

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VZDĚLÁVACÍ INSTITUCI

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Řízení vzdělávacích institucí

Autor: Jana Dostálová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2020

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 24. 3. 2020

Jana Dostálová

Mé poděkování patří PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Anotace

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | <i>Jana Dostálová</i> |
| Katedra: | Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie |
| Obor studia: | <i>Řízení vzdělávacích institucí</i> |
| Obor obhajoby práce: | <i>andragogika, andragogika v profilaci na personální management, kulturní antropologie, religionistika, řízení vzdělávacích institucí, sociální práce, sociologie – jeden z uvedených</i> |
| Vedoucí práce: | <i>PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.</i> |
| Rok obhajoby: | 2020 |

| | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Název práce: | Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci |
| Anotace práce: | Cílem této bakalářské práce je popsat aktuální systém hodnocení zaměstnanců v konkrétní vzdělávací instituci XY. V teoretické části se za pomoci literárních zdrojů seznámíme s pojmy, které souvisí s hodnocením zaměstnanců. Zaměřím se na kritéria, postup a metody hodnocení. Výzkum bude proveden prostřednictvím deskriptivní případové studie, která analyzuje vzdělávací instituci a způsob hodnocení zaměstnanců v ní. |
| Klíčová slova: | Řízení lidských zdrojů, pracovní výkon, hodnocení, sebehodnocení, metody hodnocení, zpětná vazba |
| Title of Thesis: | Evaluation of employees in an educational institution |
| Annotation: | The aim of this bachelor thesis is to describe the current system of evaluation of employees in a educational institution XY. In the theoretical part, with the help of literary sources, we will learn terms related to the evaluation of employees. I will focus on the criteria, procedure and evaluation methods. The research will be carried out through a descriptive case study that analyses the educational institution and the way employees are evaluated in it. |

| | |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keywords: | Human resources management, work performance, evaluation, self-assessment, evaluation methods, feedback |
| Názvy příloh vázaných v práci: | Příloha č. 1: Pokyny pro zaměstnance k hodnocení Příloha č. 1: První sebehodnotící dotazník (minulý školní rok) Příloha č. 3: Upravený dotazník pro vychovatelky pro letošní školní rok Příloha č. 4: Dotazník |
| Počet literatury a zdrojů: | 25 |
| Rozsah práce: | 76 s. (100 327 znaků s mezerami) |

Obsah

| | |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Úvod | 8 |
| Teoretická část | 10 |
| 1 Řízení lidských zdrojů | 10 |
| 1.1 Řízení pracovního výkonu | 11 |
| 2 Hodnocení zaměstnanců | 14 |
| 2.1 Cíle hodnocení | 16 |
| 2.2 Předmět hodnocení | 17 |
| 2.3 Kritéria..... | 18 |
| 2.4 Postup hodnocení | 20 |
| 2.5 Metody hodnocení..... | 21 |
| 3 Hodnocení ve vzdělávacích institucích | 27 |
| 3.1 Vzdělávací instituce XY | 28 |
| 3.2 Školní družina | 29 |
| 3.2.1 Funkce školní družiny | 30 |
| 3.2.2 Role vychovatelky | 32 |
| 3.2.3 Hodnocení vychovatelek..... | 33 |
| Empirická část | 38 |
| 4 Metodologie | 38 |
| 4.1 Výzkumné otázky | 38 |
| 4.2 Strategie výzkumu..... | 39 |
| 4.3 Hypotézy, operacionalizace dílčích otázek..... | 41 |
| 4.4 Hodnocení vychovatelek ve vzdělávací instituci XY | 43 |
| 4.5 Dotazníkové šetření..... | 46 |

| | |
|-----------------------------------------|----|
| 4.6 Interpretace výsledku výzkumu | 54 |
| Závěr | 60 |
| Seznam použité literatury | 62 |
| Seznam příloh | 64 |

Úvod

Běžně se ve společnosti setkáváme s názorem, že být vychovatelkou ve školní družině není náročná práce a jedná se pouze o hlídání dětí po skončení vyučování. Často ze strany vychovatelek slyšíme, že se o jejich práci nikdo nezajímá a nebere je vážně. To, jak se cítí, se promítá do kvality jimi vykonané práce. Toto téma jsem zvolila z důvodu, abych poukázala na skutečnou roli vychovatelky ve školní družině a také aby čtenáři pochopili, že i ve školní družině probíhá výchovná a vzdělávací činnost, za kterou je vychovatelka hodnocena svým nadřízeným.

Cílem mé práce je za pomoci případové studie popsat aktuální systém hodnocení vychovatelek v anonymní vzdělávací instituci XY. Tématem mé práce je Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci. Na téma hodnocení zaměstnanců existuje spousta odborné literatury, která nám přiblíží zvolené téma. V této bakalářské práci jsem se ovšem zaměřila na to, abych seznámila čtenáře s pojmem hodnocení zaměstnanců a následně teoretické poznatky aplikovala do praxe, která bude v rámci výzkumu na základní škole XY. Hlavní výzkumnou otázku jsem zvolila: *„Jak vnímají vychovatelky aktuální systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY?“* Abych mohla výzkumnou otázku zodpovědět, vytvořila jsem otázky, které mi pomohou zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: *„Jaké postupy jsou využity během hodnocení ve vzdělávací instituci XY?“*, *„Má systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY smysl?“*, *„Jaká jsou kritéria pro hodnocení pracovníků?“*

Teoretická část práce se dělí do 3 částí, které na sebe navzájem navazují. Nejprve je vysvětlen pojem Řízení lidských zdrojů, který se zabývá řízením lidí a jejich pracovního výkonu. Na toto téma navazuje hodnocení, kde jsou popsány cíle, předmět, kritéria, postup a metody hodnocení. Jelikož je tato práce zaměřena na hodnocení vychovatelek ve vzdělávací instituci,

je poslední kapitola teoretické části věnovaná popisu vybrané vzdělávací instituce XY a detailně popisuje funkci školní družiny a roli vychovatelky v ní. V empirické části je sestavena metodologie. V této části je vytvořena výzkumná otázka a jsou sestaveny hypotézy, které budou ověřeny za pomoci analýzy dokumentů a dotazníkového šetření. Následně je popsán aktuální systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY. Výsledky výzkumu jsou interpretovány v poslední podkapitole.

Teoretická část

1 Řízení lidských zdrojů

V 80. letech 20. století vzniká nové pojetí lidských zdrojů. Vzniká nejenom nová koncepce, jak řídit lidi, ale také zcela nový přístup, který se zabývá řízením lidí. V současnosti se zabývá mnoho publikací tím, že nejdůležitější v rámci fungování organizace je vztah k lidem. Řízení lidských zdrojů se projevuje především na organizační úrovni, tedy v oblasti organizací, které mohou být státní a veřejné, řadíme sem také podniky či různé firmy. Důvodem, proč je organizační úroveň tak důležitá je, že zcela závisí na rozvoji jednotlivců, tedy individuálních bytostí a zároveň i na jejich společenské úrovni. Do individuální úrovně řadíme výchovu jedince, jeho vzdělání a systém hodnot. Na společenské úrovni se zajímáme o jeho schopnosti začlenit se do společnosti (Vojtovič, 2011). Abychom se mohli dále zabývat pojmem řízení lidských zdrojů a kapitolami, které sem řadíme, je důležité pochopit, co vše znamená pojem řízení lidských zdrojů. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla uvést definici od Armstronga & Taylora, kteří ve své knize *Řízení lidských zdrojů* shrnuli vše, co řadíme do řízení. *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům“* (Armstrong & Taylor, 2015).

Předchozí odstavec nám vysvětluje, co v rámci organizace a vedení patří do řízení lidských zdrojů. Nyní je důležité si uvědomit, co je jejich cílem. V rámci lidských zdrojů se zabýváme: podporou etického přístupu ke každému zaměstnanci, udržovat výborné vztahy mezi pracovníky

navzájem i s jejich zaměstnanci a managementem, dbát na kvalifikovanost a oddanost zaměstnanců, nabízet rozvoj osobnostního rozvoje pro vyšší pracovní výkon, dodržovat a dbát na strategické cíle dané organizace (Armstrong & Taylor, 2015). Zaměstnanci firem či organizací jsou považováni za nejdůležitější prvky a zdroj. Veškeré úkoly, které je třeba plnit závisí na tom, jak je lidé dokáží zvládnout. Manažeři, kteří řídí danou organizaci, jsou nuceni rozdělovat práci tak, aby byla vykonána kvalitně a na čas, čímž musí řídit veškeré zdroje, které má k dispozici. Jak se můžeme dočíst v knize od Michaela Armstronga, který zde definuje řízení z pohledu manažera, který se musí: *„rozhodovat o tom, co dělat, a pak zabezpečit, aby se to udělalo pomocí efektivního využití všech zdrojů“* (Armstrong, 2008).

1.1 Řízení pracovního výkonu

Řízením pracovního výkonu se zabývá vedení, které své zaměstnance neustále upozorňuje na to, že vysoký výkon je důležitý a dbá na to, aby kultura v dané organizaci byla na takové úrovni, aby byli zaměstnanci schopni plnit požadované výkony. Hlavní funkci vedení je zajišťovat plánování, organizování, vedení a kontrolu splněných úkolů, které vedou k tomu, aby daná organizace dosahovala svých strategických cílů a uspokojovala potřeby všech stran zapojených do tohoto procesu. S pracovním výkonem úzce souvisí i odměňování zaměstnanců, které probíhá na základě plnění cílů a úkolů zaměstnance (Armstrong & Taylor, 2015). Všeobecná definice pracovního výkonu je vhodně zpracovaná od Pauknerové (2012), která definuje pracovní výkon jako *„výsledek pracovní činnosti vykonané v určitém čase za určitých podmínek“* (Pauknerová a kol., 2012).

„Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonanou prací“ (Koubek, 2004).

Koubek je zastánce toho, že pracovní výkon a pracovní chování je dnes téměř totéž. Výkon již není orientován pouze na výsledek, ale jeho součástí je také chování, které má k výsledku dopomoci. Podobný názor má i Kociánová (2010), která tvrdí, že pracovní výkon není pouze o splnění zadaných cílů, ale za výkon považuje i to, jakým způsobem zaměstnanec dospěl k výsledku. Řízení pracovního výkonu má za úkol, aby zaměstnanci dosahovali lepších výsledků a neustále odváděli dobrou práci. Cílem tedy je, aby zaměstnanci rozvíjeli své schopnosti, předčili očekávání a zároveň využili plně svého potenciálu ve vlastní prospěch a ve prospěch celé organizace. Pokud organizace jasně stanoví, jakým způsobem má zaměstnanec přispívat svou prací k chodu organizace a dosahování jejich strategických cílů, určí tak zaměstnanci jeho povinnosti. Řízení pracovního výkonu také umožňuje rozvoj schopností jednotlivých zaměstnanců, kteří by měli mít podporu a schopné vedení. Na základě toho, jakou zaměstnanec odvádí práci, je odměňován. Odměňování slouží pro zaměstnance jako zpětná vazba vůči jejich práci. Odměnou dává vedení najevo, že si váží samotného zaměstnance i jeho práce a zároveň ho motivuje k dalším výkonům (Armstrong & Taylor, 2015).

Jelikož tato práce pojednává o hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci, je důležité zaměřit se na řízení pracovního výkonu, které je nedílnou součástí každé personální činnosti na škole. Ředitel školy, vedení či jimi pověřená osoba se podílí na procesu řízení, přičemž vede ostatní zaměstnance k tomu, aby vykonávali zadanou práci a zároveň dosahovali výsledků a výkonů, na kterých se předem domluvili. Pracovní výkon a jeho řízení funguje na dohodě, kterou uzavřel vedoucí pracovník, v našem případě ředitel, se svými zaměstnanci. Dohoda bývá uzavřena zpravidla na jeden rok písemně a měla by obsahovat: cíle zaměstnance (tyto cíle mohou být pracovní nebo rozvojové), normy pracovního výkonu, předpoklady a požadavky, podmínky a prostředky a základní hodnoty školy.

V této dohodě je vhodné ustanovit tedy požadovaný výkon, který se očekává od zaměstnance, a to i s dalšími náležitostmi, jako je například další vzdělávání jedince, zdravé klima a vhodné podmínky pro výkon dané práce od ředitele nebo například dostatečná motivace ze strany vedení. V rámci dohody mezi ředitelem a pracovníkem dochází i k jisté odpovědnosti, která mezi nimi touto dohodou vzniká. Ředitel odpovídá za řízení a fungování celé školy a svých podřízených (Šikýř, Borovec, & Lhotková, 2016).

Vzhledem k tomu, že se zabýváme školským systémem, ve kterém pracují pedagogičtí pracovníci, je důležité uvědomit si, že pedagogický zaměstnanec nejenom že vzdělává své žáky, ale také je vychovává. Spousta mladých žáků si své učitele nebo vychovatele volí jako svůj vzor, proto je důležité, aby výkon učitele či vychovatele obsahoval navíc oproti Koubkové definici i motivační prvky, včasnost plnění zadaných úkolů nebo také pouhou přítomnost v zaměstnání. Pracovní výkon pedagogických pracovníků se také odráží na celkovém hospodaření a fungování školy. Aby ředitel zjistil, zda odpovídá pracovní výkon zaměstnance požadovaným výsledkům, využívá jako nástroj kontroly svých zaměstnanců hodnocení, které mu poskytuje zpětnou vazbu o skutečně odvedené práci. Aby mohl ředitel hodnotit pracovní výkon zaměstnance, je důležité, aby definoval roli zaměstnance, ve které bude jasně stanoveno: co ředitel chce od svého zaměstnance, k čemu se má zaměstnanec dopracovat a zda má vše co potřebuje k výkonu dané práce. (Šikýř, Borovec & Lhotková, 2016, s.106-111).

2 Hodnocení zaměstnanců

V předchozí kapitole jsme se dozvěděli, že hodnocení zaměstnanců vychází z jejich pracovního výkonu a chování. Důvodů proč a jak hodnotíme je spousta, ale jako první je nejdůležitější zmínit zákoník práce, ve kterém jsou jasně stanovené podmínky pro vedoucí zaměstnance. Z § 302 vyplývá, že: „vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonost a pracovní výsledky“. V tomto případě je zcela jasné, že vedoucí zaměstnanci jsou nuceni provádět hodnocení a kontroly svých zaměstnanců. Jako další důvod lze považovat odměňování a udělování osobního ohodnocení. Vedoucí zaměstnanec, v našem případě ředitel, se na základě provedené kontroly a výsledků hodnocení svých podřízených rozhoduje o udělení finanční odměny nebo finančního osobního ohodnocení, i toto je možné nalézt v zákoníku práce. Pokud necháme zákoník práce stranou, můžeme se zaměřit na další důvody k hodnocení zaměstnanců.

