

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Souvislost systému hodnocení a vzdělávání s kariérním rozvojem zaměstnanců

Diplomová práce

Bc. Michaela Horáková

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Michaela Horáková**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Souvislost systému hodnocení a vzdělávání
s kariéřním rozvojem zaměstnanců**

Cíl: Cílem diplomové práce je zjistit pomocí analýzy propojení systému hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti XY s kariéřním řádem a navrhnout opatření zaměřená na efektivní integraci uvedených oblastí personální práce v dané společnosti.

Rámcový obsah:

1. Úvod a vymezení cílů práce
2. Teoretické přístupy k hodnocení výkonu a rozvoji zaměstnanců
3. Vzdělávání zaměstnanců a kariéřní řád
4. Systém hodnocení, vzdělávání a rozvoje pracovníků v konkrétní společnosti
5. Empirický výzkum – analýza současného stavu propojení systému hodnocení a vzdělávání zaměstnanců s kariéřním řádem
6. Vyhodnocení výsledků výzkumného šetření, návrh příslušných opatření

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:


1. HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
2. MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
3. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
4. VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
7. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.


Datum zadání diplomové práce: únor 2020

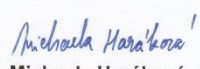
Termín odevzdání diplomové práce: leden 2021

L. S.


PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Bc. Michaela Horáková
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 21. 12. 2020

Děkuji PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce a poskytování užitečných rad. Poděkování patří také Mgr. Leoně Novákové za poskytování informačních dokumentů a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část	11
1.1 Historie vzdělávání a rozvoje pracovníků	11
1.2 Vzdělávání a rozvoj.....	12
1.2.1 Funkce vzdělávání.....	14
1.2.2 Cíle vzdělávání a rozvoje.....	14
1.3 Formy vzdělávání	15
1.4 Plánování a realizace vzdělávání pracovníků.....	18
1.4.1 Vyhodnocení vzdělávání.....	21
2 Hodnocení pracovníků	22
2.1 Význam hodnocení.....	22
2.1.1 Potřeby hodnocení.....	24
2.2 Systém hodnocení pracovního výkonu.....	24
2.3 Kritéria a oblasti hodnocení	25
2.3.1 Formy hodnocení.....	28
2.4 Metody hodnocení pracovníků	29
2.5 Problémy hodnocení pracovníků	31
2.5.1 Chyby, které vznikají na základě nedostatečné přípravy hodnocení	32
2.5.2 Hodnotitelské chyby.....	32
3 Hodnocení pedagogických pracovníků	34
3.1 Formy hodnocení pedagogických pracovníků	35
3.2 Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků	36
4 Kariéra	38
4.1 Definice kariéry.....	38
4.2 Cíle kariéry	39
4.3 Stupně kariéry	40
4.4 Proces řízení kariéry	41
4.5 Kariérní řád.....	45
5 Empirická část	48
5.1 Analýza současné situace ve vybrané instituci.....	48

5.2	Představení instituce	55
5.3	Výzkumné otázky a metodika práce.....	57
5.4	Dotazníkové šetření	58
5.5	Polostrukturovaný rozhovor.....	59
5.6	Zpracování, vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření	60
5.7	Závěr empirické části – shrnutí.....	72
5.8	Návrh opatření	73
	Závěr	76
	Seznam literatury	78
	Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratek a symbolů

MBO Management by Objectives

KS1 První kariérní stupeň

KS2 Druhý kariérní stupeň

KS3 Třetí kariérní stupeň

Úvod

Žijeme v době, která je charakteristická rychlým rozvojem a zaváděním technických a technologických inovací. Však nejdůležitějším faktorem rozvoje samotné organizace je zvyšování hodnoty lidského kapitálu. Samotný rozvoj a učení je velice důležité i jako motivující impuls pro zaměstnance, kteří by chtěli rozvíjet svůj vlastní potenciál. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců představuje vysoce nákladný a poměrně náročný proces. Investice do vzdělávání a kvalifikace se stávají významným prvkem jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Řízení kariérního rozvoje zaměstnanců je neméně důležité v současné době. Již od počátku výběru zaměstnance až po získání určité pozice je řízení kariéry velice významné. Velice důležité je zaměřením se i na hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je nástrojem jejich vedení, motivace a již zmíněného rozvoje. Také se používá ke shrnutí výkonu pracovníka za již uplynulé období a také ke stanovení nových cílů, k naplánování dalšího rozvoje a také i jako určitá platforma pro kariérové plánování.

Diplomová práce je rozložena do dvou hlavních částí. První, teoretická část je tvořena literární rešerší, ve které jsou definovány a popsány základní pojmy a definice týkající se zvoleného tématu diplomové práce. Na teoretickou část navazuje část druhá, praktická. Praktická část obsahuje popis současné situace, konkrétně propojení systému hodnocení, vzdělávání a rozvoje pracovníků s kariérním růstem na základní škole. Následuje zpracování a vyhodnocení dat na základě výzkumného šetření prostřednictvím dotazníků.

Cílem diplomové práce je analýza systému hodnocení, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců na konkrétní základní škole s kariérním růstem a navrhnout příslušné opatření.

Tohoto cíle se dosahuje již na základě teoretické části, ve které je detailně popsán systém vzdělávání a určitá část je zaměřena na řízení kariéry a s tím spojený i kariérní růst. Aby se co nejpresněji analyzovala instituce, je důležité se zaměřit i na hodnocení zaměstnanců. V praktické části je popsána instituce, tedy 5. základní škola v Mladé Boleslavi.

Následuje analýza současné situace. Po identifikování současné situace následuje dotazníkové šetření, ve kterém otázky směřují na zaměstnance a pedagogy, jejich rozvoj a nutné vzdělávání v rámci kariérního růstu. Dotazníkové šetření je určeno především pro pedagogický sbor, kde je cílem identifikace oblasti vzdělávání. V rámci praktické části jsou stanoveny 3 výzkumné otázky, a cílem je pomocí analýzy dotazníků a dat získaných z instituce na ně odpovědět. V závěru praktické části sou dotazníky zpracovány, vyhodnoceny, a následně navrženo opatření.

