky číslo šest. Respondenti, kteří hodnotí své zaměstnance ústně, to skutečně dělají veřejně (74%) na poradách a pedagogických radách. Písemné hodnocení potom probíhá soukromě (26%) bez účasti širšího okruhu lidí.

Otázka č. 9

Jakou důležitost má hodnocení pro práci zaměstnanců?

Otázka č. 9	47
zásadní	22
velkou	16
střední	7
nízkou	2
žádnou	0

tabulka č. 9



graf č. 5

Komentář k otázce č. 9:

Hodnocení patří u respondentů k velice důležitým prvkům řízení lidí, protože celkem 81% jich přikládá hodnocení velkou (34%) nebo dokonce zásadní (47%) roli. Ve školském prostředí, které je primárně orientované na hodnocení studentů, tento výsledek není žádným překvapením. Překvapující jsou možná ona 4% respondentů, kteří hodnocení přikládají jen nízkou roli.

Otázka č. 10

Necháváte se hodnotit od svých podřízených?

Otázka č. 10	47	
ano	8	17%
ne	39	83%

tabulka č. 10

Komentář k otázce č. 10

Výsledky této otázky jsou poměrně šokující obzvláště vzhledem k předchozím výsledkům, kde přibližně 80% respondentů vyjádřilo velkou podporu hodnocení. Z výsledků této otázky je vidět, že se respondenti nenechávají zpětně hodnotit od svých zaměstnanců. Zpětnou vazbu v podobě hodnocení si vyslechnou jen 17% respondentů.

Otázka č. 11

Jaký máte názor na motivaci a hodnocení?

Respondenti nejčastěji uváděli kladný vztah k motivaci a hodnocení, mírně převažoval pozitivní vztah k hodnocení. Velice často však uváděli, že jejich zaměstnanci mají problémy s přijímáním hodnocení, ať se jedná o kladné, či záporné. Zaměstnanci si neuvědomují, že se hodnotí jejich pracovní výkon a výsledky, nikoli oni sami, nejde tedy o hodnocení osoby nebo osobnosti.

U motivace se respondenti velice často pozastavovali nad nedostatkem finančních prostředků na školách a to i tom případě, že tento druh motivace nezařadili na čelní místo motivačních faktorů.

Společným problémem mnoha respondentů byl nedostatek času na kvalitní motivační a evaluační pohovor. Dalším společným jmenovatelem, který nepříznivě působí na nedostatečné používání této metody hodnocení a motivace zaměstnanců je nedostatek kvalitní a názorné literatury, která by respondenty jasně a stručně instruovala v daných případech.

6 ZÁVĚR

V závěrečné části této práce se budu věnovat shrnutí výsledků dotazníkového šetření a hypotézám.

Hypotéza č. 1 - Motivační pohovor není ve školské praxi často využívaným motivátorem zaměstnanců.

Tato hypotéza nebyla výsledky dotazníkového šetření potvrzena a to vzhledem k odpovědím na otázku číslo 3 (*Jakou důležitost má osobní pohovor při motivaci zaměstnanců?*), kde přibližně osmdesát procent respondentů (79%) hodnotilo důležitost pohovoru jako střední, velkou nebo zásadní. Tato skutečnost znamená, že ředitelé škol využívají pohovory nejen k informování pedagogických pracovníků, ale i k dalším manažerským funkcím, jako je motivace.

Hypotéza č. 2 - Hodnocení pedagogických zaměstnanců je důležitým faktorem při zvyšování jejich pracovního výkonu.

Hypotéza číslo dvě byla potvrzena v plné šíři. Jasným důkazem je odpověď respondentů na otázku číslo devět: (*Jakou důležitost má hodnocení pro práci zaměstnanců?*). Přibližně 80% respondentů ohodnotilo důležitost hodnocení pro práci jako zásadní nebo vysokou. Z toho jasně vyplývá, že manažeři školy plně chápou význam hodnocení a využívají jej v praxi. Tak vysoké číslo u odpovědi č. 9 je patrně dáno přímou orientací rodičů, studentů i učitelů samotných na hodnocení studentů prostřednictvím známek. Učitelé jsou zvyklí hodnotit a tak hodnotí i sami sebe.