V předchozím odstavci jsme již zmínili, za jakého důvodu vedoucí pracovníci provádí hodnocení a kontrolu. Nyní je důležité se podívat na to, jak zaměstnanec vnímá tyto procesy. Pro každého zaměstnance je důležité vědět, zda svou práci vykonává dobře nebo špatně, a právě tento feedback mu poskytuje právě jeho zaměstnavatel. To, jak se zaměstnanec postaví k budoucím úkolům či celkově jeho práci závisí právě na tom, jak vnímá spravedlnost, popřípadě motivaci ze strany svého nadřízeného. Pokud je jeho pracovní výkon ohodnocen buď slovně nebo i finančně, je to pro něj silná motivace pokračovat ve stejném pracovním nasazením dále. Potřeba uznání tkví také v Maslowově pyramidě potřeb. To, že se zaměstnancům dostane zpětné vazby o jejich doposud vykonané práci, pro ně může být jistým směrem k jejich osobnímu ale také pracovnímu vývoji. Vedoucí zaměstnanec při sdělení své zpětné vazby zaměstnanci dává také možnost

jemu samotnému k vyjádření se ohledně zjištěných výsledků. Zaměstnanec má možnost otevřeně sdělit své dojmy, požadavky či názory. Posledním zmíněným důvodem je vize a pověst instituce. Vedoucí pracovník, ředitel, si vzhledem k hodnocení ověřuje kvalitu svých zaměstnanců a kvalitu poznatků, které předávají dále. Na základě výsledků se může rozhodnout ke změně postavení daného pracovníka, například povýšení či delegování, pověření těžším úkolem, výměna prostor (Trojanová, 2017, s. 12-16). S motivačním činitelem souhlasí i Pilařová (2008), která vidí hodnocení zaměstnanců především jako účinný motivační nástroj, jež má vést k jejich maximálním výkonům. Z druhé strany ovšem Trojanová (2017) tento nástroj považuje za také demotivační právě z důvodu, že jsou lidé hodnoceni nadřizovaným, který nemusí mít zcela správně nastavená kritéria hodnocení nebo nevhodně vede hodnotící pohovor. Vhodná definice je v knize od Kocianové (2010), která tvrdí, že: *„hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců“*. Tuto stručnou, ale přesto výstižnou definici se snaží podrobněji rozvést Urban (2013), který je toho názoru, že hodnocení zaměstnanců není jen o pouhé kontrole práce, kterou zaměstnanci vykonávají, ale také o tom, jak dokáží plnit zadané úkoly a cíle svého nadřizovaného či celé instituce, jak se na pracovišti projevují a jaké mají vztahy s jejich kolegy a lidmi, se kterými jsou ve styku. Nadřizovaný sděluje jeho vlastní zjištěné výsledky ohledně kvality jejich práce a sděluje jim také nedostatky.

Hodnocení se využívá také tehdy, není-li v dané organizace přesně určené a sledované řízení pracovního výkonu. Je samozřejmé, že díky hodnocení je možné zlepšovat kvalitu služeb a výkonů (Kocianová, 2010). Při hodnocení nejde o okamžitou úpravu nebo podporu daného systému, postupu či výkonu, ale o celkový výkon zaměstnance za určité období. Jestliže se zmiňujeme o hodnocení zaměstnanců, je třeba dodat, že se jedná především o hodnocení výkonu zaměstnance, kdy je za výkon považováno jeho sociální i pracovní

chování, celkové výsledky jeho práce a vztah k vykonávání dané práce (Urban, 2013). „*Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků*“ (Koubek, 2001).

2.1 Cíle hodnocení

Jestliže zmiňujeme cíle, je důležité říct, co se považuje za hlavní cíl hodnocení výkonu zaměstnance. Cílem je, aby každý zaměstnanec mohl využít své schopnosti, dovednosti, zájmy a znalosti v co nejvyšší míře. Pokud se organizace zabývá naplňováním tohoto cíle, lze říci, že má motivovanější a oddanější zaměstnance než organizace, která si na hodnocení příliš nezakládá. Jako další je třeba zmínit, že cíl hodnocení výkonu slouží k lepším vztahům v rámci zaměstnanec – zaměstnavatel. Tím, že zaměstnanec a zaměstnavatel budou mít dobrý vztah, může mezi nimi dojít k lepší komunikaci. Zaměstnanec tak bude schopen vyjádřit své připomínky či dotazy k řízení nebo motivaci jeho výkonu, zaměřit se na své slabé a silné stránky (Artur, 2010, s. 12-14).

Hodnocení výkonu má přínosy jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Pokud se zaměříme na výhody pro zaměstnavatele, můžeme říct, že v rámci hodnocení získá od svých zaměstnanců maximální zapojení všech schopností a dovedností a tím se u každého zaměstnance prokáže, jakými silnými a slabými stránkami oplývá. Díky tomu může vybrat zaměstnance, kteří podali výborný výkon a nabídnout jim těžší úkoly nebo jiné pracovní místo. Pokud během hodnocení někteří zaměstnanci mají horší výsledky, je možné se jim dále věnovat ve smyslu školení či dalšího vzdělávání. Nakonec také zaměstnavatel sám pozná, jak dobrý vůdce je a zda práce, kterou odvádí je dostatečná pro jeho vytyčené cíle.

Přínosy pro zaměstnance během hodnocení jsou jasné. Zaměstnanec si se zaměstnavatelem vyjasní, kdo je za co zodpovědný a tím se zaměstnanec dozvídá i o rozsahu jeho práce. Hodnocení ukáže zaměstnanci, jak dobře si vedl během hodnotícího období a zda naplnil cíle a rozsah práce, kterou měl. Během hodnocení se dozvídá také o tom, zda je velmi dobrým pracovníkem a tím i o možném pracovním postupu. Pokud je potřeba, aby na svém pracovním výkonu zapracoval, je mu nabídnuto například školení či kurz. V rámci tohoto hodnocení může zaměstnanec sdělit svému zaměstnavateli, zda má nějaké obtíže nebo obavy v práci a zeptat se ho na otázky, které považuje za vhodné. V rámci hodnocení výkonu dochází i k odměňování zaměstnanců (Artur, 2010, s. 15-16).

„Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití“ (Kocianová, 2010).

Podle cíle hodnocení zaměstnance se může zvolit hodnotitel, který nejlépe hodnocení povede. Nemusí to být tedy jen přímý nadřízený, ale hovoříme i o spolupracovnících, podřízených, psychologovi. Hodnocení může probíhat také na základě sebehodnocení pracovníka nebo jiné, tedy třetí osoby. Třetí osoba v tomto případě může být rodič, dítě atd. Při hodnocení výkonu zaměstnanců je důležité znát předmět hodnocení, tedy to, co má být hodnoceno a je pro nás důležité.

2.2 Předmět hodnocení

Podle Urbana (2013) je předmětem hodnocení zaměstnanců: výsledek práce, pracovní chování a schopnost a rozvoj potenciálu.

Podle výsledku práce či výkonu se hodnotí, zda zaměstnanec splnil jeho osobní cíle, které mu byly stanoveny a za které je odpovědný. Tyto úkoly bývají zaměstnanci zadávány na konci hodnotícího období, aby se v dalším období mohly projevit jeho výsledky práce. Je zde důležité, aby zadané úkoly

byl zaměstnanec schopen splnit, rozuměl jim a aby mohl ovlivnit dané skutečnosti.

Pracovní chování se hodnotí podle kritérií, které se zaměřují na důležité, zřetelné a předem stanovená pravidla chování. Zkoumá se především, jak zaměstnanec reaguje na požadavky a je schopen je naplňovat. Kritéria hodnocení pracovního chování mohou být dělena v rámci celé instituce, na jednotlivé pracovní celky nebo jedince.

Podle schopností a potenciálu se rozlišuje, zda má zaměstnanec předpoklady k plnění náročnějších úkolů, k sebe zlepšení či možnosti kariérního postupu. Zjednodušeně hovoří o předmětu hodnocení i Hroník (2006), který pojal předmět jako 3 oblasti hodnocení, které si jsou velmi podobné s Urbanem (2013), Hroníkovo pojetí je sice starší, ale i přesto snáze pochopitelné: výstup, vstup, proces. Výstup je zaměřen na výkon a výsledky, které se dají změřit. Vstup je charakterizován potenciály zaměstnance, jeho potenciálem, způsobilostí a praxí. Vstup ukazuje hodnotiteli, co vše zaměstnanec vkládá do své práce. Proces se zaměřuje na to, jak zaměstnanec přistupuje k práci a jak plní úkoly.

2.3 Kritéria

Všechna hodnocení prováděná v zařízení nemusí mít vždy stejný charakter. Hodnocení se provádí z různých důvodů. Jeden z důvodů je hodnocení zaměstnanců podle jejich výkonu, aby byli všichni odměněni podle jejich skutečně vykonané práce. Pokud se ovšem snažíme zjistit, jaká je motivace zaměstnanců a zda u nich při vykonávání jejich práce dochází k rozvoji, je důležité se zaměřit na jejich pracovní chování a schopnosti.

Kritéria také souvisí vždy s daným pracovním místem, a to s povinnostmi a úkoly, které je potřeba na tomto pracovním místě vykonat (Artur, 2010).

Kritéria hodnocení podle Kociánové (2010):

- Validita – kritéria hodnocení by měla být zadána přesně, aby výsledek měření odpovídal původnímu zadání.
- Objektivita – každý hodnotitel by měl na základě daných kritérií dospět u jednoho hodnoceného ke stejnému výsledku.
- Nezávislost – kritérium nesmí souviset s jiným kritériem
- Stanovené cíle – hodnocení probíhá na základě pracovního místa hodnoceného, zda podmínky jsou v souladu s cílem
- Relevantnost – kritéria musí souhlasit s podmínkami pracovního místa hodnoceného
- Jednoznačnost a srozumitelnost
- Počet – je potřeba udržet menší množství kritérií

Kritéria hodnocení podle Koubka (2007):

- Výsledek práce – sem řadíme vše, co se dá změřit. Je to například kvalita práce, spokojenost ostatních s prací atd.
- Pracovní chování – hodnocení na základě toho, jak je hodnocený schopný přijímat úkoly a jak se k nim staví. Jde především o postoj k práci a k pravidlům, které je třeba během práce splňovat.
- Sociální chování – sleduje se zde schopnost komunikovat s kolegy, nadřízenými nebo jinými lidmi, se kterými může hodnocený přijít do styku.
- Znalosti a dovednosti – hodnotí se vzdělání a kvalifikace zaměstnance, jeho orientace v práci. Zda jeho osobnostní předpoklady, tedy vlastnosti, odpovídají podmínkám a potřebám k vykonávání dané práce.

Zde vidíme dva typy kritérií, které mají stejný cíl, a to udávat správný směr hodnocení zaměstnanců, a přesto je v těchto kritériích rozdíl. Kociánová se na kritéria dívá odborně, užívá termíny, se kterými se nemusíme běžně setkat. Kdežto Koubkovo podání je přijatelné pro všechny a pochopitelnější.

Koubek se zabývá přímo daným zaměstnancem, věci spojenými s ním a jeho pracovním výkonem a chováním, kdežto Kociánová hovoří o kritériích hodnocení příliš všeobecně a odborně. Hodnocení můžeme mít formální (systematické) a neformální (nesystematické). U neformálního hodnocení mluvíme o takovém hodnocení, které nadřízený vykonává během práce vybraného zaměstnance. U tohoto hodnocení jde především o náladu, pocit nebo dojem toho, kdo provádí hodnocení, tedy hodnotícího. Nejde tedy o skutečnost zjištění výkonu nebo chování zaměstnance. Neformální hodnocení se zaměřuje styk zaměstnance a jeho nadřízeného během pracovního výkonu, komunikaci mezi nimi a zároveň dochází k letmé kontrole plnění povinností a úkolů. Toto hodnocení nebývá většinou nikde zaznamenáno (Pilařová, 2008).

Formální hodnocení má předem dané postupy, podle kterých probíhá. Bývá vždy v určitých periodách, např. jednou za měsíc, rok, ... Důležité je zde plánování a systém, podle kterého se hodnotí. Je přesně dáno, kdo bude koho hodnotit, jaká jsou přesná kritéria pro hodnocení nebo jak se budou vyhodnocovat zjištěné informace. Je součástí osobní složky zaměstnance, přičemž se tyto dokumenty k dalšímu hodnocení a jsou dále využívány.

2.4 Postup hodnocení

Hodnocení zaměstnanců se může měnit podle potřeb toho, kdo ho provádí. Mnohdy se mění požadavky vedení na své zaměstnance nebo právě naopak, kdy zaměstnanci touží po změně od svého vedení a celkově je na organizace více dohlíženo, mohou se tyto změny projevit na úpravě či přepracování dosavadního systému hodnocení.

Koubek (2001) uvádí, že proces hodnocení je rozčleněn do tří časových období, přičemž každé období se dělí do několika fází.

Jako první je přípravné období, ve kterém na sebe navazují 4 fáze. V tomto období se určuje předmět hodnocení, stanovují se zásady, pravidla

a postupy hodnocení. Dochází k přípravě formulářů, které budou potřeba pro další fáze. Také se v tomto období zaměřujeme na analýzu pracovních míst a její specifikaci pro lepší zjištění aktuálních pracovních míst a pracovních výkonů na nic prováděných. Formulují se kritéria a jsou vybírány metody hodnocení. Na závěr této fáze dochází k informování zaměstnanců o plánovaném hodnocení a sdělí se jim kritéria a účel.

Další je období získávání informací a podkladů. Zde se pořizuje dokumentace o zaměstnancích a jejich pracovních výkonech. Zkoumá se jejich práce odvedené výsledky. Získávání dokumentace probíhá na základě pozorování, kdy si pozorovatel vytváří písemnou dokumentaci, o kterou se později může opřít. Výhodou psané dokumentace je, že slouží jako zpětná vazba pro obě strany hodnocení.

V posledním období vyhodnocování informací o pracovním se zabýváme vyhodnocením zjištěných informací v oblasti pracovní chování, pracovní výsledky a schopnosti a dovednosti pracovníka. Na základě daných firemních standardů a náplně práce zaměstnance se zkoumá skutečný výkon od očekávaného výkonu zaměstnance. Výstupy jsou dokládány písemně a dochází k pohovoru s každým zaměstnancem. Pohovor je v tomto období nejdůležitější fází, jelikož slouží pro zlepšení výkonu a výsledkem může být motivace nebo naopak demotivace. Na závěr se ještě zkoumá, zda provedené hodnocení a pohovor byly efektivní a došlo k zlepšení (Koubek, 2001).

2.5 Metody hodnocení

K hodnocení zaměstnanců existuje spousta metod. V mnoha případech je při hodnocení užíváno více metod. Je to podle toho, k čemu chceme dospět na závěru hodnocení. Zda se jedná o orientaci ve výkonu práce daného zaměstnance, zda jeho pracovní chování pomáhá plnit dané cíle atd. Nejvíce užívanou metodou je hodnotící pohovor.

Pro tuto práci jsem zvolila takové, které se mohou aplikovat ve školním prostředí, a to: volný popis, hodnocení pomocí stupnice a 360stupňová zpětná vazba.

1. Volný popis je univerzální metoda, při které je nutná aktivní účast hodnotitele. Ten má za úkol písemně popsat pracovní výkon zaměstnance na základě seznamu, který obsahuje důležité položky pro hodnocení kvality práce hodnoceného. Tuto metodu nejčastěji využívají vedoucí pracovníci. Každá metoda má ovšem své pro a proti. U této metody hodnocení je nevýhodou, že je spousta hodnotitelů, kteří mají svůj vlastní postup. Někteří hodnotitelé jsou příliš struční a jejich zápisky jsou krátké, jiní hodnotitelé naopak píšou obsáhlé texty, kde dopodrobna popisují práci a chování hodnoceného. U takového hodnocení těžko porovnat, kdo odvádí kvalitní práci a kdo naopak ne. Důležité je také na začátku hodnocení stanovit, co se bude přesně pozorovat u daného zaměstnance. Často se u této metody vyskytne problém v tom, že hodnotitel nehodnotí pouze současný výkon zaměstnance, ale také jeho dlouhodobější pracovní chování a výkon. U této metody je také důležité, aby byl hodnotitel zcela nestranný, aby se v hodnocení neobjevili názory či vztahy na hodnoceného zaměstnance (Koubek, 2007). Kociánová (2010) tuto metodu považuje za zcela neefektivní, jelikož výsledek záleží na schopnostech hodnotitele a nelze srovnávat hodnoceného s jinými pracovníky.
2. Hodnocení pomocí stupnice rozlišuje různé aspekty, které se hodnotí jednotlivě. Za tyto aspekty lze považovat kvalita odvedené práce, samostatnost, ochota pracovat s kolegy a pomáhat jim, tvořivost, docházka atd. Hodnotící stupnice má na výběr ze tří typů. Číselná metoda využívá aritmetického průměru k zjištění výsledku. Každému aspektu je přiřazena hodnota a jejich význam je bodován. Grafické hodnocení využívá úsečky k zaznamenání všech kritérií a jejich hodnocení. Toto hodnocení poukazuje na výsledný pracovní výkon zaměstnance, kdy výsledek poukazuje na jeho

silné a slabé stránky. Jako poslední je slovní hodnocení, které je stejné jako ve škole. Slovně se tedy hodnotí jednotlivá kritéria. Tato se může používat také při sebehodnocení, proto je to jedna z nejpoužívanějších metod. Při takovémto hodnocení může ovšem také dojít ke špatné interpretaci slovního hodnocení. Jelikož lidé mají různá vzdělání či zkušenosti, je někdy velmi obtížné správně pochopit a interpretovat dané hodnocení. U této metody je velmi důležité, aby byl zvolen takový dotazník, popřípadě takové otázky, aby byly směřovány přímo k práci hodnoceného (Koubek, 2007).