1 Teoretická část

1.1 Historie vzdělávání a rozvoje pracovníků

Vzdělávání probíhalo přímo na pracovišti ještě před rokem 1400, kdy devadesát procent zaměstnanců pracovalo v zemědělství, a zbytek představovali řemeslníci, kteří pracovali ve svém domově či blízkosti svého domu. Vzdělávání se skládalo z napodobování určité činnosti, nebo slovního výkladu, jelikož drtivá většina zaměstnanců byla negramotná. Zjednodušeně lze říci, že se od učedníka očekávalo, že bude sledovat práci svého mistra a následně bude napodobovat to, co viděl.

Systematické vzdělávání začalo v roce 1459 v Anglii se vznikem učňovského školství. Tento systém byl založen na tom, že otec buď učil svého potomka řemeslu sám, nebo si vyhledal nějakého mistra, u kterého by se jeho potomek mohl vyučit. Tato učební doba byla dlouhá sedm let, a většinou se takto učili chlapi. Dívky byly doma a byly učeny stejným způsobem. Dívky se učily řemeslům a dovednostem jako je například tkalcovství (Belcourt, 1998).

Díky průmyslové revoluci se výroba přesunula z domovů do továren a dále z venkova do města. Následovala tedy potřeba výcviku dělníků a pracovníků v masovém měřítku. Jelikož majitelé továren neměli možnost nalézt kvalifikované dělníky, otvírali ve svých továrnách školy, které dělníkům poskytovaly odborný výcvik. Tento výcvik prováděli zkušení a kvalifikovaní dělníci. Doba výcviku byla obvykle kratší, a soustředění bylo hlavně na menší okruh dovedností, které byly potřebné pro výkon určité činnosti v továrně. V průběhu tohoto období se zahájilo používání kooperativního výchovného systému. V tomto systému studenti kombinovali studium teorie ve zřízené škole s praxí v továrně (Belcourt, 1998).

Po 2. světové válce došlo ke změně zájmu ze strany zaměstnavatele. Byl kladen větší důraz na spokojenost pracovníka. Zaměstnavatelé upřednostňovali heslo, že spokojený zaměstnanec je produktivnější. Vedoucí pracovníci byli vedeni k tomu, aby se snažili přispívat ke zvýšení spokojenosti pracovníků a především jejich produktivity. Vznikali semináře pro rozvoj lidských dovedností, kterých se manažeři účastnili. Toto období je považováno za velmi důležité, jelikož s sebou přinášelo poznání, že požadavky a potřeby zaměstnanců představují důležité parametry v produktivitě práce (Belcourt, 1998).

Následovalo rozšíření nabízených služeb o rozvoj manažerů, bylo zdokonaleno systematické vzdělávání a také plánování pracovních sil. Od 60. let jsou využívány promyšlenější a propracovanější techniky výběru zaměstnanců. Velký posun se projevil i v oblasti odměňování a hodnocení pracovníků. Koncepce řízení lidských zdrojů jak v teorii, tak i v praxi, se začala rozvíjet od 80. let. (Donnelly, 1997).

Nejčastějším cílem vzdělávání a rozvoje v dnešní době je dosažení změny chování na pracovišti. Většina firem či institucí používá metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců mimo pracoviště. Aby byl efekt správný a přenesen do výsledku pracovníka a také i organizace, je potřeba určitá podpora ve vzdělávání ze strany zaměstnavatele (Folwarczná, 2010).

1.2 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců patří ke klíčovým úkolům v oblasti řízení lidských zdrojů téměř v každé organizaci. Aby firma mohla fungovat efektivně a kvalitně, je potřeba, aby byli správně zvoleni pracovníci na různé pracovní pozice, a také se věnovat jejich rozvoji znalostí a schopností. Musí být tedy vytvořen plán vzdělávání a rozvoje a následně musí být správně realizován (Milkovich, 1997).

Nejdříve je však důležité si uvědomit, že je určitý rozdíl mezi rozvojem a vzděláváním zaměstnanců. Rozvoj je zaměřen více na rozvoj komplexní osobnosti tak, aby byla rozvíjena více obecně a ne jen s ohledem na nynější potřeby zaměstnavatele. Rozvíjí se tedy samotná osobnost jedince, ten přispívá pak k lepším mezilidským vztahům. Proto se rozvoj zaměstnanců stává v poslední době velmi významným. Oproti tomu vzdělávání se zaměřuje spíše na cíle a potřeby samotného podniku tak, aby pracovník vykonával práci co nejlépe (Koubek, 2015).

Aby se tedy vzdělávání a rozvoj stali efektivními a zaručili návratnost obětovaných a vložených prostředků, je potřeba, aby bylo vzdělávání i rozvoj pravidelné a musí vycházet z celkové podnikové strategie. Velký důraz je kladen i na uspořádanost rozvoje a vzdělávání, a pokud jsou tyto činnosti správně uspořádané, přináší to jisté výhody nejen samotným zaměstnancům, ale také i podnikům.

Mezi výhody patří:

- Bez nákladného hledání na trhu práce jsou podniku dodávány odborně připravení pracovníci.

- Tím, že jsou zohledněny zkušenosti z předchozího období do období následujícího je možnost neustálého zlepšování a zdokonalování vzdělávacích procesů.
- Zvyšuje se kvalita a šance jednotlivého zaměstnance v podniku i mimo něj.
- Dochází ke zlepšení vztahu pracovníků k podniku a zvyšuje se jejich motivace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Efektivně nastavené vzdělávání a rozvoj představuje neustále se opakující se proces, ten se skládá ze čtyř fází.

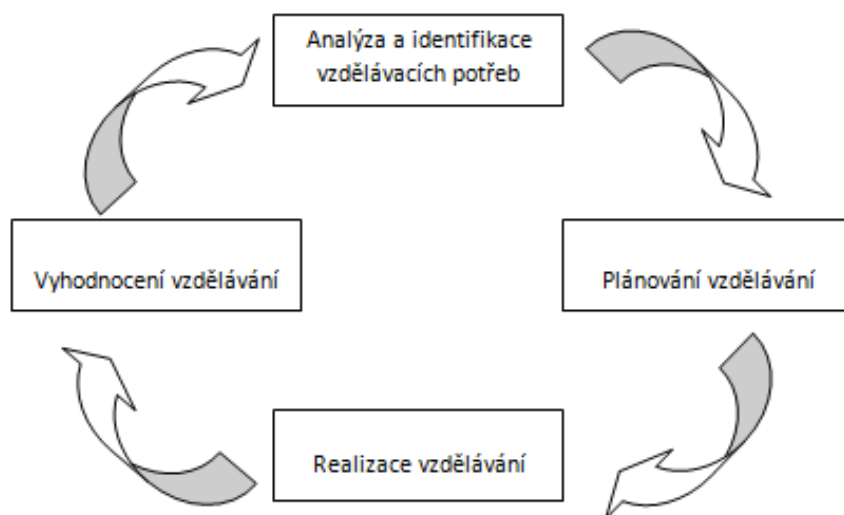
První fáze představuje identifikaci a analýzu potřeb, dále definování cílů v oblasti vzdělávání.