Z celého výzkumu vyplývá několik zajímavých výsledků, které jednak potvrzují stávající manažerské teorie (hlavním prvkem motivace je pochvala a finanční prostředky jsou až na druhém místě) nebo jsou s teorií v mírné neshodě (hodnocení probíhá převážně na veřejnosti).

Tato práce mi osobně pomohla najít spojitosti mezi motivací, hodnocením a pohovorem. Mnohem více si uvědomuji důležitost jednotlivých fází a částí motivace a hodnocení.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DU BRIN, A., J.: *Essentials of Management*, LA, 2006
2. HERZBERG, F., MAIXNER, B.: *The Motivation to Work*, Boston, John Wiley & Sons Inc, 1959
3. KOTÁSEK, J. *Národní program rozvoje vzdělávání v české republice – Bílá kniha*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, 2001
4. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Management Press, 1995
5. MASLOW, A., H.: *Motivation and Personality*, New York, Addison-Wesley Educational Publisher, 1998
6. MENTOLE, W.: *Rozhovory se spolupracovníky*, Praha, Grada Publishing, 2004
7. NIKITINY, A. *How to Set and Achieve a Goal*. NY: The Goals Guy, 2005
8. ŠTĚPANÍK, J.: *Umění jednat s lidmi 2, Komunikace*, Praha, Grada Publishing, 2005
9. VROOM, V. H., *Work and Motivation*. New York: Wiley Personnel Journal, 58. 376. (1964).
10. VROOM, V., H.: *Work and Motivation*, Boston, Wiley & Sons Inc, 1964

PC programy, elektronické materiály

11. Harvard Management Update, "*Stop Demotivating Your Employees*", Vol. 11, No. 1, January 2006
12. *Vedení školy v praxi*, Praha: Nakladatelství Dr. Josef Raabe, 2006
13. Velký slovník cizích slov, elektronická verze 1, LEDA, s.r.o., 1999

8 PŘÍLOHY

8.1 Příloha č. 1

DOTAZNÍK

1. Jak často motivujete své zaměstnance?

- a. nemotivuji
- b. 1x za rok
- c. 1x za měsíc
- d. 1x týdně
- e. jiné (prosím popište) _____

2. Jaké motivátory nejčastěji využíváte při motivaci zaměstnanců?

- a. finanční prostředky
- b. pochvalu
- c. uznání
- d. pracovní pozici
- e. zajímavý úkol, práce
- f. nemotivuji
- g. jiné (prosím popište) _____

3. Jakou důležitost má osobní pohovor při motivaci zaměstnanců?

- a. zásadní
- b. velkou
- c. střední
- d. nízkou
- e. žádnou

4. Jak dlouhý obvykle bývá osobní pohovor?

- a. 15 min
- b. 30 min
- c. 45 min
- d. 60 min
- e. jiné (prosím popište) _____

5. Jaký styl rozhovoru volíte?

- a. dominance hodnotitele (sdělování)
- b. kombinace sdělování s přesvědčováním
- c. sdělování - naslouchání
- d. participativní rozhovor
- e. žádný

6. Jak často hodnotíte své zaměstnance?

- a. nehodnotím
- b. 1x za rok
- c. 1x za pololetí
- d. 1x za měsíc
- e. jiné (prosím popište) _____

7. Jakou formou hodnotíte zaměstnance?

- a. ústně
- b. písemně
- c. jiné (prosím popište) _____

8. Jakým způsobem hodnotíte zaměstnance?

- a. veřejně
- b. soukromě
- c. jiné (prosím popište) _____

9. Jakou důležitost má hodnocení pro práci zaměstnanců?

- a. zásadní
- b. velkou
- c. střední
- d. nízkou
- e. žádnou

10. Necháváte se hodnotit od svých podřízených?

- a. ano
- b. ne

11. Jaký máte názor na motivaci a hodnocení?