3. 360stupňová zpětná vazba neboli také vícezdrojové hodnocení. Na základě této metody je hodnocený zaměstnanec hodnocen více než jedním hodnotitelem. Mezi těmito hodnotiteli může být nadřízený, podřízený nebo například kolegové, kteří hodnocenému podávají zpětnou vazbu o jeho pracovním výkonu a chování (Hroník, 2006). Tento způsob hodnocení je pro zaměstnance či jejich nadřízené oblíbený a také přijatelnější, jelikož mohou čerpat z více výsledků než pouze z jednoho, což znamená, že názor více lidí je pro ně objektivnější než názor jednoho (Kubeš & Šebestová, 2008). Tato metoda funguje na základě dotazníku, který obsahuje takové otázky, ze kterých vyplývá pracovní chování a výkon zaměstnance. Dotazník může obsahovat otázky, podle kterých se zkoumají různé aspekty a tím se poukazuje na jeho pracovní výkon (Hroník, 2006). 360stupňová zpětná vazba je v současné době považována za nástroj, který pomáhá instituci či organizaci růst, a to z toho důvodu, že jim podává obraz o nich samotných a o fungování v celé instituci. Díky tomu mají manažeři odezvu toho, jak pracují a vedou své zaměstnance (Kubeš & Šebestová, 2008).
4. Hodnotící rozhovor je vhodný pro přímou komunikaci nadřízeného s hodnoceným zaměstnancem. Během tohoto rozhovoru dochází k zhodnocení minulého období a nadřízený nebo hodnotitel sděluje

zaměstnanci plány na příští období. Dochází zde ke sdělování výsledku dotazníku nebo pozorování a nadřízený se k nim jednotlivě vyjadřuje. Hodnotí veškerý pracovní výkon i chování zaměstnance a ten na to smí reagovat a sdělit nadřízenému své pocity a názory. Vzhledem k tomu, že jde o hodnotící rozhovor, nadřízený sděluje zaměstnanci, jaké kroky je potřeba provést k případnému zlepšení jeho pracovního výkonu nebo chování a co vše je potřeba nebo není udělat k zlepšení jeho schopností. Na tento rozhovor je velmi důležité se připravit jak z pozice hodnotitele, který rozmýšlí nad výkonem hodnoceného za dané období a co s jeho prací a působením do budoucna, tak i hodnoceného, který promyslí, co vše za minulé období udělal a co plánuje do budoucna. Důležité pro vedení rozhovoru je dodržovat určitá pravidla:

- Celý rozhovor udržuje hodnotitel v mezích a dohlíží na celý rozhovor;
- jde o diskuzi, což znamená, že nehovoří pouze nadřízený, ale hodnocený má také své slovo;
- hodnotitel se věnuje pouze pracovnímu výkonu a pracovnímu chování u zaměstnance, osobní problémy zaměstnance či nadřízeného nejsou v tomto případě vhodné;
- u hodnotícího rozhovoru nejde o kritiku dosavadní práce zaměstnance, ale o přednesení cílů, potřebě změny či zlepšení práce hodnoceného;
- hodnotitelův úkol je navodit příjemnou a přátelskou atmosféru, odstranit stres či nejistotu u hodnoceného a rozhovor vést v nerušeném prostředí;
- hodnotící pohovor by měl obsahovat jisté prvky, jako je například chvála za vykonanou práci, vyslechnutí hodnoceného nebo ověření nesrozumitelných či neúplných informací;

- jako poslední je vytvořit dostatek času pro hodnotící pohovor.

Průběh rozhovoru může vypadat takto:

- Hodnotitel přivítá hodnoceného pracovníka a sdělí mu, o čem rozhovor bude;
- jako první se vyjadřuje hodnocený ke svému pracovnímu výkonu a chování;
- další na řadě je hodnotitel, který hodnocenému sděluje jeho poznatky ohledně pracovního výkonu hodnoceného;
- úkol hodnotitele je, aby jasně vyjádřil své požadavky na zlepšení a zároveň mu poradí jak na to;
- hodnotitel sdělí zaměstnanci svůj názor na jeho silné a slabé stránky a pokusí se navrhnout změnu;
- dále je nutné probrat kariérní růst zaměstnance, zeptat se, zda vidí nějaký posun do budoucnosti a sdělit mu jeho názor;
- k závěru je na hodnotiteli, aby shrnul rozhovor, který vedl s hodnoceným a zdůrazní, na čem se domluvili;
- ke konci rozhovoru nastává čas pro hodnoceného, který zde může jasně sdělit své myšlenky, názory nebo připomínky;
- celý rozhovor by měl být zakončen nějakým motivačním gestem, které v zaměstnanci vyvolá povzbuzení do dalšího období.

Hodnotící rozhovory nemusí vždy probíhat bez chybného vedení. Hodnotitel se může dopustit chyb, které celý rozhovor mohou ovlivnit. Hodnotitel se může dostat do role, kdy bude příliš jemný na hodnoceného nebo naopak, bude na něj až přehnaně krutý. Hodnocený by se také neměl nechat ovlivnit vlastními pocity a předsudky, které má směrem k hodnocenému a neměl by ho ani srovnávat s ostatními kolegy. V žádném případě by neměl hodnotitel srovnávat hodnoceného zaměstnance se sebou a dělat předčasné závěry.

Pokud zmíníme hodnoceného během hodnotícího pohovoru, můžeme říci, že se na něj může také připravit. Hodnocený popřemýšlí o jeho pracovním výkonu a zamyslí se nad otázkou, zda se mu něco povedlo nebo ne. Také při rozhovoru může hodnotiteli sdělit, zda je spokojený ve svém zaměstnání, popřípadě co by rád změnil.

3 Hodnocení ve vzdělávacích institucích

Tomšík a Duda ve své knize uvádí, že: „*kvalitní systém hodnocení zaměstnance je prostředkem zkvalitňování lidských zdrojů v organizacích, které vede k vyšší produktivitě a rozvoji schopností zaměstnanců*“ (Tomšík & Duda, 2011). Pravidelné hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí managementu lidských zdrojů z důvodu, že bez pravidelného hodnocení, které funguje, by nedošlo k naplnění personální činnosti. Mezi personální činnosti vedoucí bezproblémovému chodu instituce řadíme rozmisťování, vzdělávání a rozvoj, povýšení a odměňování (Tomšík & Duda, 2011). Hodnocení zaměstnanců funguje v rámci personálního řízení podniku nebo instituce. Ten, kdo se podílí na tvorbě, realizaci a následné kontrole je v našem případě ředitel školy. Mluvíme tedy o liniových manažerech, kteří jsou přímí nadřízení všech zaměstnanců. Osobnost ředitele je v tomto případě nezastupitelná, jelikož se jako přímý nadřízený hlásí k odpovědnosti v naplňování cílů organizace. Hodnocení zaměstnanců je na formální úrovni a mělo by být prováděno. Je to velmi složitý proces, který ředitel instituce provádí, aby odkryl silné a slabé svých zaměstnanců. Také slouží k tomu, aby bylo zřejmé, zda jsou zaměstnanci za své výkony řádně odměňováni. Tím dochází k motivaci a zlepšení pracovního výkonu. V rámci hodnocení ředitel zjišťuje, zda si zaměstnanci zaslouží například povýšení nebo naopak propuštění. V rámci hodnocení může docházet také k přemísťování. Toto přemísťování může probíhat i ve vzdělávacích institucích, v našem případě na základní škole. Ředitel školy při přijímání nových zaměstnanců na pozici vychovatel/ka často nabízí doplnění úvazku, a to prací asistenta pedagoga. Zde vidím tedy možnost přemístit zaměstnance pouze na jednu z pozic, pokud svou práci neodvádí dle jeho představ a náplně práce.

3.1 Vzdělávací instituce XY

Pro psaní bakalářské práce jsem za vzdělávací instituci volila základní školu, která se nachází v Olomouci. Škola neleží přímo v centru, ale nedaleko od něj. V čele vzdělávací instituce je ředitelka, která je na své pozici druhým rokem. Tato škola má 47 pedagogických pracovníků, z toho je 39 učitelů, 8 vychovatelek ve školní družině a 1 psycholožka. Dále jsou zde správní zaměstnanci, jako je sekretářka školy a hospodářka školy. Počet ostatních zaměstnanců, kam řadíme uklízečky, školníka, vrátnou nebo paní u výdeje jídla, je 10.

Školní družina má svou vlastní budovu, která je propojená s hlavní budovou školy. Vzhledem k vysokému počtu dětí se v budově školní družiny nachází pouze 4 oddělení, zbylé 4 oddělení jsou v prostorách školy ve třídách. Do budovy družiny chodí především žáci prvních a druhých tříd, přičemž počet prvních tříd závisí na počtu odchozích devátých tříd. Pokud tedy odejdou tři 9. třídy, je potřeba otevřít tři 1. třídy. Podle počtu oddělení souvisí počet vychovatelek. V tomto případě je tedy na základní škole 8 vychovatelek, z nichž 2 jsou zároveň na pozici asistent pedagoga ve škole. Všechny vychovatelky mají řádné vzdělání, tudíž jsou kvalifikované pro svou práci. Každá třída má své vlastní oddělení, ovšem vzhledem k nízkému počtu přihlášených žáků ze 4. tříd, jsou všechny 4. třídy spojené do jednoho oddělení. Na hlavní pracovní poměr, tedy plný úvazek, je zaměstnáno 6 vychovatelek, z nichž jedna je na rodičovské dovolené. Zbylé vychovatelky mají zkrácený nebo poloviční úvazek. Školní družina se řídí dle školního vzdělávacího plánu (dále jen ŠVP), který vymýšlí vedoucí vychovatelka. V tomto ŠVP jsou rozepsána práva a povinnosti žáků navštěvující školní družinu, informace o jejím chodu a podle měsíců rozepsané akce školní družiny. Také se v něm rozepisují témata, které vychovatelky musí zakomponovat do jejich měsíčního plánu.

Každá vzdělávací instituce, pokud hovoříme o základních školách, provozuje také školní družinu. Školní družina spadá tedy pod vedení základní školy, ale má svůj vlastní školní vzdělávací program a vedoucí vychovatelku, která komunikuje s ředitelem nebo ředitelkou dané základní školy. Aby bylo zřejmé, jak probíhá pobyt ve školní družině a jaké jsou naopak práva a povinnosti vychovatelek, je nutné si rozebrat obecně, co školní družina znamená.

3.2 Školní družina

„Školní družina slouží výchově, vzdělávání a rekreaci žáků. Svou funkci naplňuje činnostmi odpočinkovými (klidové činnosti, rekreační i zájmové aktivity) i přípravou na vyučování“ (Hájek, Pávková, 2007).

Školní družina je zařízení, které se věnuje výchově mimo vyučování. Děti zde tráví svůj volný čas a dohlíží na ně vychovatelé. Je důležité zmínit, že práce ve školní družině (dále jen ŠD) není zaměřena na hlídání dětí, ale na rozvíjení dítěte během činností, aniž by měly děti pocit, že se něčemu novému učí. Aby ŠD dokázala správně plnit funkci školní družiny, je třeba dodržovat podmínky, které jsou stanoveny: personální, materiální, řídicí a kontrolní. Personálními podmínkami rozumíme kvalifikovaného vychovatele, který má předpoklady pro tuto práci. Materiálními podmínkami myslíme vhodné vybavení do tříd nebo na hřiště, využívání veškerého školního prostoru, jako jsou například tělocvičny. Řídicí a kontrolní podmínky se odvolávají na právní předpisy, kde je činnost družiny jasně ukotvena. Právo na vzdělání má každý, proto je ve školském zákonu jasně napsané, že je to veřejná služba. Již zmíněné vzdělávání je na základě školních vzdělávacích programů. Vzhledem k často vysokému počtu dětí do ŠD jsou děleni do jednotlivých oddělení. ŠD také nabízí možnost zájmových kroužků, které řídí vychovatelé, ale mohou také rodiče či družina může pouze zřizovat kroužek. V tom případě se kroužku mohou účastnit

i děti, které nenavštěvují ŠD. Toto školské zařízení mohou navštěvovat děti prvního stupně základní školy, pokud řádně vyplnili přihlášku do ŠD na začátku roku. Práce vychovatelů je v tomto případě velmi rozdílná od práce učitele. Plní se zde plány, které mají rozvíjet děti, ale zároveň jim poskytnout možnost odpočinku a relaxace po náročném dnu. Práce je zaměřena především na individuální rozvoj dítěte, proto je na vychovateli, jak kvalitní prostředí pro dítě vytvoří. Pro děti je školní družina místem, kde tráví čas po skončení výuky a před odchodem domů.

Jak jsem již zmínila v předchozím odstavci, práce vychovatele je zcela odlišná od práce učitele, proto je třeba hodnotit tyto dvě povolání zcela odděleně, podle jiných kritérií. Jelikož hovoříme o volném času dítěte, je důležité zmínit, že práce vychovatel/ky podléhá obecným pedagogickým zásadám, ale také pedagogické volného času. U hodnocení zaměstnanců ŠD by měl hodnotitel vnímat vztah vychovatelky k dětem, přesněji to, jak umí s dětmi komunikovat, jaký k nim má vztah, zda je jim s ní dobře a projevuje empatii vůči jejich citění a zda jim umí naslouchat. Při hodnocení je také dívat se nejen na práci s dětmi, ale i na práci pro děti a vztah vychovatele k jeho práci. Zda dokáže děti namotivovat k činnostem a podnítit jejich aktivitu k danému cíli či výsledku. Důležitá je také tvořivost, kdy se vychovatel/ka věnuje individuální práci s dětmi, ale zároveň pečuje i o místo, kde děti tráví svůj volný čas. Vychovatel je určitým způsobem jako rozhodčí, udává pravidla, co je dovoleno a co ne, udává správný směr, předává racionální sdělení a zároveň koriguje chování během různých aktivit v ŠD. Jako poslední by se při hodnocení vychovatele mělo dbát na náročnost jeho práce, pokud v jeho třídě je nebo jsou děti, které se vymykají běžné výchově.

3.2.1 Funkce školní družiny

Běžně se setkáme s názory rodičů, že školní družina je zde od toho, aby naplňovala volný čas dětí, aby je vychovávala ve volném čase.

Cílem ovšem není pouhé strávení volného času pod dozorem, ale naučit děti vhodně trávit volný čas. Funkce ŠD jsou naplňovány pomocí činností, které si organizuje každý vychovatel sám. Druhy činností ve školní družině rozepisuje Hájek & Pávková ve své knize Školní družina na straně 16.

Odpočinkové činnosti jsou zde pro děti, aby po celodenním sezení v lavici a přijímání nových informací odpočinuli svému tělu i hlavě. Jde především o odstranění únavy, která na ně po celém dnu dolehla. V této činnosti nejčastěji plní děti hygienické potřeby, obědvají, mohou hrát klidné a námětové hry. Nemusí pouze ležet na koberci nebo polštáři a odpočívat, hry u stolu nebo na koberci jim také pomáhají uklidnit tělo a mysl po celodenním tlaku. Rekreační činnosti chápeme jako odpočinek, který zařazuje jisté aktivity. Tyto činnosti slouží dětem k tomu, aby dopoledním vyučováním nabraly sílu. Zde řadíme aktivity, které se uskuteční hlavně venku na hřišti. Je dobré střídat organizované hry, kdy se účastní celá skupina, a individuální či spontánní činnosti. V případě samostatných her je třeba dohlížet na kázeň dětí a je-li potřeba, tak ji i korigovat.