Druhá fáze se skládá z plánování vzdělávání. V plánování je obsažen rozpočet, časový harmonogram, metody a pracovníci, kterých se bude vzdělávání týkat.

Třetí fáze se týká samotné realizace vzdělávacího procesu.

Čtvrtá fáze, tedy poslední, se zaměřuje na hodnocení výsledků a účinnosti vzdělávacího programu, použitých metod apod.

Obr. č. 1 Proces firemního vzdělávání a rozvoje



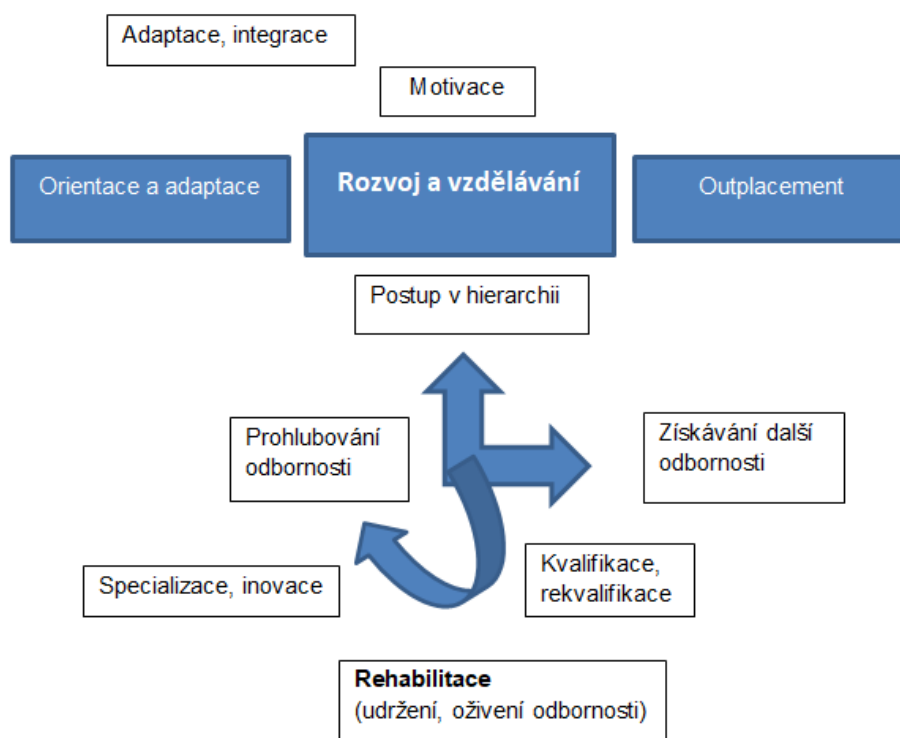
Zdroj: VODÁK, KUCHARČÍKOVÁ, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, str. 84.

Zpracování: Vlastní, 2020.

1.2.1 Funkce vzdělávání

Podle obsahového a procesního charakteru lze rozlišovat několik funkcí vzdělávání, jde tedy o funkci orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a měnovou a motivační. Samozřejmě, že vzdělávací aktivita není schopna naplnit všechny funkce stejným rozsahem. Je potřeba si funkce rozdělit do období, a to tak, že v průběhu adaptace se bude vyjímat především funkce orientační a adaptační, a ve fázi plného zapojení půjde do popředí funkce integrační a motivační. Lze také funkce rozdělit v rámci časového harmonogramu a průběhu kariéry, viz obrázek č. 2 (Mapa funkcí vzdělávání).

Obr. č. 2 Mapa funkcí vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, str. 128.

Zpracování: Vlastní, 2020.

1.2.2 Cíle vzdělávání a rozvoje

Podle Koubka (2005) se mezi hlavní cíle vzdělávání zaměstnanců řadí zajišťování podélné a příčné flexibility, jelikož flexibilita v současné době patří mezi nejdůležitější podmínky efektivního fungování podniku. Zmíněná podélná flexibilita představuje přizpůsobování pracovních schopností zaměstnanců požadavkům

pracovního místa, které se mění. Jde tedy o prohlubování pracovních schopností. Oproti tomu příčná flexibilita vyjadřuje souvislost s použitelností pracovníků i na jiných pracovních pozicích.

Podle Armstronga (2015) je hlavním cílem vzdělávacích a rozvojových aktivit „zabezpečení kvalifikovaných, vzdělaných a schopných lidí, které organizace potřebuje k uspokojení jejich současných i budoucích potřeb“.

Není tedy cílem pouze osvojování nových znalostí a zkušeností, ale hlavně změny v myšlení a chování pracovníků. Toto jsou rozhodující aspekty pro rozvoj samotné organizace a pro dosažení a držení si konkurenceschopnosti (Tureckiová, 2004).

1.3 Formy vzdělávání

Rozlišují se dvě formy vzdělávání. První z nich je vzdělávání na pracovišti (on-the-job training), ta klade velký důraz na ovládnutí potřebných dovedností a také na osvojení si pracovního jednání. Tato forma je vhodnější u vzdělávání méně kvalifikačně náročných profesí. Druhou formou je vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training). Ta se využívá u vzdělávání vedoucích pracovníků, specialistů a technologických profesí. Většinou v praxi dochází ke kombinaci obou forem.

Výhodou vzdělávání na pracovišti je individuální přístup k právě vzdělávanému zaměstnanci, je respektována jeho osobnost a přístup k získávání informací a potřebných dovedností. Důležitou roli zde hraje osobnost školitele, který vystupuje jako zaměstnavatel, jeho chování velmi ovlivňuje vztah školeného pracovníka k němu samotnému, ale i celé firmě (Dvořáková, 2007).

Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří:

Rotace práce – tato metoda v poslední době stále více používanou. Jde o to, že pracovník je určitý čas pověřen úkolem v některé části firmy a po splnění úkolu je přesunut do jiné části firmy a plní jiný úkol (Koubek, 2011).

Instruktaž – při této metodě se školený pracovník učí tím, že pozoruje a snaží se napodobovat zkušenějšího pracovníka. Postupně si tak osvojuje pracovní postupy. U této metody je výhodou, že zaměstnanci si mezi sebou rychle vytvoří pozitivní vztah spolupráce. Jedná se o nejčastěji používanou metodu.

Asistování – zde je školený pracovník přidělen zkušenému zaměstnanci, a pomáhá mu při plnění jeho úkolů. Postupně se od svého kolegy učí novým pracovními postupy. Nevýhodou může být osvojení si nesprávných pracovních zvyků a návyků (Koubek, 2015).

Mentoring, coaching a counselling – tyto metody jsou zaměřeny na rozvoj pracovníků. V případě mentoringu si zaměstnanec vybírá svého vzdělavatele-mentora. Jejich vztah je méně formální a jde spíše o rozšíření potenciálu školeného. Naopak u coachingu je zaměstnanci dlouhodobě přidělen odborný školitel a vzdělávaný pracovník si neustále osvojuje schopnosti, dovednosti a znalosti, které potřebuje pro svůj rozvoj. V rámci counsellingu jsou zaměstnanec i školitel postaveni na stejné úrovni, tato metoda slouží spíše pro konzultování a ovlivňování. Největším přínosem zmíněných metod je neustálá zpětná vazba. Naopak nevýhodou je zde časová náročnost (Koubek, 2015).

Metody vzdělávání mimo pracoviště jsou často realizovány v režimu, který je podobný tomu školnímu. Jedná se o kurzy ve školách, či nějakých vzdělávacích zařízeních, nebo přímo na vývojových pracovištích. Jde tedy o metody, které se používají k plošnému vzdělávání skupin účastníků. Mezi tyto metody patří:

Přednáška – jde o přenos informací k posluchačům. Přednášející má jasně stanovený obsah i časovou strukturu přednášky. Výhodou této metody je rychlost přenosu informací k většímu počtu účastníků, naopak nevýhodou je malá participace účastníků.

Demonstrování – pomocí audiovizuální techniky, počítačů, či trenažerů je prováděno toto školení ve výukových dílnách nebo ve vývojových pracovištích. Výhodou této metody je, že se jedná o bezpečné prostředí pro zkoušení svých dovedností a schopností. Nevýhoda je zde taková, že obvykle podmínky ve vzdělávacím zařízení a na reálném pracovišti jsou rozdílné.

Případová studie – tato metoda vzdělávání je jedna z nejvíce oblíbených. Je využívána při vzdělávání manažerů nebo tvůrčích pracovníků. Jedná se buď o skutečné, nebo i smyšlené projekty, které představují problém, a účastníci školení nebo skupinky tento problém analyzují, diagnostikují a snaží se navrhnout řešení problému. Výhodou je přispění k rozvoji analytického myšlení. Nicméně nevýhodou jsou vysoké požadavky na přípravu školitele.

Workshop – je jedna z variant případové studie. Problémy jsou řešeny hlavně týmově z komplexnějšího hlediska. Výhodou je, že se účastníci mohou dělit o nápady a posuzovat problémy z různých aspektů (Koubek, 2015).

Brainstorming – je další z variant případové studie. Při této metodě je skupina účastníků vyzvána, aby každý člen navrhl řešení na zadaný problém. Poté jsou návrhy předloženy, a je zorganizována diskuze s cílem najít optimální návrh,

či kombinaci více návrhů. Tato metoda je velmi účinná a přináší nové nápady (Armstrong, 2015).

Simulace – je zaměřena na aktivní účast školených. Účastníci obdrží velmi podrobný scénář a požaduje se od nich, aby za určitou dobu udělali řadu rozhodnutí. V průběhu vzdělávání se přechází od jednodušších problémů ke složitějším. Tato metoda přináší vzděláným schopnost rozhodovat se a vyjednávat (Koubek, 2015).

Assesment centre – pomáhá vzděláným uvědomit si schopnosti, které jejich pracovní výkon vyžaduje a také si vytvořit své vlastní plány osobního rozvoje ke zlepšení výkonu (Armstrong, 2015).

Outdoor training – neboli „učení se hrou“. Tato metoda se stále více používá ke vzdělávání manažerů. Opravdu se jedná o hry, nebo sportovní aktivity, při které se učí vzdělávání manažerským dovednostem, jako je např. umění koordinovat, hledání optimálního řešení nebo komunikovat se spolupracovníky. Tato metoda je velmi oblíbená, jelikož může probíhat ve volné přírodě, tělocvičně nebo v upravené učebně. Úkoly jsou zpravidla řešeny kolektivně, a v každé skupině je vždy jeden vedoucí, který vede dobrovolně, nebo je zvolen. Po splnění úkolu se diskutuje o tom, jaké manažerské dovednosti byly potřebné, jaké bylo jejich uplatnění a co by se dalo vylepšit. Výhodou metody je zábava, naopak nevýhodou je náročnost na přípravu vzdělávací akce.

Další metodou, která bývá často používaná, nicméně těžko uchopitelná je online výuka, neboli e-learning. Ten lze definovat velmi různě v závislosti na dané vzdělávací akci. Kopecký (2006) uvádí, že e-learning představuje propojení nových multimediálních technologií do vzdělávání a to za účelem zvýšení kvality pracovníka, zvýšení spolupráce a výměny informací. Online výuku lze také definovat v užším a širším pojetí. V užším pojetí je e-learning definován jako vzdělávání, které je podporované různými moderními technologiemi, jako je počítač či počítačové sítě internetu a intranetu. Na druhé straně, v širším pojetí online výuka představuje podporu vzdělávací akce prostřednictvím použití informačních a komunikačních technologií. Hlavním úkolem je zvýšení kvality a především dostupnosti vzdělávání. Výhodou této metody je, že účastníci se mohou napojit na celosvětovou síť a spolupracovat se všemi ostatními účastníky. Další a velkou výhodou je časová a finanční úspora, a také možnost online účasti

na určité vzdělávací akci, které by se účastník nebyl schopen zúčastnit z důvodu časových či finančních.