Zájmové činnosti jsou v ŠD proto, aby i v tomto zařízení mohly děti rozvíjet svou osobnost a své individuální potřeby. Tyto činnosti mohou být jak individuální, tak skupinové. Děti při nich mohou rozvíjet nejen pohybové aktivity, ale i kreativní a tvořivé činnosti. Zájmové činnosti mohou vymýšlet děti spontánně nebo za pomoci vychovatele organizovaně pracovat. Jako poslední je příprava na vyučování, kdy může vychovatel spolupracovat jak s rodiči, tak i jeho učiteli. Zde je velký důraz kladen i na to, jakou dobu tráví dítě v ŠD. Pokud odchází po obědě, přípravě se může věnovat doma. Pokud ale opouští ŠD v pozdních odpoledních hodinách, je vhodné, aby příprava na výuku byla již hotová. Zde je velmi důležitá domluva vychovatele a rodiče. Pro kvalitní přípravu dítěte je také vhodná komunikace s učitelem, který vychovateli sdělí obsah vyučování a jeho cíle, vysvětlí hry, které aplikuje na procvičení učiva. Vychovatel může tedy pracovat

s poznatky, které děti znají a prakticky je aplikovat při různých hrách nebo činnostech (Hájek & Pávková, 2007).

Následující dvě kapitoly budou popsány z knihy od Bedřicha Hájka a Jiřiny Pávkové – Školní družina.

3.2.2 Role vychovatelky

Pro to, aby byla vychovatelka úspěšná, je potřeba, aby měla určité osobní předpoklady, které jsou nutné pro tuto práci. Jako hlavní předpoklad je, aby měla vřelý vztah k dětem, který umí při své práci využít. Dále je důležité, zda disponuje vlastnostmi jako je empatie a schopností začlenit všechny děti do kolektivu, aby tvořili jednu velkou sociální skupinu a tím vytvořili příznivé klima třídy. Vychovatelka by měla být schopna organizovat práci a čas dětí tak, aby rozvíjela jejich individuální potřeby, k čemuž ji napomáhají činnosti, jako jsou rekreační či zájmové. Pro tuto práci je také důležité, aby děti nebyly brány jako povinnost, kterou musí hlídat určitý čas. Chování a komunikace k dětem by měla být srdečná a děti by měly mít pocit, že jsou partnery vychovatelky. V ŠD je důležité umět bavit děti, hrát si s nimi, udělat si legraci ze sebe i ostatních. Při činnostech by měla být schopna vyzdvihnout to, co se povedlo dětem a ocenit jejich práci a zápal. Při výběru her či činností přemýšlí, jak děti namotivovat k zapojení. Snaží se v dětech pěstovat sebevědomí a sebedůvěru. Vychovatelka také musí mít potřebné vzdělání, tedy kvalifikaci, pro výkon této práce. Aby byla kvalifikovaná, je potřeba, aby měla vystudovanou pedagogickou školu, která se zabývá na vzdělávání vychovatelů.

V této práci nejde jen o osobnost vychovatelky, ale také o její vzhled. Jelikož pracuje každý den s dětmi, komunikuje s rodiči či učiteli, je potřeba, aby vypadala reprezentativně a zároveň ji to bylo pro výkon její práce pohodlné a příjemné. Jak jsem již zmínila, oblečení by mělo být pro vychovatelku pohodlné, zároveň by ale mělo vytvářet dobrý dojem na první pohled. Jestliže nosí různé náušnice, prsteny nebo podobné doplňky,

je potřeba, aby nebyly nebezpečné pro děti, tudíž neměly ostré špice nebo hroty. Dalším důležitým prvkem k dobrému vzhledu je make-up, který by měl být střídavý a nijak výrazný.

Jelikož by měla jít vychovatelka dětem příkladem, její vystupování a komunikace by měla být správná. Intonace, síla a posazení hlasu, to vše působí na děti a ty podle tohoto působení mohou různými způsoby vnímat vychovatelku. Pokud nekřičí, mluví v klidu a srozumitelně, působí na děti vřelým dojmem a ti jsou ochotni ji poslouchat. Mluva vychovatelky by měla být zcela spisovná, obsahovat dostatek slov a používat málo parazitních slov, které se objevují v mluveném projevu. Vzhledem k věku dětí by měla omezit používání cizích slov a nepoužívat zdvořilky u slov, jelikož už děti nejsou v mateřské škole. Měla by si také ověřit, zda při rozdávání úkolů mluvila srozumitelně, což obnáší pomalé tempo, pauzy v mluveném slovu, jednoznačné pokyny, a děti všemu rozuměly. V práci vychovatelky nejde pouze o to, aby vedla monolog ve své třídě, ale aby diskutovala s dětmi, učila je vyslechnout si nápady a názory ostatních, zapojovala je debaty.

Děti také vnímají to, jak s nimi vychovatelka mluví. Zda se na ně dívá nebo neustále očima třepe ze strany na stranu. Vnímají i mimiku a gesta, která využívá během mluveného projevu. Hlavní je tedy to, aby vychovatelka neustále působila na děti vřele, uměla se usmívat a předávat pozitivní energii pouhým pohledem (Hájek & Pávková, 2007, s. 32-33).

3.2.3 Hodnocení vychovatelek

Podle Hájka (2007) je důležité zkoumat a hodnotit práce vychovatele dlouhodoběji, nestačí pouhá jedna odpolední návštěva, aby hodnotitel mohl posoudit kvalitu jeho odvedené práce. Je to z toho důvodu, že práce vychovatele závisí na aktuálním stavu dětí. Pod pojmem stav dětí si můžeme představit jejich pocity a náladu z prožitého dne. Události, které se staly během dne, mohou být pro děti příliš náročné až stresující, také jsou často

ovlivňovány počasím nebo chováním jiných spolužáků. Hodnotitel by měl tedy vnímat to, v jakém stavu přišly děti do družiny a v jakém stavu z ní odchází. V tomto případě se hodnotí schopnost vychovatele zaujmout děti a věnovat jim veškerý čas, který potřebují. Dále je třeba hodnotit i to, jak vychovatel dokáže reagovat na náladu dětí a přizpůsobí tomu již naplánovanou práci tím, že poupraví činnosti nebo zcela změní průběh naplánovaného dne.

Pokud se provádí hospitace v ŠD, je důležité věnovat pozornost těmto okruhům:

- a) zvolené činnosti: každý vychovatel svou práci vykonává na základě svého úsudku a uvážení. Neexistuje žádný program, který by vychovatelům určoval, jak mají vzdělávat a vychovávat. Také neurčují činnosti a témata, která by musel vychovatel dodržovat. Z toho vyplývá, že vychovatel si může pro splnění daného cíle zvolit jakoukoli metodu, činnost či přípravu, která ovšem musí plnit požadavky pro volnočasové aktivity u dětí a nesmí být v rozporu s obecnými pedagogickými požadavky. Vychovatel si tedy svou práci dělá podle svého vědomí a svědomí, přičemž se drží zásadních pokynů. V tomto případě se hodnotí to, jaký vychovatel zvolil obsah a formu předávání informací a zda odpovídá věku dítěte. Také sleduje, zda činnosti, které si vychovatel připravil pro děti, jsou podnětné a mají kvalitní obsah a jestli si dítě z těchto činností odnáší poznatky, které jsou pro něj přínosné. Hodnotitel se zaměřuje na osobnostní stránku dítěte, zda došlo k jeho rozvíjení a dítě je schopné vyplnit svůj volný čas. Při činnostech se pozoruje, zda vychovatel dodržuje bezpečnost dětí a dokáže vymyslet hry, které jsou pro děti nové a zábavné.
- b) způsob navození činnosti: v tomto případě se hodnotitel zaměřuje na začátek práce vychovatele. Jak dokáže navodit atmosféru, seznámit děti s plánem dne, získat si pozornost či je namotivovat k začátku činnosti.

Zde se hodnotí postoje, chování a práce vychovatele. Sleduje se, zda vychovatel jedná s úsměvem, má pro děti vlídná slova oproti rozkazům a příkazům, jak vysvětlí činnost a namotivuje je k práci. Vychovatel v tomto případě sleduje práci dětí. Pokud vidí, že je práce nebaví nebo si s ní neví rady, je potřeba, aby vychovatel poradil, nasměroval je k správným otázkám, pomohl jim vyhledávat odpovědi. V této fázi jde o to, zda vychovatel dobře vysvětlil činnost dětem a pomáhá je vést k samostatné práci radami či návody. Děti tak získávají zkušenosti ve sbírání a vyhledávání informací a tím si vytváří i pracovní návyky. Pokud to dítě zvládne, vychovatel odvedl výbornou práci, přičemž veškeré jeho kroky sleduje i hodnotitel.

- c) průběžné podněcování a motivování: hodnotitel se nezabývá pouhým výsledkem činnosti, důležité je pro něj pozorovat průběh činnosti. Při činnostech by měl vychovatel pozorovat děti a na základě potřeby děti by měla být schopna podnitit v nich kreativitu a větší tvořivost pro splnění zadané činnosti. Hodnotitel by měl také vnímat více průběh činnosti než její výsledek vzhledem k tomu, že každé dítě je jedinečné, a tudíž každý zvládne činnost vždy s jiným výsledkem.
- d) individuální práce s dětmi při skupinové činnosti: hodnotitel sleduje, zda vychovatelka správně určila děti, kterým má být věnována větší pozornost. Zde je důležité pozorovat, zda se vychovatel zvládá věnovat dětem individuálně nebo také ve skupinkách. Práce vychovatele je v tomto případě jasně daná. Musí dohlédnout na to, aby všechny děti pochopily cíl činnosti a neodnesly si z něj pouze části.
- e) vytváření atmosféry důvěry: zde se nehodnotí jen vztah, který je mezi vychovatelem a dětmi mimezi dětmi samotnými. Jde především o to, jak kvalitní práci vychovatel odvedl, aby se dítě ve třídě cítilo dobře. Tím myslím, aby dítě bylo schopné důvěřovat vychovateli i ostatním dětem, bylo tolerantní, naučilo se spolupracovat a vnímat i názory

druhých dětí nebo umělo naslouchat ostatním. Práce vychovatele je v tomto ohledu velmi náročná, ale na druhou stranu se zde pozná dobře odvedená práce.

- f) organizační zvládnutí činností: při jakékoli činnosti dbá vychovatel nejen na bezpečnost, ale také na výchovně-vzdělávací činnosti. Práce vychovatele je nedoceněná především z pohledu jiných pracovníků škol, například učitelů nebo provozních zaměstnanců. Pro tyto pracovníky a mnohdy i rodiče je ŠD místem, kam děti chodí odpočívat a hrát, ovšem práci vykonanou vychovatelem již nikdo nevidí. Při aktivitách v družině musí mít vychovatel neustále připraven náhradní plán, jelikož se podmínky mohou měnit. Dítě je ve školní družině chápáno jako člen sociální skupiny spolu s ostatními dětmi a vychovatelem. Tato sociální skupina dodržuje pravidla, která jsou nastavena jak systémem, mluvíme o školním řádu, ale také si mohou vytvořit svoje vlastní pravidla, zde mluvíme o pravidlech třídy. Hodnotitel tu sleduje organizaci a harmonogram práce s dětmi. Je důležité, aby se činnosti či aktivity dodržovaly postupně a v klidu. Každá činnost má svůj časový rámeček, který by se měl dodržovat. Hodnotí se také vystupování vychovatele, jak na sebe dokáže upozornit a zaujmout děti. Sleduje se, jak dobře zvládá vychovatel komunikaci s dětmi různými metodami, například signálem. Jelikož není zcela vhodné při práci vychovatele křičet na děti, bouchat do věcí nebo pískat na píšťalku, je vhodné domluvit si s dětmi gesta, které když vychovatel udělá, děti budou ihned reagovat. Hodnotitel vnímá veškerou komunikaci vychovatele směrem k dětem a hodnotí také, jak děti reagují na gesta. Dále je důležité zmínit, že je vhodné mít systém v činnostech. Každá činnost by měla být do dne rozdělena v rozumné časové míře. Hodnotí se, zda má dítě dostatek prostoru pro komunikaci s ostatními, vlastní činnosti nebo jen k navazování přátelských vztahů. Hodnotí se tedy,

zda vychovatel zvolil vhodnou metodu k navození atmosféry, sdělil dětem činnost, srozumitelně vysvětlil pravidla či návod. Veškerá práce je potom na dětech, přičemž vychovatel pouze řídí činnost nebo ji také usměřňuje.

- g) závěrečná hodnocení: při hodnocení je zde kladen důraz na to, zda vychovatel zhodnotil činnost, která byla vykonávána. Každá aktivita by měla být zhodnocena. Pokud vychovatel pochválí odvedenou práci dětí či jejich snahu, děti budou namotivovány pro další tvoření, jelikož budou chtít další uznání. Hodnotitel se zaměřuje na to, koho vychovatel hodnotí. Pokud si dobře zorganizuje svou práci, je schopen jednotlivě pochválit děti a vyzdvihnout, co bylo dobré v jejich práci nebo také může hodnotit celou skupinu. Také pozorně poslouchá a sleduje, jakým způsobem vychovatel děti chválí, jaká volí slova při pochvale. Je důležité, aby vychovatel mluvil ke konkrétní činnosti nebo události, aby ocenil snahu a práci děti (Hájek & Pávková, 2007, s. 59-61).

Empirická část

4 Metodologie

Tato část bakalářské diplomové práce se zabývá výzkumem, který byl proveden na nejmenované základní škole v Olomouci. Cílem empirické části je popsat a porozumět aktuálnímu systému hodnocení na vybrané základní škole a pomocí dotazníku zodpovědět otázku: Jak je vnímán aktuální systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY. Nejprve popíši zkoumanou vzdělávací instituci XY, poté se zaměřím na to, jak probíhá současné hodnocení zaměstnanců. Následně provedu šetření na základě dotazníku, který bude vytvořen pro vychovatelky školní družiny na dané základní škole. Z výsledků dotazníků zjistíme, zda vychovatelkám aktuální metoda hodnocení vyhovuje.

4.1 Výzkumné otázky

Celý výzkum bude proveden na základě výzkumné metody, kterou je případová studie, a práce s literárními zdroji, které nám pomohou analyzovat systém hodnocení. Případová studie má mnoho podob, pro naše potřeby jsem zvolila deskriptivní případovou studii.

Jak jsem již zmínila, našim cílem je zodpovědět výzkumnou otázku, kterou je: *„Jak vnímají vychovatelky aktuální systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY?“*

Aby byla tato výzkumná otázka dostatečně zodpovězena, vytvořila jsem otázky, které mi pomohou zodpovědět hlavní výzkumnou otázku.

Jaké postupy jsou využity během hodnocení ve vzdělávací instituci XY?

Má systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY smysl?

Jaká jsou kritéria pro hodnocení pracovníků?

4.2 Strategie výzkumu

Strategie výzkumu: „obsahuje metody, jichž se používá ke shromáždění a analýze dat. Jinými slovy strategie znamená způsob, jak dosáhnout cíle výzkumu a jak postihnout problémy, které vyvstaly při zkoumání“ (Kerlinger, 1972). Kerlingerovy slova citoval ve své knize také Reichel, který text ještě doplnil tak, že: „za výzkumnou strategii můžeme považovat obecný metodologický přístup k řešení výzkumné otázky, přičemž ve společenských vědách se objevují i dvě hlavní kategorie výzkumných strategií, a to kvalitativní a kvantitativní“ (Reichel, 2009). Pro tuto práci jsem zvolila kvantitativní přístup.

Zjednodušeně lze říci, že se jedná o výzkum, jehož cílem je vytváření nových teorií a hypotéz (Radváková & Sigmund, 2016). Kvantitativní přístup podle Reichla: „předpokládá, že fenomény sociálního světa (různé jeho aspekty, objekty, procesy ad.), které činí předmětem zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádatelné“ (Reichel, 2009). Cílem kvantitativního výzkumu je testování předem určených hypotéz (Disman, 2002). To, jak přesně probíhá kvantitativní výzkum, následuje v dalším odstavci.