1.4 Plánování a realizace vzdělávání pracovníků

Nejdříve se zaměříme na plánování vzdělávání pracovníků. Plánování představuje určitý proces, ve kterém jsou připraveny učební osnovy a materiály, které jsou požadovány pro vzdělávání a rozvoj. Celý proces lze rozdělit do tří fází:

1. Přípravná fáze – v této fázi jsou zahrnuty takové aktivity, jako je určení potřeb, dále specifikace účastníků a také stanovení cílů vzdělávacího programu. Pokud se jedná o dlouhodobý program vzdělávání, stanovují se i dílčí cíle pro jednotlivé tematické oblasti. Stanovení cílů je velmi důležité, jelikož představují měřítko dosahovaných výsledků.
2. Realizační fáze – druhá fáze představuje samotný vývoj a zpracování jednotlivých kroků vzdělávacího programu, dále je zde zahrnuta realizace úkolů a stanovení pořadí vzdělávacích témat. Zjednodušeně lze říci, že jde o stanovení způsobu, jak bude vzdělávání probíhat. Z kraje této fáze se stanoví vhodné techniky vzdělávání, při jejich volbě je třeba brát v úvahu počet účastníků, jejich možné obavy, ale i také například priority podniku.
3. Fáze zdokonalování – poslední fáze plánování vzdělávání, ve které jde o průběžné hodnocení jednotlivých kroků vzdělávacího projektu v rámci stanovených cílů. Na základě toho jsou hledány různé možnosti zefektivnění celého procesu vzdělávání při využívání vhodně zvolených technik. Tato fáze dále také obsahuje prověřování, zda jsou účastníci informováni o akci, prověřuje úroveň organizačních záležitostí, jako je například stravování, ubytování apod. V rámci této fáze se také prověřuje, zda jsou vhodně zvoleni lektori (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pokud je plán správně vypracován, neměl by být problém odpovědět na následující otázky:

Jaké téma vzdělávání je potřeba zajistit? Jak již bylo zmíněno, vzdělávání by mělo pracovníky posouvat výše. Proto by zvolené téma vzdělávání mělo každému padnout co možná nejlépe.

Jaká bude cílová skupina? Aby bylo vzdělávání efektivní, je dobré, když skupina zúčastněných jsou na stejné úrovni jak ve vědomostech, tak schopnostech.

Jaké metody a techniky budou použity pro vzdělávání? Existuje hodně metod, jedná se buď indoor nebo outdoor vzdělávání, které jsou orientovány na podporu aktivity a tvořivost zaměstnanců.

Kde bude vzdělávání uskutečněno? Vzdělávání může být uskutečněno přímo na pracovišti, anebo mimo něj. Účinnější je vzdělávání mimo pracoviště, zaměstnanci nemají pocit, že se nachází stále na pracovišti.

Jaká bude zvolena vzdělávací instituce? Na trhu operuje velké množství vzdělávacích institucí. Vzdělávání může být prováděno například interními odborníky nebo vlastním školícím centrem (Vodák, Kucharčíková, 2011).

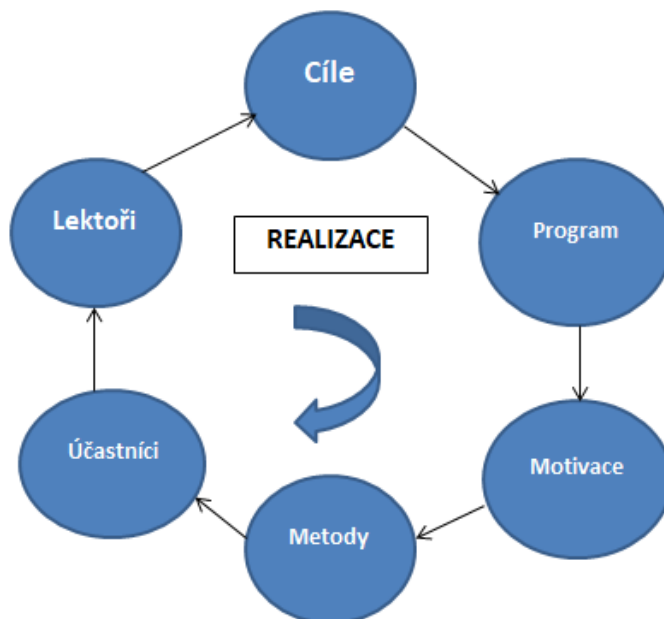
V jakém časovém období bude vzdělávání uskutečněno? Je potřeba dopředu vědět, zda vzdělávání bude jednorázového charakteru, nebo se bude opakovat v pravidelných intervalech. Samozřejmě je potřeba brát v potaz, aby pracovníci byli k dispozici, tudíž se nedoporučuje organizovat vzdělávání například v době dovolené apod.

Jakým způsobem se bude realizovat hodnocení vzdělávacích aktivit? Tato otázka je velmi důležitá, její odpověď udává, zda hodnocení bylo provedeno efektivně a také zda bylo přínosné jak pro firmu, tak pro vzdělávaného zaměstnance (Koubek, 2015).

Jaké jsou náklady na vzdělávání? V nákladech bude zahrnut nejen pracovní a studijní materiál, doprava, strava, ubytování, mzdy lektorů ale i vyčíslený vynaložený pracovní čas zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Druhá část této kapitoly bude zaměřena na samotnou realizaci vzdělávání zaměstnanců. Po dokončení plánování vzdělávání nastává realizace vzdělávání. Samotná realizace se skládá z několika částí. Na obr. č. 3 jsou vyobrazeny všechny části realizace.

Obr. č. 3 Prvky procesu vzdělávání a rozvoje



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2011, str. 99.

Zpracování: vlastní 2020.

Cíle vzdělávacího procesu se určí na základě stanovených potřeb vzdělání. Tyto cíle udávají, co budou vzdělávání pracovníci schopni vykonávat po absolvování kurzu či školení. Je vhodné, aby byli účastníci seznámeni předem s cíli a záměry kurzu, může to zvýšit jejich motivaci a jejich nastavení na přijímání nových informací.

Program musí obsahovat časový harmonogram, obsah, použité metody a pomůcky. Aby bylo zajištěno plynulé a bezproblémové plnění programu, je třeba, aby měli účastníci možnost vyjádřit se k jednotlivým částem programu hned na počátku pro odstranění nejasností.

Motivace Je velmi významným prvkem vzdělávacího procesu. Zajišťuje u zaměstnanců vyšší míru přeměny výstupů vzdělávacích aktivit do kvality výkonnosti podniku. Motivace se projeví tím, že zaměstnanci mají pozitivní vztah ke vzdělávání a jsou ochotni neustále se učit. Mezi motivační faktory můžeme například zařadit zlepšení postavení v týmu, vyšší platové ohodnocení nebo získání kvalifikace.

Metody jsou stanoveny pro naplnění cílů. Neexistuje jednoznačný návod jak vybrat nejvhodnější a nejefektivnější metodu. Metody vzdělávání byly již podrobně

popsány v předchozí kapitole. Nicméně učební metody je možné měnit, ale je potřeba brát v úvahu dopad učebních metod na obsah vzdělávání.

Účastníci jsou klíčovým prvkem vzdělávání. Vzdělávací aktivity a programy jsou jim přímo určené. Každý účastník upřednostňuje jiný styl učení. Někdo upřednostňuje spíše praktická cvičení, jiný zase preferuje například diskuzi.

Lektoři jsou ti, kteří uskutečňují vzdělávací a rozvojovou akci. Lektoři mohou pocházet z interních či externích zdrojů. Dobrý lektor se vyznačuje tím, že umí dobře poslouchat a klade vhodné otázky, dále projevuje nefalšovaný zájem o lidi. K dalším kvalitám dobrého lektora patří, že umí být trpělivý a přátelský (Vodák, Kucharčíková, 2011).

1.4.1 Vyhodnocení vzdělávání

Jedná se o proces, který měří celkové náklady a přínosy vzdělávací aktivity. Jde o porovnání stanovených cílů se skutečně dosaženými výsledky. Vyhodnocení určuje, do jaké míry byl splněn účel vzdělávání. Je-li správně provedené hodnocení, pomáhá rozvíjet kvalifikaci zaměstnanců, také pomáhá při plánování kariéry a stává se motivačním faktorem (Bartoňková, 2010).

Existují čtyři hlavní důvody pro hodnocení, v praxi dochází ke kombinaci. Důvody jsou: učení, zdokonalování, kontrolování, ověřování. Hodnocení vzdělávání tedy slouží k:

- Zjištění, zda vzdělávání splnilo účel a vyřešilo problém v podniku,
- Zjištění silných i slabých stránek vzdělávací akce,
- Zjištění, kteří zaměstnanci mají ze vzdělávací akce největší užitek (Bartoňková, 2010).

Na efektivním a úspěšném vzdělávání ve firmě se podílí tedy liniový manažer firmy, trenér, neboli školící pracovník a majitel organizace (Bláha, 2005).

2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení je považováno za významnou součást personálního managementu v každé organizaci. Informace, které jsou získané z hodnocení, jsou cenné hlavně pro zaměstnavatele, jelikož mu dávají přehled o možném budoucím pracovním výkonu zaměstnanců. Nicméně velmi podstatná je i zpětná vazba pro samotné pracovníky, kteří mohou získané informace využít k osobnímu rozvoji.

Dá se konstatovat, že všichni autoři se shodují na stejné definici hodnocení. Nicméně přístupy jednotlivých autorů jsou různé, někteří užívají jednoduchých definic, jiní definice týkající se hodnocení záměrně rozvádějí. Definice hodnocení se liší pouze ve stylu formulace, podstata zůstává však stejná. Jedná se tedy o proces hodnocení chování pracovníků na pracovišti. Hodnocení pracovníků je velmi důležitou personální činností, která se zabývá zjišťováním o tom, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak jsou plněny jeho úkoly a požadavky na pracovním místě. Dále jaké je jeho chování na pracovišti a zejména jeho vztahy ke spolupracovníkům. Dále se hodnocení zabývá tím, že se sdělují zjištěné výsledky samotným pracovníkům a je s nimi vše projednáno. A poslední oblast, které se hodnocení věnuje, je hledání nejlepších cest, které vedou ke zlepšení výkonu pracovníka a snaha realizovat opatření, které tomu pomohou (Koubek, 2015).

Další definice udává, že hodnocení zaměstnance vyjadřuje posuzování jeho vlastností, názorů, jednání, jeho vystupování a výsledků práce zaměřené na určitou situaci, ve které se pohybuje a vzhledem k činnosti, kterou vykonává (Bedrnová, Nový, 2007).

2.1 Význam hodnocení

Tyto dvě věci jsou chápány odlišným způsobem v různých organizacích. Co se týče významu hodnocení, ten závisí hlavně na potřebách a vyspělosti firmy. Význam hodnocení nevyjadřuje pouze ohodnocení současného výkonu pracovníka, či v identifikaci kladů a slabín pracovníka. Význam hodnocení pracovníka vyjadřuje i to, že napomáhá k tvorbě pocitu určité sounáležitosti, spokojenosti a především vědomí, že práce a schopnost zaměstnance je v dané firmě dostatečně využívána (Slaviček, 1999).

Horalíková (1999) uvádí, že význam hodnocení v praxi nejčastěji vyplývá z následujících situací:

- Z důvodů určitých organizačních změn,
- Na samotné požádání zaměstnance,
- Po zjištění, že se snížila výkonnost zaměstnance,
- Z motivačních důvodů zaměstnance,
- Po zapracování nového zaměstnance.

Co se týče cílů hodnocení, ty se dle jednotlivých autorů mění, jelikož velmi záleží na důležitosti těchto cílů v konkrétní organizaci. Milkovich a Boudreau (1993) tedy uvádí pořadí cílů dle důležitosti.

- Navýšení pracovního výkonu,
- Odměňování na základě zásluh,
- Rozhodnutí o povýšení zaměstnance,
- Poskytnutí významných rad zaměstnancům,
- Motivace zaměstnance,
- Hodnocení schopností zaměstnance,
- Zjišťování a rozhodování o tom, kdy je potřeba školení pro zaměstnance,
- Zlepšování pracovních vztahů mezi zaměstnancem a nadřízeným,
- Navyšování efektivity práce zaměstnance,
- Podpora týkající se dlouhodobého plánování.