Nejprve se formuluje problém, který má být zkoumán. Poté dochází k shromáždění a studiu literatury, této fázi se říká heuristická fáze. Následně se formulují hypotézy, vybírají se metody a připravuje se předvýzkum. Dochází k výběru vzorku a sběru dat v prostředí. V závěrečné fázi se zpracovávají a analyzují data, interpretují se zjištěné výsledky a dochází k ověření počátečních hypotéz. Na konec je celý výzkum shrnut v závěru (Ondrejko, 2005).

Empirická část se bude věnovat případové studii, což je výzkumná metoda, která může využívat kvalitativní i kvantitativní data. Tato metoda je často využívána, protože dokáže rozvinout a umožnit pochopení daného procesu (Chrastina, 2019). Je to tedy do hloubky zpracovaná studie většinou jednoho

případu. V tomto případě může výzkumník pracovat s jedincem nebo skupinkou, kteří mu jsou schopni poskytnout velké množství dat. Cílem případové studie je, abychom zachytili veškerou složitost daného problému a dokázali popsat vztahy, které jsou s tímto tématem spjaty (Hendl, 2016). Yin ve své knize uvádí, že je vhodné si zpočátku vytvořit průzkumnou neboli pilotní fázi, která se bude zabývat otázkami a ve které budeme pokládat otázky, vytvářet hypotézy, hledat vhodné metody sběru dat a metody analýzy dat. Toto vše je potřebné k prozkoumání jevu, kterým se chceme zabývat. Yin také ve své knize zmiňuje, že průzkumná fáze je dokončená, pokud jsme se zabývali všemi body. Průzkumná fáze nám umožňuje přemýšlet nad vhodností zvolené metody a popřípadě ji ještě změnit (Yin, 2003).

Robert Yin člení případovou studii na čtyři typy:

- explorativní případová studie – terénní výzkum a sběr dat probíhá před závěrečnou definicí hypotéz a otázek. Cílem této studie je objevit strukturu zkoumaného jevu a zjistit vztahy mezi jednotlivými složky. Využívá se také k zjištění vhodnosti zvolené výzkumné metody a jako podnět pro další výzkum.
- explanatorní teorie – vysvětlující studie, která případ vysvětluje tak, že se zabývá jednotlivými příčinami v celém řetězci,
- deskriptivní případová studie – nezabývá se vztahem mezi příčinou a následkem, ale do hloubky zkoumá rozsah jevu. Jejím cílem je podat ucelený soubor informací a dat (Yin, 2003).

Pro svou práci jsem zvolila deskriptivní případovou studii, jelikož se zabývám hodnocením, o kterém chci podat co nejkomplexnější obraz. Deskriptivní případovou studii jsem volila také z důvodu, že popisují do hloubky systém hodnocení na základní škole XY, tedy celý proces hodnocení i s přípravami, nezkoumám pouze osoby.

4.3 Hypotézy, operacionalizace dílčích otázek

H₁: Vychovatelky, které mají prováděné hodnocení vedením jsou více motivované k práci než vychovatelky, které hodnocení nemají.

H₂: Více než 50% vychovatelek, které mají kladnější přístup k hodnocení, mají nad 50 let.

H₃: Hodnocení vychovatelek přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu.

V rámci operacionalizace dílčích otázek jsem zvolila tento způsob. Nejprve uvedu, na jakou oblast z teoretické části se zaměřím. Poté se pomocí tabulky zaměřím na indikátory, které budu zkoumat pomocí dotazníku nebo analýzou interních dokumentů dané vzdělávací instituce. V každé tabulce bude uvedeno, jakým způsobem mohu data zjistit. Nakonec vypíši soubor otázek, jejichž odpovědi mi poskytnou odpověď na dílčí otázku.

První dílčí výzkumná otázka: Jaké postupy jsou využity během hodnocení ve vzdělávací instituci XY?

Podle teorie od Koubka (2001) máme 3 oblasti, které se týkají postupu hodnocení zaměstnanců. Oblast přípravné období, období získávání informací a období vyhodnocování informací jsou analyzovány na základě interních dokumentů, které mi poskytla vzdělávací instituce. Další otázky, které se dotýkají tohoto tématu jsou zjišťovány pomocí dotazníku.

| | |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Přípravné období | Z interních dokumentů lze v přípravném období zjistit, podle čeho jsou tvořena kritéria pro hodnocení a jaké metody budou voleny. Dále získáme informace o podkladech pro přípravu hodnocení. V rámci dotazníků nám bude zodpovězena část o kvalitě školení hodnotitelů. V této oblasti se vytvoří také formulář, do kterého budou později zaznamenávané odpovědi a rozvržen časový plán. |
| Oblast získávání informací | Na základě pozorování zjišťujeme, jak často a jakým způsobem probíhá zpětná vazba. Během pozorování je vypracován dokument, kde je zaznamenáváno průběžné hodnocení a informace. V tomto období se zaměříme také na vytvoření zásad pro hodnocení. |

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Období vyhodnocování informací | Rozhovor, sebehodnocení zaměstnance, domluvena na společném cíli, vedení rozhovoru. Využití připravených formulářů a dokumentů k bezproblémovému vedení rozhovoru. |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Jak často probíhá hodnocení?
- Kdo provádí hodnocení a vede rozhovor?
- Která část rozhovoru s nadřízeným je pro zaměstnance nejdůležitější?
- Která část rozhovoru je pro zaměstnance nepříjemná a proč?
- Vyhovuje zvolená metoda hodnocení samotným zaměstnancům?
- Je zvolený způsob hodnocení motivační pro pracovníky?
- Probíhá z Vašeho pohledu hodnocení profesionálně?
- Věnuje se nadřízený Vaši práci i během školního roku?
- Je součástí hodnocení definování nových cílů?

Odpovědi na tuto dílčí otázku zjistím při otázkách v dotazníku číslo 5, 6, 7, 9, 11, 12, 14.

Druhá dílčí otázka: Jaké jsou oblasti pro hodnocení vychovatelek ve vzdělávací instituci XY?

V této otázce využiji Hroníkovo (2006) pojetí, ve kterém definuje 3 oblasti hodnocení zaměstnanců. Tato otázka může souviset také s kritérii hodnocení, které jsou zkoumány během hodnocení. Jako kritérium považujeme od Koubka (2007) výsledek práce, pracovní chování, sociální chování, znalosti a dovednosti.

| | |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| Výstup | Výkon a výsledky zaměstnance lze zjistit z interních dokumentů. |
| Vstup | Důraz na potenciál zaměstnance, na jeho dovednosti a způsobilost k práci. |
| Proces | Chování zaměstnance a jeho přístup k plnění zadaných úkolů |

- Je práce vychovatelek hodnocena ve všech oblastech hodnocení?
- Která oblast je pro vychovatelky nejdůležitější v rámci motivace, popřípadě zlepšení jejich výkonu?

- Na jakou oblast je podle vychovatelek kladen největší důraz?
- Jsou všechny vychovatelky kvalifikované k jejich pracovnímu výkonu?
- Je důležitý věk během hodnocení výkonu a dovedností vychovatelek?
- Je vychovatelka ve své práci spokojená?

Odpovědi na druhou dílčí otázku zjistíme z odpovědí v dotazníku číslo 1, 2, 3, 4, 8.

Třetí dílčí otázka: Má systém hodnocení ve vzdělávací instituci XY smysl?

Podle Tomšíka & Dudy (2011) jsou tyto oblasti velmi důležité pro kvalitní systém hodnocení zaměstnanců. Pokud jsou uspokojeny potřeby zaměstnanců, odráží se jejich spokojenost i na výkonu. Rozvíjející se schopnosti a produktivita je odrazem vhodného systému hodnocení. Veškeré tyto oblasti můžeme analyzovat z interních dokumentů vzdělávací instituce a odpovědi můžeme získat také z dotazníku přímo od zaměstnanců.

| | |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Odměňování | Slouží zaměstnancům jako zpětná vazba o jejich doposud vykonané práci. Také ji může nadřízený využít jako motivační prvek k vyšší výkonnosti svých zaměstnanců. |
| Povýšení | |
| Rozmísťování | |
| Vzdělání a rozvoj | |
| Komunikace | |

- Souvisí výsledky hodnocení s peněžními odměnami?
- Jsou vychovatelky motivovány k profesnímu rozvoji v rámci školení?
- K čemu slouží hodnocení vychovatelek?
- Stýká se vychovatelka s nadřízenými i během školního roku?
- Jsou výsledky hodnocení užitečné i pro vychovatelky?

Na tuto dílčí otázku najdeme odpovědi v otázkách číslo 13, 15, 16.

4.4 Hodnocení vychovatelek ve vzdělávací instituci XY

Na základní škole, kterou jsem zvolila při psaní této bakalářské práce, je hodnocení zaměstnanců zcela novým jevem. Před nástupem nové ředitelky

před 3 lety se zaměstnanci s žádným hodnocením nepotýkaly. Nová paní ředitelka zavedla hospitace do ranní i odpolední družiny, kdy kontrolovala jak připravenost a včasný příchod vychovatelek, tak plnění tematických plánů pro daný měsíc. Během hospitace nechává zaměstnance podepsat arch papíru, kdy podpisem stvrzuje daná vychovatelka svou přítomnost na pracovišti. Pokud není včas na pracovišti, je následně po příchodu pozvána do pracovny ředitelky, kdy v přátelském duchu probere se zaměstnancem důvod jeho pozdního příchodu. Pokud se tato situace častěji opakuje, je zaměstnanec napomenut. Při hospitaci také kontroluje vhodné hygienické podmínky pro pobyt dětí, zda je třída pro žáka bezpečná a upravená tak, aby v ní mohl trávit čas. Při odpoledních hospitacích se zaměřuje především na to, jak vnímají žáci vychovatelku, jak s ní komunikují a reagují na její pokyny. Na druhé straně se zaměřuje také na samotnou vychovatelku, tedy na její přístup k práci, tak i k dětem, hodnotí, jak s nimi komunikuje, zda se jim dostatečně věnuje a zda plní plán činností, který má napsaný v třídní knize.

Paní ředitelka na základě těchto hospitací zavedla hodnocení pracovníků teprve minulý rok a nazvala ho: Hodnocení kompetencí zaměstnanců. Hodnocení volila formou dotazníku, který zaměstnancům předala před vánočními prázdninami. Důležité je také zmínit to, že si připravila tři odlišné dotazníky. Dotazník byl určen pro učitele prvního a druhého stupně, asistenty pedagoga a pro vychovatelky. Minulý rok rozdala učitelům dotazníky na poradě i s pokyny k vyplnění a informovala je o následném rozhovoru, který bude probíhat po prázdninách. Vychovatelkám dotazníky rozdala na metodickém sdružení, které měly, a předala jim stejné informace i s pokyny. V rámci uvedení dotazníku sdělila paní ředitelka za pomoci paní zástupkyně, jak mají vychovatelky vyplnit dotazník, co je účelem zkoumání tohoto dotazníku, kdy je třeba jej odevzdat a kdy budou vedeny rozhovory s jednotlivými vychovatelkami. K dotazníku byl připnutý list A4, kde byly

jednotlivé úkoly a pokyny popsané. Dotazník měl dvě části. V první části se zaměstnanci hodnotili bodově, podle toho, jak si myslí, že plní svou práci. Vedle jejich vlastního bodového hodnocení následně napsala své bodové hodnocení i ředitelka školy. Tato tabulka sloužila k tomu, jak se vnímá samotný zaměstnanec a jak jeho osobu i jeho práci vidí vedení školy. Poté následovaly otázky, které zaměstnanec vyplnil dle svého nejlepšího vědomí. Na závěr dotazníku byl napsán bod, který společně vyplnil zaměstnanec se svým nadřízeným při osobním rozhovoru. V tomto bodu dochází k dohodě, na čem je třeba zapracovat do příštího hodnocení, co je třeba pozměnit nebo naopak vylepšit. Po vánočních prázdninách si zavolala ředitelka školy každého pedagogického pracovníka zvlášť do své pracovny a na základě vyplněného dotazníku s ním vedla rozhovor, který obnášel její názor na zaměstnance a její hodnocení, dále byly zadávány nové cíle pro další hodnotící období, při nedostatku se ředitelka se zaměstnancem domluvila na nápravě a vylepšení jeho práce. Na tento rozhovor nebyl stanoven žádný časový limit, každý zaměstnanec byl u ředitelky školy jinou dobu a s každým jednala zcela otevřeně a individuálně dle jeho možností. Na závěr celé schůzky se obě strany domluvily, že veškeré řečené informace zůstanou mezi nimi.

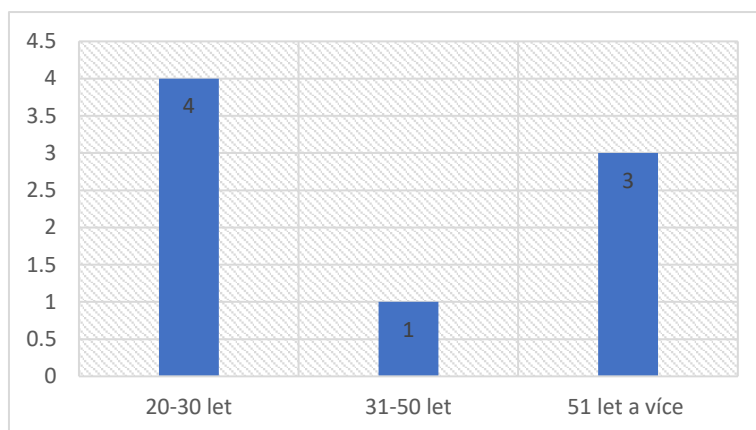
Tento rok probíhalo hodnocení zaměstnanců velmi podobně. První výrazný rozdíl byl v tom, že ředitelka školy oznámila všem, že sebehodnocení bude probíhat následující týden. Také vydala pokyn, kde si mají zaměstnanci dotazníky stáhnout, vytisknout a dokdy je potřeba je odevzdat. Další změna byla v obsahu dotazníku. První část zůstala stejná. Zaměstnanec se obodoval a poté při ústním pohovoru obodovala samotná ředitelka zaměstnance. Tentokrát v dotazníku byla škála pouze se 4 hodnotami. Druhá část byla složena opět z otázek, které byly ale pozměněny. Veškeré tyto změny lze považovat za plus. Jako mínus považuji chybějící poslední bod, na čem se shodli zaměstnanci s ředitelkou pro další rok. Dotazníky

se odevzdávaly do pátku a hodnotící pohovory začaly další pondělí. Pedagogičtí zaměstnanci byli zváni do pracovny, kde každý strávil jinou časovou dobu. Ředitelka měla nachystaný vyplněný dotazník a otázku po otázce četla a diskutovala se zaměstnancem nad danou odpovědí. Na závěr odpovědi vždy sdělila zaměstnanci svůj názor.