Aby bylo dosaženo toho, že hodnocení přinese co největší význam vedení organizace, je potřeba, aby byly cíle hodnoceny co nejobjektivněji. Objektivní a kvalitní hodnocení tvoří předpoklad pro využívání hodnocení celé organizace. Je tedy zřejmé, že význam hodnocení nespočívá jen v získávání informací pro podnik, které souvisí s rozvojem zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením apod. Význam je velmi důležitý i pro samotné zaměstnance, a to zejména v oblastech ocenění vlastní práce, či příležitostech k rozvoji osobnímu. Jak již bylo zmíněno, jedním z cílů hodnocení je motivace zaměstnance, linioví manažeři v tomto shledávají velký význam, co se týče hodnocení, ať už jde o zpětnou vazbu na výkon zaměstnanců, jejich rozvoj schopností nebo eliminace jejich slabých stránek.

2.1.1 Potřeby hodnocení

Jednou z potřeb hodnocení je změna nebo posílení podnikové kultury a komunikace strategie. Tato potřeba je spíše využívána v podnicích se zahraniční účastí. Jedna z věcí, která je implementována v rámci řízení lidských zdrojů, je právě hodnocení zaměstnanců. Tento nástroj pomáhá ke změně firemní kultury a komunikaci určitých plánovaných strategií v organizaci.

Další potřeba hodnocení je sladění zájmů všech zúčastněných a zainteresovaných. Pomocí hodnocení je možné správně nadefinovat, přenášet vize a cíle podniku od nejvíce postavených stupňů podniku až k jednotlivým řadovým zaměstnancům. Hodnocení je tedy využito jako jeden z nástrojů k plošnému zlepšování komunikace a sladění zájmů manažerů a podřízených.

Poslední potřeba hodnocení se zabývá zvýšením výkonnosti. Je potřeba, aby hodnocení vždy bylo provázáno se zvýšením výkonnosti, jinak nebude smysluplné. V opačném případě, pokud hodnocení není provázáno se zvýšením výkonnosti, jedná se o zbytečnou administrativní zátěž pro vedoucí pracovníky (Hroník, 2006).

2.2 Systém hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu pracovníků je systematické a periodicky opakují se. Je potřeba se zaměřit na určité klíčové otázky v rámci tvorby systému hodnocení. Výčet klíčových otázek je následující:

1. Proč hodnotit pracovní výkon zaměstnance?
2. Jaké složky a parametry práce pracovníků je třeba hodnotit?
3. Dle čeho měřit pracovní výkon?
4. Jakou metodu zvolit při hodnocení?
5. Kdo bude hodnotit?
6. Kdy a především jak často by se mělo provádět hodnocení?
7. Jak správně využít výsledky hodnocení?

Je potřeba zdůraznit, že hlavním požadavkem a zároveň i problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost. Tyto dva aspekty je potřeba mít na zřeteli při stanovení odpovědí každé uvedené otázky. Výčet otázek utvářejí tzv. pilíře systému hodnocení, nicméně systém nelze vytvořit jen jednou a na dlouhou dobu. Je nutné, aby byl neustále zkoumán a vylepšován. Do zkoumání

a vylepšování je potřeba zapojit nejen vedoucí zaměstnance, ale i samotné řadové zaměstnance (Koubek, 2015).

Proces hodnocení lze rozdělit do třech časových období. První období, neboli přípravné má celkem čtyři fáze. První fází je identifikace a určení předmětů hodnocení, druhá fáze představuje analýzu pracovních míst, ve třetí fázi se formulují kritéria výkonu a jeho následné hodnocení. V této fázi se také volí metody hodnocení. V poslední, čtvrté fázi se informují pracovníci o připraveném hodnocení a také o jeho účelu.

Následuje druhé období, které slouží k získávání potřebných informací a podkladů. Toto období má celkem dvě fáze, první z nich je zjištění informací a druhá představuje pořízení potřebné dokumentace týkající se pracovního výkonu.

Třetí období v sobě zahrnuje vyhodnocování, Konkrétně jde o vyhodnocování pracovního výkonu. Poslední období lze rozdělit do tří fází, v té první jde o vyhodnocení pracovních výsledků, chování pracovníka a jeho schopností. Druhá fáze se zabývá rozhovorem přímo s hodnoceným pracovníkem a jsou probírány výsledky hodnocení z první fáze. Třetí fáze představuje pozorování výkonu hodnoceného zaměstnance (Koubek, 2015).

2.3 Kritéria a oblasti hodnocení

Aby mohl být hodnocen výkon pracovníka, je potřeba stanovit a následně správně využít vhodná kritéria. Kritéria by měla být významná, přiměřená a validní s ohledem na vykonávanou práci a měla by být neustále analyzována a přizpůsobována. Základem validity hodnocení je soustava kritérií, která jsou pro pracovní funkci rozhodující. Je důležité, aby vycházela z popisu práce a kritéria by měla být odpovídat formě a účelu práce (Werther, Davis, 1992).

Některá kritéria jsou měřitelná a jejich následné hodnocení nezpůsobuje potíže. Nicméně velká část kritérií se řadí do skupiny tzv. měkkých dovedností, to znamená, že měření a vyhodnocení těchto kritérií může být z části problematické. Následující tabulka vyjadřuje výčet nejčastějších kritérií hodnocení. Výčet kritérií pracovního výkonu je uváděn v tabulce 1.

Tabulka 1: Výčet kritérií pracovního výkonu

Výsledky	
Prodej výrobků či služeb	Úrazovost
Množství vyrobených výrobků	Množství obslužených zákazníků
Kvalita výrobků	Spokojenost zákazníků
Odpadovost, zmetkovitost	Množství reklamací
Pracovní chování	
Ochota přijímat úkoly	Zacházení se zařízením
Dodržování instrukcí	Dodržování pravidel
Hospodárnost	Řádná docházka
Vedení potřebných záznamů	Podávání návrhů
Sociální chování	
Ochota ke spolupráci	Vztahy k zákazníkům
Jednání s lidmi	Chování k nadřízeným, podřízeným
Vztahy ke spolupracovníkům	Styl vedení lidí
Dovednosti, znalosti, potřeby a vlastnosti	
Znalost práce	Samostatnost
Dovednosti	Spolehlivost
Fyzická síla	Vytrvalost
Vzdělání	Přizpůsobivost
Cílevědomost	Schopnost vést lidi
Loajalita	Odolnost vůči zatížení a stresu
Čestnost	Znalost jazyků

Zdroj: Koubek, Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2015. str. 200-201.