4.5 Dotazníkové šetření

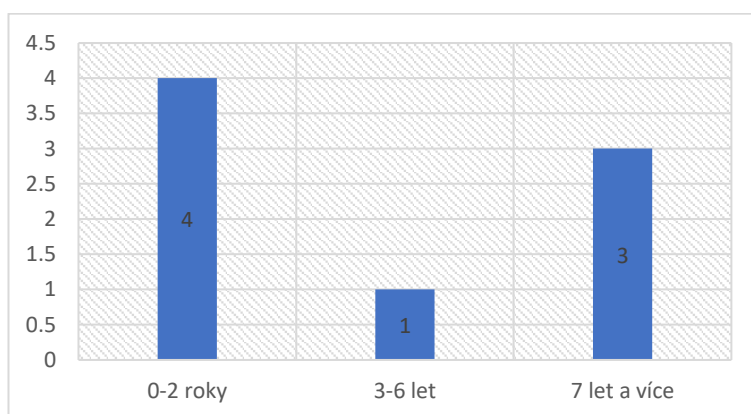
Vzhledem k stanoveným hypotézám a výzkumné otázce jsem volila pro svůj výzkum dotazník. Smyslem dotazníku je ověřit hypotézy stanovené v předchozích kapitolách a zjistit, jaký smysl má hodnocení pro vychovatelky. Dotazník slouží pouze k ověření získaných informací. I přesto, že se jedná o malý vzorek lidí a osobní rozhovory by byly vhodnější, zvolila jsem dotazník. Je to z důvodu, že si myslím, že během osobního rozhovoru, který by nebyl anonymní, by ke mně některé zaměstnankyně nebyly tolik upřímné. Většina z nich se obávala, že výsledky dotazníku budu sdělovat i ředitelce této nejmenované vzdělávací instituce a ony budou mít na základě jejich odpovědí problémy v práci. Proto jsem nakonec zvolila dotazníkové šetření, které probíhalo anonymně a mohu se spolehnout pouze na jejich upřímnost. Jelikož je celá práce zaměřena na pozice vychovatelky, byl dotazník předložen k vyplnění pouze zaměstnancům, kteří se vyskytují na pozici vychovatelka. Celkem jich bylo 8 v celé vzdělávací instituci. V dotazníku bylo položeno 16 otázek. Jednalo se o uzavřené otázky s výjimkou jedné, která byla otevřená. Způsob zaznamenávání odpovědí byl pomocí škály nebo výběrem jedné z možných odpovědí. Záznam odpovědí bude pomocí grafů, které jsem sama vytvořila ze získaných odpovědí.

Graf č.1: Jaký je Váš věk?



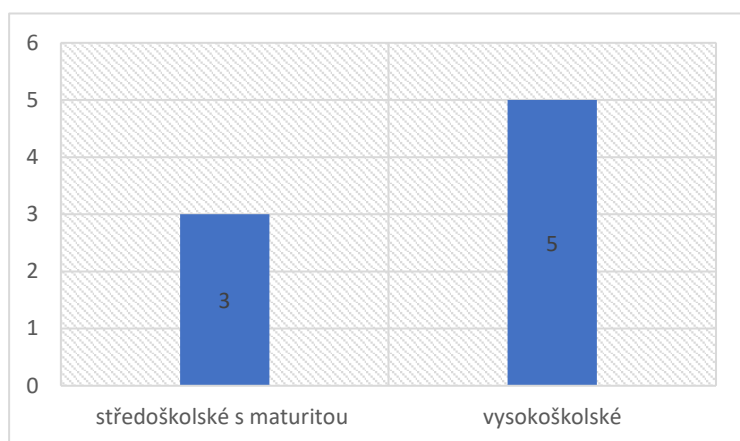
Na základě tohoto grafu můžeme říct, že polovina zaměstnaných vychovatelek v této vzdělávací instituci, přesněji 4, má mezi 20-30 lety. Zbylé vychovatelky mají velké zastoupení ve starších kolegyních, které mají nad 51 let, celkem jsou 3. Pouze 1 vychovatelka je věkově mezi těmito skupina. Vzhledem k tomuto grafu lze říci, že je zde velký věkový rozdíl mezi aktuálním osazením.

Graf č.2: Jak dlouho pracujete pro tuto vzdělávací instituci?



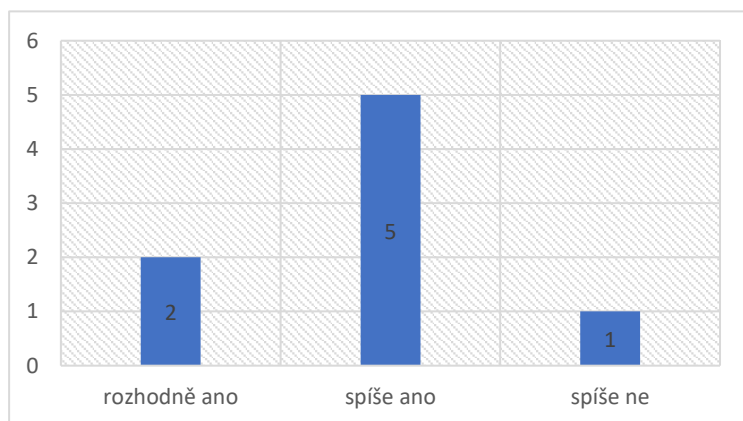
Vzhledem k nízkému věku vychovatelek ve školní družině jsou zcela jasné výsledky tohoto grafu. Mladé vychovatelky po škole jsou v praxi chvíli oproti starším kolegyním. 3 vychovatelky pracují v praxi již více jak 7 let. Tato otázka byla položena z důvodu, abych mohla ověřit, zda probíhá hodnocení pravidelně právě podle jejich délky pracovního poměru v dané vzdělávací instituci.

Graf č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



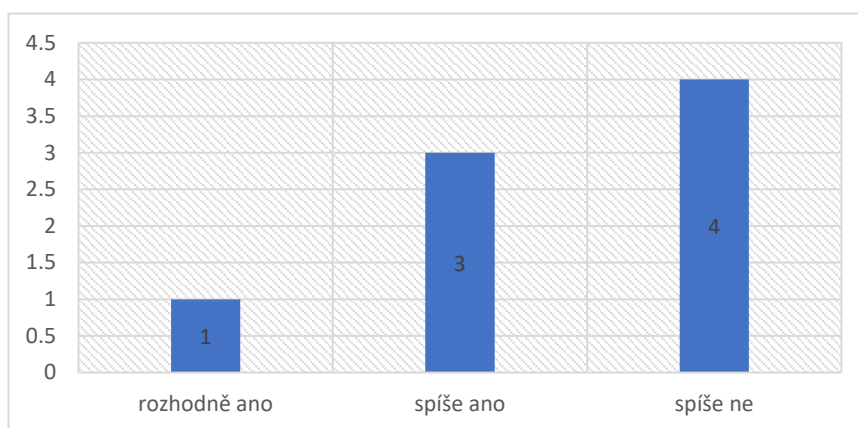
Pouze tři vychovatelky ze všech osmi má středoškolské vzdělání s maturitou. Zbýlých 5 vychovatelek má vysokoškolské vzdělání. Všechny zaměstnankyně jsou ovšem plně kvalifikované pro vykonávání jejich práce.

Graf č. 4: Jste ve své práci spokojeni?



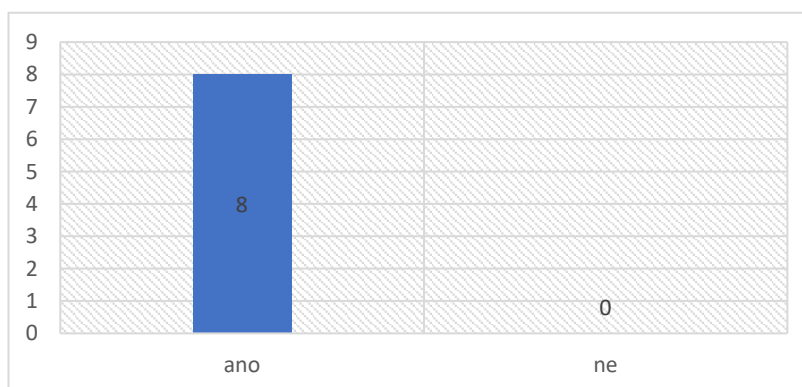
V této otázce bych se ráda opřela o literaturu, která tvrdí, že spokojený zaměstnanec podává neustále velmi dobrý výkon a má motivaci pro výkon svého zaměstnání. Z tohoto důvodu jsem se všech osmi vychovatelek ptala, zda jsou ve své práci spokojené. Z této otázky vyplývá, jak se cítí samotní zaměstnanci ve své práci. Pouze dvě vychovatelky odpověděly, že jsou ve své práci rozhodně spokojeny. Pět vychovatelek se shodlo na tom, že jsou spíše spokojené, ovšem jedna vychovatelka zaškrtnula kolonku spíše ne. Jako výsledek bych považovala to, že se většina vychovatelek postrádá nějaký motivační prvek, který by obohatil jejich pracovní nasazení.

Graf č. 5: Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?



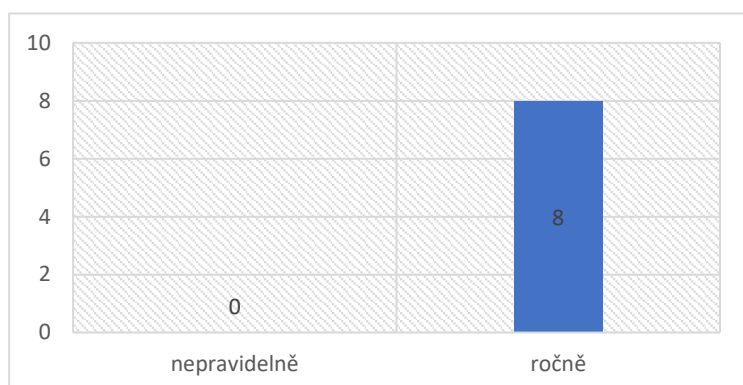
Tato otázka byla položena z důvodu, že při každém hodnocení by mělo dojít ke zpětné vazbě jak na straně zaměstnavatele, tak i na straně zaměstnance. Zaměstnanec by měl svému nadřízenému sdělit svůj názor a obavy. Nadřízený, v tomto případě ředitelka, by měla svým zaměstnancům dávat zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, aby mohlo dojít například ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance. V této vzdělávací instituci ovšem polovina vychovatelek tvrdí, že zpětnou vazbu spíše nedostávají. Pouze jedna zaškrtnla rozhodně ano.

Graf č. 6: Probíhá hodnocení pravidelně?



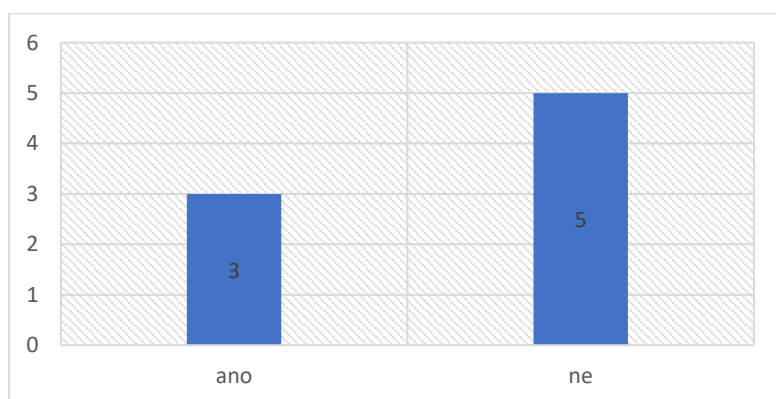
Všechny vychovatelky se shodly, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá pravidelně. Na tuto otázku navazuje následující otázka.

Graf č. 7: Jak často probíhá hodnocení?



Při rozhovoru s ředitelkou školy mi bylo řečeno, že hodnocení bude probíhat každý školní rok. Vzhledem k jejímu výroku jsem položila otázku, jak často probíhá hodnocení v dané vzdělávací instituci. Všechny osm vychovatelek se shodlo, že probíhá jednou ročně.

Graf č. 8: Znáte kritéria či oblasti, podle kterých jste hodnocena?

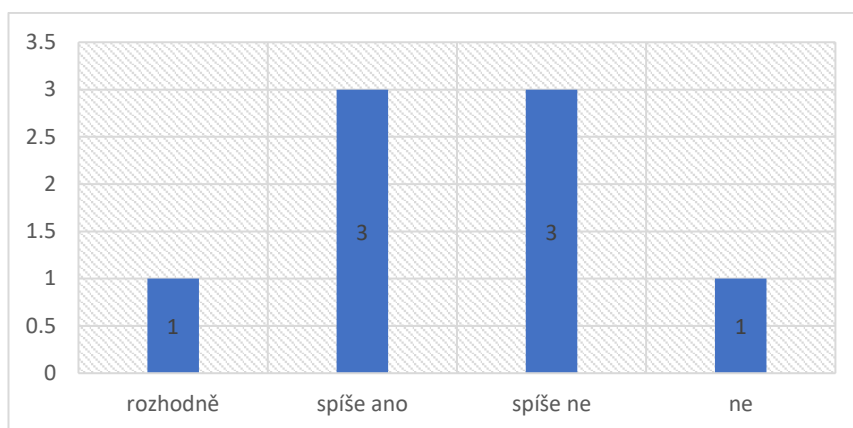


Víc jak polovina zaměstnaných vychovatelek ve školní družině netuší, podle jakých kritérií či oblastí je jejich práce hodnocena. Zbylé tři vychovatelky, které daly ano si myslí, že se jedná o především o vzhled a vystupování dané osoby.

Otázka č. 9: Jak vypadá dosavadní způsob hodnocení Vaší práci?

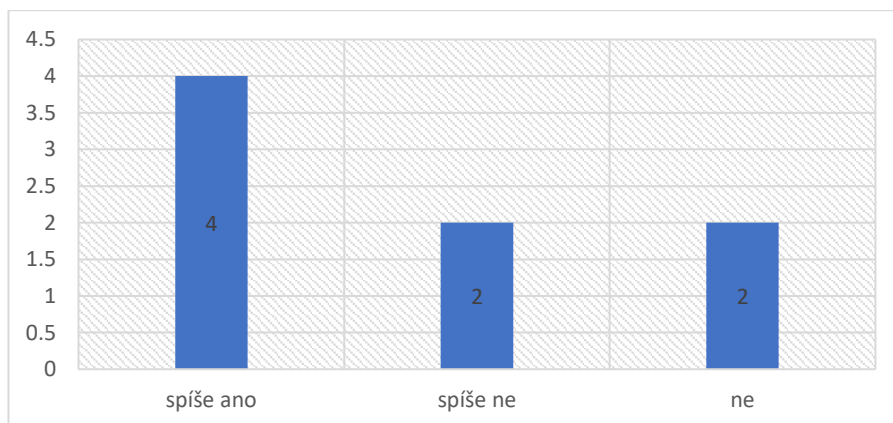
Tato otázka byla volně položena, aby všechny vychovatelky mohly napsat, jak vypadá aktuální způsob hodnocení. Všechny napsaly odpověď DOTAZNÍK -> ÚSTNÍ POHOVOR. To bylo vše, co napsaly do volného prostoru.

Graf č. 9: Dochází k definování nových cílů během hodnocení?



V rámci hodnotícího pohovoru by mělo dojít k definování nových cílů na další časové období. V loňském hodnotícím dotazníku byla kolonka, ve které se každý zaměstnanec během rozhovoru vyjádřil, na čem se s ředitelkou školy domluvily. Letošní hodnocení proběhlo bez definování nových cílů a z hodnotícího dotazníku byla kolonka odstraněna.

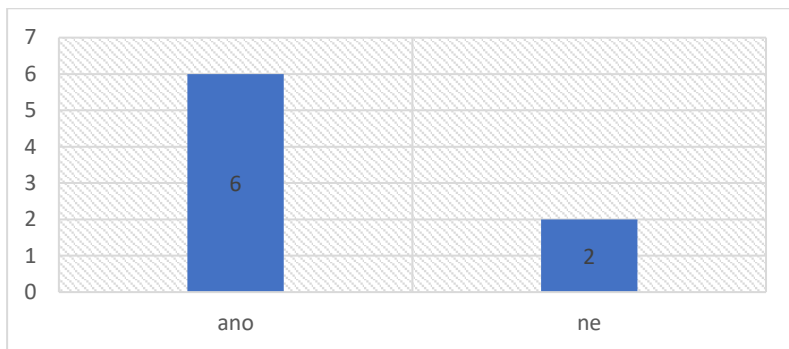
Graf č. 10: Vyhovuje Vám dosavadní způsob hodnocení?



Polovině vychovatelek školní družiny vyhovuje dosavadní způsob hodnocení jejich pracovního výkonu. Mluvíme tedy nejprve o vyplnění sebehodnotícího dotazníku a poté osobním rozhovorem s ředitelkou školy. Čtyřem vychovatelkám vyhovuje dosavadní způsob hodnocení. Vychovatelky, které vyplnily kolonku spíše ano byly všechny zaměstnankyně ve věku nad 51 let. To znamená, že straší vychovatelky vnímají dosavadní způsob hodnocení kladně. Zbýlé čtyři vychovatelky se rozdělily přesně

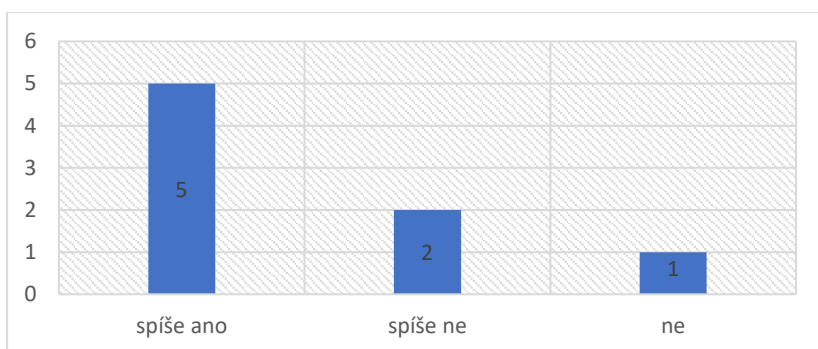
na polovinu. Dvěma vychovatelkám tato metoda absolutně nevyhovuje a zbylým dvěma spíše ne.

Graf č. 11: Máte prostor pro vyjádření názoru k Vaším pracovním výsledkům?



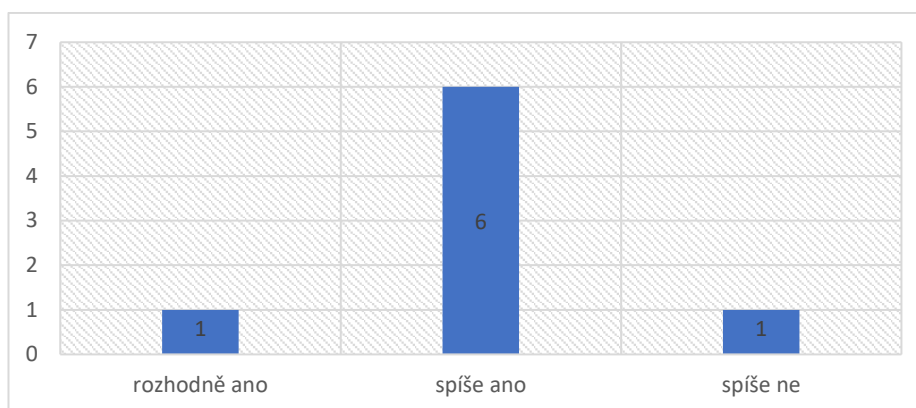
Tato otázka byla zaměřena na to, zda dostávají vychovatelky školní družiny prostor k tomu, aby se mohly vyjádřit k jejich působení na dané pozici, popřípadě vnesly nové nápady či názory, které chtějí sdílet se svým nadřízeným. Šest vychovatelek z osmi tvrdí, že ano. Že mají dostatečný prostor pro vyjádření názoru k jejich pracovním výsledkům. Dvě s tímto názorem nesouhlasí a tvrdí, že nedostávají prostor k vyjádření jejich názoru.

Graf č. 12: Motivuje Vás k lepším výsledkům hodnocení Vašeho pracovního výkonu?



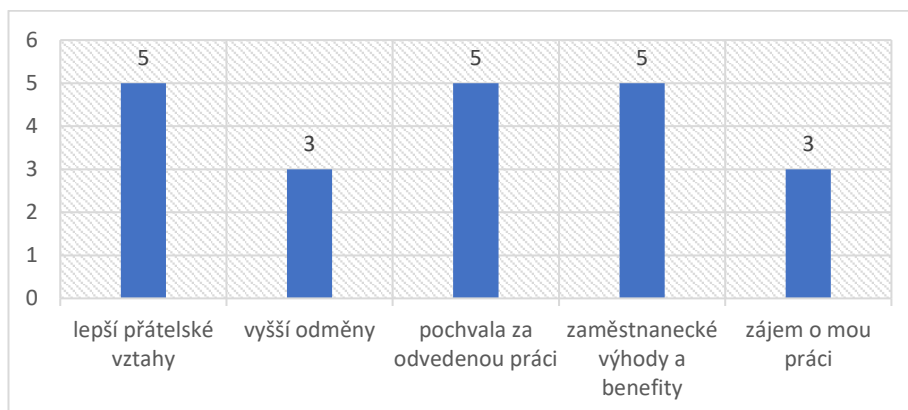
Pět vychovatelek z osmi považuje hodnocení jako motivační prvek pro jejich pracovní nasazení a podaný pracovní výkon. Tři vychovatelky tvrdí, že probíhající hodnocení nemá žádný vliv na jejich pracovní výkon, tudíž se nedá považovat jako motivační nástroj pro zvýšení výkonnosti pracovníků.

Graf č. 13: Je Váš nadřízený na hodnocení připraven?



Víc jak polovina, přesněji sedm zaměstnanců z osmi si myslí, že je ředitelka školy, která vede osobní hodnotící rozhovor, připravena na hodnotící pohovory. Pouze jedna vychovatelka si myslí, že ředitelka není dostatečně připravena. V rámci přípravy se počítá dokumentace, pokyny a následný postup při hodnotícím rozhovoru. V porovnání se zjištěnými informacemi je kladné, že vychovatelky vnímají to, že je ředitelka připravena na osobní rozhovor, i přesto, že si nedělá žádné poznámky.

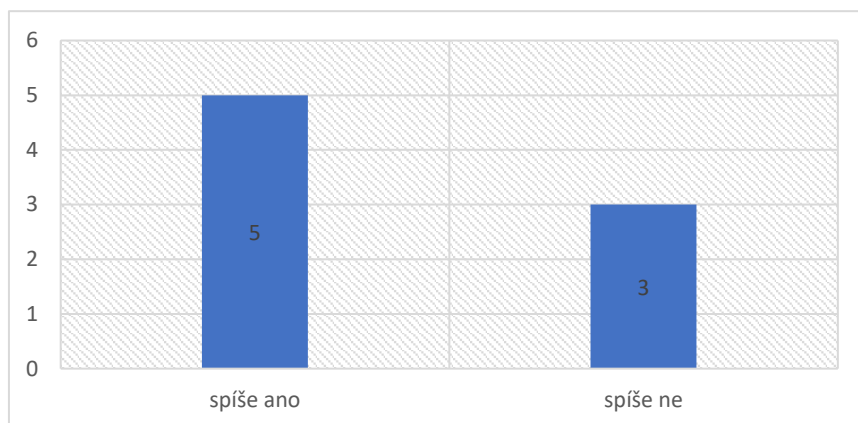
Graf č. 14: Existuje něco, co by přispělo k Vaší lepší pracovní motivaci?



Tato otázka byla položena vychovatelkám z důvodu, aby bylo jasné, co postrádají od svých nadřízených a co jim chybí k úplné spokojenosti v práci. Všechny mladé vychovatelky, tedy do 30 let, zaškrtnly lepší přátelské vztahy, zájem o jejich práci a pochvala od vedoucího. Starší vychovatelky

by ocenily především pochvalu za odvedenou práci a vyšší odměny. Polovina vychovatelek by ocenila i zaměstnanecké výhody a benefity.

Graf č. 15: Myslíte si, že je Váš plat adekvátní Vašemu pracovnímu výkonu?



Jelikož se spokojeností zaměstnanců souvisí i to, jak jsou odměněni, byla jako poslední položena otázka, zda je jejich výkon adekvátně ohodnocen. Pět vychovatelek si myslí, že je jejich plat odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Tři vychovatelky si myslí, že jejich pracovní výkon je vyšší, než je jejich aktuální finanční ohodnocení. V této otázce se také všechny starší vychovatelky shodly. Všechny 4 zaškrtyly kolonku spíše ano, což znamená, že jsou spokojené s jejich pracovním výkonem a následně peněžním ohodnocením.

4.6 Interpretace výsledku výzkumu

Cílem empirické části bylo popsat, jak vypadá aktuální systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY a na základě dotazníkového šetření zjistit, jak vnímají vychovatelky dosavadní systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY. Tato podkapitola se nebude zaměřovat pouze na výsledky dotazníkového šetření, ale budou zde interpretovány všechny informace, zdroje a jejich analýza v rámci deskriptivní případové studie.

Na závěr ověříme hypotézy, které byly stanoveny na začátku empirické části této práce.

Během mého výzkumu na základní škole XY jsem pracovala s interními materiály, studovala její dokumenty, vedla rozhovory s několika zaměstnanci včetně zaměstnanců z vedení školy a zjišťovala informace potřebné pro zpracování mé práce.

System hodnocení zaměstnanců na této základní škole byl zaveden teprve před 2 roky, což mi potvrdila jak ředitelka školy, tak i její zaměstnanci. Také mi byly ukázány záznamové archy, které byly pouze z minulého a letošního roku. Příprava na toto hodnocení probíhá několik měsíců před tím, než je chystané hodnocení oznámeno všem zaměstnancům. Minulý i letošní rok byla forma hodnocení stejná, avšak obsahová a formální stránka dotazníku byla přepracována. Na základě analýzy dokumentů, které mi škola propůjčila, jsem zjistila, že hodnocení je prováděno na základě sebehodnotícího dotazníku, který má 2 části, poté jsou všichni zaměstnanci postupně voláni k osobnímu rozhovoru s ředitelkou školy. Sebehodnotící dotazníky mi byly předloženy 3, každý byl vyhraněn určité skupině pedagogických pracovníků. Jednou skupinou byli učitelé, poté asistenti pedagoga a jako poslední vychovatelky školní družiny. Otázky ve všech třech dotaznících se příliš nelišily, docházelo pouze k lehkým slovním obměnám nebo byly odstraněny otázky, které nebyly určeny cílové skupině. Na základě použité literatury bych shrnula, že hodnocení by mělo probíhat tak, že ředitelka školy i zaměstnanci chápou tato setkání jako motivační prvek k stejným či lepším pracovním výkonům a jako poděkování za jejich dosavadní odvedenou práci v této instituci. Zaměstnanec by neměl mít obavy sdělit svůj názor či problém ředitelce školy a ta by naopak měla tyto rozhovory vnímat jako možnost dozvědět se více o samotném zaměstnanci, ale i o jeho vlastní motivaci. Během rozhovoru by mělo dojít k určení cíle nebo několika cílů pro následné hodnotící období, ke kterému by se měl přizpůsobit

zaměstnancův pracovní výkon. Díky těmto setkáním má ředitelka možnost upravit vnitřní chod školy jako je komunikace se všemi zaměstnanci, lepší získávání zpětné vazby k jejím rozhodnutím, akce na stmelení kolektivu či větší finanční obnosy ke školení zaměstnanců.

Při rozhovoru s ředitelkou školy jsem zjistila, že jako první jsou vždy hodnoceni učitelé z důvodu jejich pracovní činnosti během dopoledne. Následně jsou rozhovory vedeny s asistenty pedagoga a jako poslední se hodnotí vychovatelky. Poslední jsou z důvodu, že mají dopoledne více času, proto mohou počkat. Paní ředitelka mi ukázala otázky, které má pro své zaměstnance připravené a na které se během jejich osobního setkání ptá. Na základě našeho rozhovoru jsem získala informace o průběhu a vedení celého hodnotícího rozhovoru z jejího pohledu. Vysvětlila mi, z jakého důvodu je pro ni hodnocení zaměstnanců důležité a jakou váhu těmto setkáním dává. Setkání vnímá jako možnost popovídat si se svými zaměstnanci, zjistit, jak se jim vede v osobním i pracovním životě a jak vnímají jejich přítomnost na škole. Z předložených otázek jsem zjistila, že ředitelka školy dbá na dobré klima školy a na přátelské vztahy mezi všemi pracovníky. Její otázky tedy směřovaly především k těmto dvěma tématům. Jak se zaměstnanec cítí ve škole, zda má nějaký problém nebo jí chce sdělit něco potřebného ohledně své či cizí práce. Během rozhovorů si ředitelka nedělá žádné zápisky, aby se její zaměstnanci nebáli, že jejich důvěrný rozhovor bude probírat s jinými zaměstnanci. Časová doba není daná, záleží na obou stranách, jakým směrem bude směřovat tento rozhovor a jak dlouho bude trvat. Díky těmto setkáním si vytváří ředitelka obraz o vnitřním chodu základní školy a ověřuje si její vlastní názory a myšlenky na určité věci. Osobní setkání probíhají podle ředitelky jednou ročně, a to vždy v druhém pololetí školního roku, aby se mohli zúčastnit i nově přijatí zaměstnanci. Systém hodnocení probíhá tak, že zaměstnanec, v našem případě vychovatelka, vyplní první část dotazníku, kde se bodově ohodnotí podle

pokynů, které ji byly dány spolu s dotazníkem. Poté odpoví na otázky a dotazník vrátí ředitelce školy. Vychovatelka poté čeká, kdy bude na řadě. Při osobním rozhovoru poté projdou s ředitelkou obě části dotazníku. V první části ředitelka sděluje její názor a obodování pracovního výkonu z jejího pohledu. Poté následují otázky, kdy se ředitelka doptává na různé doplňující informace k danému tématu.

Vychovatelky vnímají toto hodnocení stále jako novinku, ke které neví, jak se postavit. Hodnocení nevnímají jako proces, při kterém mohou sdělit své potřeby, názory nebo se zeptat na otázky týkající se chody školy. Dotazníky a osobní rozhovory chápou jako nepříjemnou událost, které se musí zúčastnit. Při rozhovoru se zaměstnanci jsem se ptala, z jakého důvodu vnímají hodnocení takto negativně. Většina vychovatelek se shodla na tom, že netuší, co mohou od paní ředitelky čekat, jelikož jim přijde velmi neempatická a příliš přísná. S čím se shodly s ředitelkou školy bylo to, že hodnocení opravdu probíhá jednou ročně. To, že jsou k osobním rozhovorům jsou volány jako poslední vnímají negativně, jelikož dle jejich názoru jde vidět, jak jsou ony i jejich práce ceněna právě vedením školy.

Dotazníkové šetření sloužilo především pro utvrzení základních informací. Informace a materiály od ředitelky školy a vychovatelek jsem analyzovala, následně jsem vytvořila otázky do dotazníku, které měly potvrdit nebo naopak vyvrátit tvrzení ředitelky ohledně dosavadního systému hodnocení na základní škole XY. Na základě dotazníku jsem poté mohla ověřit hypotézy, které jsem si stanovila před začátkem celého výzkumu. Výzkumná otázka: „Jak vnímají vychovatelky aktuální systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY?“ byla podle mého názoru zodpovězena v dotazníkovém šetření. Všechny vychovatelky vzdělávací instituce XY se shodly, že hodnocení probíhá pravidelně každý rok. Během hodnocení, až na jednu výjimku, si vychovatelky myslí, že je ředitelka školy na hodnotící rozhovor připravena a má nachystané podklady pro vedení rozhovoru.

Hodnocení zaměstnanců probíhá nejprve vypsáním sebehodnotícího dotazníku, poté dochází k ústnímu rozhovoru s ředitelkou školy. Během hodnotícího rozhovoru si polovina vychovatelek není zcela vědoma toho, že by byly jasně definované cíle jejich práce na další hodnotící období. Také se neshodly, zda dostávají na zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, což může odpovídat grafu, jak jsou spokojeni ve své práci. Aktuální systém hodnocení vnímají vychovatelky rozporuplně. Polovině vychovatelek dosavadní způsob vyhovuje, druhá polovina se s tímto hodnocením příliš neztotožňuje a nejsou s ním spokojené.

Hypotéza č. 1 zněla: Vychovatelky, které mají prováděné hodnocení vedením jsou více motivované k práci než vychovatelky, které hodnocení nemají. Tuto hypotézu jsem chtěla ověřit o otázky číslo 13, graf č. 12. Více než 50 %, přesněji 63 %, vychovatelek se shodlo, že je hodnocení motivuje k lepším pracovním výkonům. Výsledek tedy zní, že v této vzdělávací instituci jsou vychovatelky motivované k lepším pracovním výkonům díky hodnocení zaměstnanců. Pokud se vrátíme zpět do teorie, tak nám potvrzuje Artur (2010), že pokud je systém hodnocení nastaven správně, je jeho hlavním cílem mít motivovanější a oddanější zaměstnanci.

Hypotéze č. 2: Více než 50 % vychovatelek, které mají kladnější přístup k hodnocení, mají nad 51 let. Kdyby byla tato hypotéza psaná pouze na starší vychovatelky, tak by byla dotazníkem potvrzena. Jelikož ale máme v hypotéze více než 51 let, není tato hypotéza pravdivá. Je to z důvodu, že starší vychovatelky sice vnímají hodnocení kladněji než mladší, ale není to přes polovinu. Dotazník nám ukázal, že všechny mladé, přesněji do 30 let, vnímají hodnocení záporně a spíše jim nevyhovuje. Kdežto starší vychovatelky vnímají aktuální systém hodnocení kladně.

Hypotéza č. 3: Hodnocení vychovatelek přispívá k lepšímu pracovnímu výkonu. To, že dochází k hodnocení zaměstnanců má vliv jak na samotné zaměstnance, tak i na chod celé organizace. Pokud jsou vychovatelky

hodnoceny, můžeme říci podle teoretické části této práce, že je jejich pracovní nasazení vyšší a přístup k úkolům aktivnější. Pokud je hodnocení pravidelné, má to zpravidla dobrý dopad na celkový chod instituce. Díky hodnocení může docházet i povyšování či delegování, což je dostatečný motivační prvek pro lepší pracovní výkon. V rámci hodnocení mluvíme i o zpětné vazbě, kterou může být pro zaměstnance samotný rozhovor a sdělení jeho názoru vedení a naopak, nebo také odměňování zaměstnanců. Všechny tyto body jsou obsaženy v otázkách v dotazníku. Vychovatelky ve vzdělávací instituci XY se téměř na 100 % shodly v tom, že mohou vyjádřit svůj názor během hodnocení. Co se týká zpětné vazby z vedení, přesně polovina vychovatelek se shodla, že dostávají zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon a zbylá polovina spíše ne. Při důkladném shlednutí dotazníku jsem si všimla, že všechny starší vychovatelky a jedna ve věku 31-50 zaškrtnuly, že dostávají zpětnou vazbu. Zbylé vychovatelky do 30 daly spíše ne.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zodpovědět výzkumnou otázku pomocí deskriptivní případové studie, v konkrétní vzdělávací instituci, která byla položena na začátku empirické části. Výzkumná otázka zněla: *„Jak vnímají vychovatelky aktuální systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY?“* V závěru této práce shrnu výsledky, které jsem zjistila během analýzy interních dokumentů a krátkých rozhovorů s vedením školy i samotnými zaměstnanci. Následně se zaměřím na zodpovězení výzkumné otázky na základě zjištěných materiálů a dotazníku, který byl vyplněn cílovou skupinou výzkumu, tedy vychovatelkami.

V teoretické části jsem se zaměřila na to, jak má vypadat hodnocení podle odborné literatury. Byla zmíněna kritéria, postupy i možné metody hodnocení zaměstnanců. V této části jsem si také definovala funkci školní družiny, roli a povinnosti vychovatelky v ní. Díky teorii jsem následně mohla provádět výzkum na základní škole XY. V empirické části jsem si položila výzkumnou otázku. Aby byla tato výzkumná otázka dostatečně zodpovězena, vytvořila jsem 3 dílčí otázky, které mi pomohly zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Předem jsem si stanovila 3 hypotézy, které jsem za pomoci analýzy interních dokumentů a odpovědí v dotazníkovém šetření mohla zodpovědět v kapitole Interpretace výsledku výzkumu.

Výzkumná otázka zněla: *„Jak vnímají vychovatelky aktuální systém hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY?“* Na základě výzkumu, ve kterém jsem analyzovala veškeré dokumenty školy a zpracovávala výsledky dotazníkového šetření mohu říct, že vychovatelky školní družiny vnímají aktuální způsob hodnocení negativně. Celkově hodnocení jejich výkonu bylo přijato velmi negativně a systém, jakým hodnocení nyní probíhá hodnotí polovina vychovatelek kladně a druhá polovina negativně. Během mého výzkumu jsem zjistila, že hodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně, tedy

každý rok. Také jsem ale zjistila, že v rámci hodnocení zaměstnanců nedostávají vychovatelky zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon a více jak polovina z nich nezná kritéria, podle kterých je jejich pracovní výkon hodnocen.

Seznam použité literatury

- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Arthur, D. (2010). *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
- Hájek, B., & Pávková, J. (2007). *Školní družina*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Chrastina, J. (2019). *Případová studie - metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
- Kerlinger, F. (1972). *Základy výzkumu chování*. Praha: Academia.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- Kubeš, M., & Šebestová, L. (2008). *360stupňová zpětná vazba*. Praha: Grada.
- Ondrejko, P. (2005). *Úvod do metodologie sociálních věd*. Bratislava: Regent.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.
- Radváková, V., & Sigmund, T. (2016). *Základy odborné práce*. Praha: Oeconomica.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada.
- Šikýř, M., Borovec, D., & Lhotková, I. (2016). *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer.
- Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendeleova Univerzita v Brně.
- Trojanová, I. (2017). *Hodnocení učitelů*. Praha: Wolters Kluwer.

Urban, J. (2013). *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oak: Sage Publications.

Další dokumenty:

Dokumenty poskytnuté vedením dané organizace, vnitřní dokumenty základní školy XY.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Pokyny pro zaměstnance k hodnocení

Příloha č. 2: První sebehodnotící dotazník (zadán minulý školní rok)

Příloha č. 3: Upravený dotazník pro vychovatelky pro letošní školní rok

Příloha č. 4: Dotazník

Příloha č. 1

VYSVĚTLIVKY K BODOVÉMU HODNOCENÍ UČITELE

Hodnocení je založeno na čtyřstupňové škále. V rámci dané kompetence si vyberte hodnocení, které Vás dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje. Shoda nemusí být vždy úplná. Dále odpovězte na otázky. K hodnotícímu pohovoru si připravte svůj vlastní komentář, proč jste se rozhodli právě takto.

1. Kvalita vzdělávací práce

1 - Vychovatel nezná dostatečně cíle vzdělávání ve školní družině. Má špatně zažité metody práce. Využívá jen malý rozsah výchovně vzdělávacích strategií. Svým působením jen velmi málo rozvíjí klíčové kompetence žáků. V ŠVP ŠD se neorientuje.

2 - Vychovatel zná dostatečně cíle vzdělávání ve školní družině. Má zažité metody práce. Využívá různé výchovně vzdělávacích strategie. Svým působením však málo rozvíjí klíčové kompetence žáků. V ŠVP ŠD se orientuje jen s obtížemi.

3 - Vychovatel zná cíle vzdělávání ve školní družině. K jejich naplnění využívá různé výchovně vzdělávacích strategie. Klíčové kompetence žáků rozvíjí. Orientuje se v ŠVP ŠD a plní jej.

4 - Vychovatel zná velmi dobře cíle vzdělávání ve školní družině. K jejich naplnění využívá širokou škálu výchovně vzdělávacích strategií. Své působení neustále směřuje k rozvoji klíčových kompetencí žáků. Zná ŠVP ŠD a plní jej velmi dobře.

2. Plnění povinností: vedení pedagogické dokumentace, dohledy, výzdoba ŠD a prostor školy, informace pro zákonné zástupce, ... – spolehlivost, včasnost, přesnost, úroveň

1 – nedostačující úroveň

2 – dostačující úroveň

3 – dobrá úroveň

4 – velmi dobrá úroveň

3. Řešení problémů, samostatnost

1 - Vychovatel se vlastním rozhodnutím vyhýbá, problémy nechce nebo neumí řešit.

2 – Míra samostatného rozhodování vychovatele je malá, problémové situace neumí moc dobře řešit nebo řešení odkládá. Ze strany vedení školy je nutno vychovatele neustále vést a kontrolovat.

3 – Vychovatel je ve většině případů schopen samostatného rozhodnutí, umí si poradit, má snahu problémy řešit, jejich řešení, pokud možno neodkládá.

4 – Vychovatel je znám svou schopností samostatně se rozhodovat a bez odkladu řešit vzniklé problémy, a to vždy v souladu se zájmy školy.

4. Ochota přijímat úkoly, pracovní nasazení

1 – Vychovatel nerad přijímá jakékoliv úkoly, jejich plnění odkládá, mívá problém s dodržáním termínu. Jeho pracovní nasazení je malé a vždy jen v oblasti jeho zájmu.

2 – Vychovatel přijímá některé úkoly neochotně, má tendenci se vymlouvat nebo úkoly označovat za zbytečné. Pracovní nasazení v oblasti jeho zájmu je poměrně velké, v jiných oblastech pak má rezervy.

3 – Vychovatel přijímá úkoly vcelku ochotně, pokud se s úkolem ztotožní, je schopen jej splnit velmi dobře. Jeho pracovní nasazení bývá většinou vysoké.

4 – Vychovatel je znám svou ochotou přijímat nejrůznější úkoly, které plní vždy rychle a zodpovědně. Jeho pracovní nasazení je trvale vysoké, je příkladem pro ostatní kolegy.

5. Osobní iniciativa a ochota spolupracovat

1 – Vychovatel se ve škole výraznějším způsobem neangažuje, neúčastní se života školy a školních aktivit. Vykazuje zjevnou neochotu spolupracovat s ostatními kolegy, kterým ani neposkytuje dostatečnou podporu.

2 – Vychovatel se jen občas zapojuje do života školy a jednotlivých školních aktivit. Jeho osobní iniciativa není příliš velká. Je schopen částečně spolupracovat s ostatními kolegy na některých aktivitách.

3 – Vychovatel je poměrně aktivním členem pracovního týmu a pedagogického sboru. Je schopen podporovat ostatní členy sboru a spolupracovat s nimi na školních aktivitách.

4 – Vychovatel je respektován jako trvale aktivní a produktivní člen pedagogického sboru. Ve škole vzhledem ke svým aktivitám plní často funkci iniciátora a koordinátora školních aktivit. Je znám svou podporou ostatních členů sboru a vysokou mírou spolupráce s ostatními kolegy.

Příloha č. 2: První sebehodnotící dotazník (minulý školní rok)

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocený: - vychovatelka

Hodnotitel:

| Kompetence | Závažnost | Sebehodnocení | Hodnocení |
|---------------------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| 1, Kvalita vzdělávací práce | 4 | | |
| 2, Plnění povinností | 4 | | |
| 3, Schopnost rozhodování a řešení problémů | 3 | | |
| 4, Ochota přijímat úkoly, pracovní nasazení | 4 | | |
| 5, Osobní iniciativa a ochota spolupracovat | 4 | | |

Vysvětlivky k bodovému hodnocení:

1 – nedostačující, 2 – dostačující, 3 – průměrný, 4 - nadprůměrný

- Co se mi v uplynulém období podařilo?

- Na co se chci zaměřit, co chci u sebe rozvíjet?

- Co mne zaujalo na práci mých kolegů/kolegyň?
- Čemu bych se rád/a věnoval/a, abych přispěl/a ke zlepšení chodu školy?
- Čím jsem přispěl/a k reprezentaci školy?
- Co mě momentálně tíží v mé práci?

Vyjádření hodnotitele:

Co dělá hodnocený obzvlášť dobře:

Co je třeba zlepšit (úkol do příštího hodnocení):

Vyjádření hodnoceného:

V čem zlepší svou činnost:

Požadavky na materiální pomoc, kolegiální spolupráci, apod.:

Náměty, připomínky, poznámky:

S hodnocením jsem byl seznámen dne:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

Příloha č. 3

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ ZAMĚSTNANCŮ

Hodnocený: - vychovatelka

Hodnotitel:

| Kompetence | Závažnost | Sebehodnocení | Hodnocení |
|--------------------------------------|-----------|---------------|-----------|
| 1. Kvalita výchovně vzdělávací práce | 4 | | |
| 2. Plnění povinností | 4 | | |
| 3. Řešení problémů, samostatnost | 3 | | |
| 4. Komunikace s kolegy | 4 | | |
| 5. Ochota přijímat úkoly | 4 | | |
| 6. Osobní iniciativa | 3 | | |
| 7. Ochota spolupracovat | 4 | | |

Vysvětlivky k bodovému hodnocení:

1 – nedostačující, 2 – dostačující, 3 – průměrný, 4 - nadprůměrný

1.Co se mi daří ?

a) ve výchovně vzdělávací práci

b) v oblasti sebevzdělávání

c) v oblasti spolupráce s kolegy

2. Jaké jsou moje rezervy?

a) ve výchovně vzdělávací práci?

b) v oblasti sebevzdělávání

c) v oblasti spolupráce s kolegy

3. Co mě momentálně tíží v mé práci?

4. Co dělám nad rámec svých základních pracovních povinností?

5. Jak si představuji své působení ve škole ve školním roce 2020/2021?

S hodnocením jsem byl seznámen dne:

Podpis hodnoceného:

Podpis hodnotitele:

DOTAZNÍK K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Dobrý den,

jmenuji se Jana Dostálová a jsem studentka třetího ročníku bakalářského studia, oboru Řízení vzdělávacích institucí. Touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění dotazníku, který vznikl na základě mé bakalářské diplomové práce na téma Hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY. V dotazníku jsou převážně uzavřené otázky, u kterých je třeba zaškrtnout Vámi vybranou odpověď. Pouze jedna otázka je otevřená a u otázky č. 15 je možné zvolit více odpovědí.

Náplní dotazníku jsou otázky, které se týkají dosavadního systému hodnocení zaměstnanců ve vzdělávací instituci XY a Vašeho osobního vnímání daného systému. Informace, které budou získány z vyplněných dotazníků, budou sloužit pouze pro zpracování této práce, tedy akademické účely.

Věnujte prosím 10 minut Vašeho volného času k vyplnění tohoto dotazníku zcela upřímně. Vyplněné dotazníky mi prosím vkládejte do složky, kterou si později vyzvednu.

Děkuji za Váš čas, ochotu i spolupráci.

1. Jaký je Váš věk?

- 20-30 31-50 51 a více

2. Jak dlouho pracujete pro tuto vzdělávací instituci?

- 0-2 roky 3-6 let 7 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní vzdělání
 střední vzdělání
 středoškolské s maturitou
 vyšší odborné vzdělání
 vysokoškolské

4. Jste ve své práci spokojeni?

- Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne

5. Dostáváte zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne

6. Probíhá hodnocení pravidelně?

Ano Ne

7. Jak často probíhá hodnocení?

měsíčně

pololetně

ročně

8. Znáte kritéria či oblasti, podle kterých jste hodnocena?

Ano

Ne

9. Jak vypadá dosavadní způsob hodnocení Vaší práci? (Prosím vypište)

10. Dochází k definování nových cílů během hodnocení?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne
11. Vyhovuje Vám dosavadní způsob hodnocení?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne
12. Máte prostor pro vyjádření názoru k Vaším pracovním výsledkům?
 Ano
 Ne
13. Motivuje Vás k lepším výsledkům hodnocení Vašeho pracovního výkonu?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne
14. Je Váš nadřizený na hodnocení připraven?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne
15. Existuje něco, co by přispělo k Vaší lepší pracovní motivaci?
 Lepší přátelské vztahy
 vyšší odměny
 pochvala za odvedenou práci
 zaměstnanecké výhody a benefity
 zájem o mou práci
16. Myslíte si, že je Váš plat adekvátní Vašemu pracovnímu výkonu?
Rozhodně ano - spíše ano - spíše ne - ne