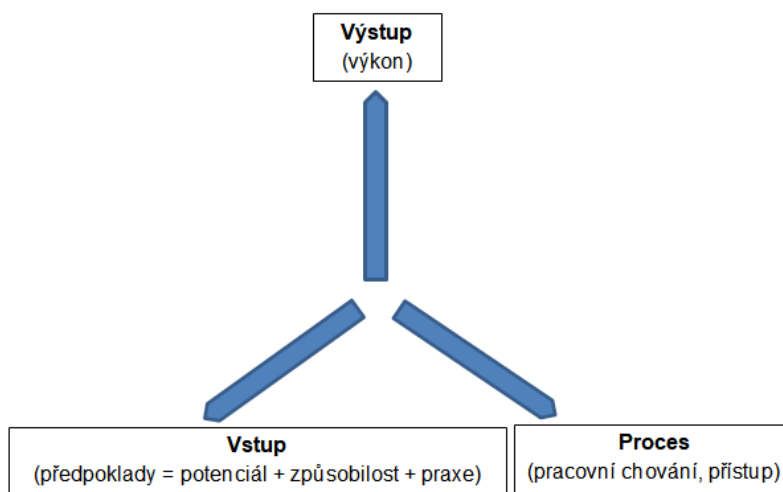
Vybraná kritéria pro hodnocení zaměstnanců úzce souvisí s mnoha faktory, příkladem může být zaměření podniku, pracovní zařazení, nebo i fáze životního cyklu podniku. Některá kritéria představují i určitou hrozbu, jelikož dochází ke zbytečnému opakování nebo rozpitvání problému. Hodnocení je celkově časově i finančně náročný proces. Je efektivní menší počet kritérií, přičemž kritéria jsou srozumitelná jak pro hodnotitele, tak pro hodnoceného (Slavíček, 1999).

Výše uvedená kritéria jsou dělena do skupin obecných a speciálních. Ta obecná kritéria podléhají všem pracovním funkcím a speciální kritéria jsou přizpůsobena pracovní funkci konkrétní. Je doporučováno, aby kritéria vstupující do hodnocení zaměstnanců byla spíše objektivní nežli subjektivní, dále aby se vztahovala k práci a k jejímu popisu. Kritéria by se měla zaměřovat na posouzení chování, nikoliv vlastností a měla by být sdělena pracovníkovi včas a s předstihem. Kritéria by měla být rozdílná dle kategorie zaměstnanců (Wagnerová, 2008).

Zvolená kritéria úzce souvisí s měřením pracovního výkonu. Hroník (2006) uvádí následující jednotky měření, které nabývají odlišných hodnot, jedná se o kvalitu, kvantitu, náklady a čas.

Jak již bylo zmíněno, kritéria by měla být objektivní, což je předpoklad pro kvalitní výstup a poté pro rozvoj. Pokud pracovník není hodnocen již před umístěním na dané pracovní místo, je poté hodnocení výkonu neefektivní a přinejmenším udivující. Kvalitní výběr pracovníků je předpoklad pro dlouhodobý výkon celé organizace, proto je nezbytné se zaměřit i na hodnocení oblasti vstupů. Aby bylo hodnocení efektivní, je potřeba se zaměřit na všechny oblasti. Důraz na jednotlivé oblasti se liší z důvodu povahy pracovní funkce. Na obrázku 4 jsou vyobrazeny oblasti hodnocení.

Obr. č. 4 Oblasti hodnocení



Zdroj: Hroník, Hodnocení pracovníků, 2006, str. 20.

Zpracování: vlastní, 2020.

Jedna z oblastí je výstup, ten nejčastěji představuje výkony a výsledky, které jsou měřitelné. Jedná se například o tržby, kvalitu či náklady. Výstupy, které lze vyjádřit číselně, se hodnotí přímo. Příkladem může být obrat či chybovost. Naopak výstupy, které nelze vyjádřit číselně, se hodnotí nepřímo pomocí stupnice, na které se odhaduje hodnota výstupu.

Další oblastí je vstup, ten je charakterizován tím, co zaměstnanec může vložit nebo vkládá do své práce, tedy jaké má předpoklady. Mezi vstupy lze zařadit i kompetence.

Třetí oblast je proces, který lze definovat jako mezičlánek mezi vstupy a výstupy. Jedná se tedy o to, jak se pracovník chová při výkonu práce, sleduje se jeho přístup k různým zadáním úkolům apod. (Hroník, 2006).

2.3.1 Formy hodnocení

Hodnocení nabývá různých forem na základě cíle a způsobu provedení. Existují tři základní formy hodnocení na základě času. Hodnocení je prováděno buď každodenně neboli průběžně, příležitostně a systematicky.

Průběžné hodnocení představuje zaměření na pracovní výkon. Jedná se tedy o to, že vedoucí pracovník pravidelně reaguje na úroveň práce, kterou vykonávají jeho podřízení. Tato forma hodnocení je nejčastější a většina pracovníků si to neuvědomuje, slouží jako prvek při vedení lidí a současně poskytuje oboustrannou zpětnou vazbu. Forma průběžného hodnocení obvykle probíhá ústně.

Příležitostné hodnocení se využívá při okamžité potřebě zpracování pracovního posudku například při ukončení pracovního poměru či jako závěr určité činnosti. Forma příležitostného hodnocení se nejčastěji provádí písemně, jelikož může sloužit i jako podklad pro jiné pracovníky a jejich budoucí činnosti.

Systematické hodnocení je prováděno pravidelně na základě standardizovaných postupů. Důvodem tohoto hodnocení je zvýšení stimulačního systému. Je prováděno v pravidelných intervalech a v písemné formě. Systematické hodnocení slouží jako platforma pro rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců (Hüttlová, 1994).

Koubek (2011) rozlišuje hodnocení na neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení probíhá na základě hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným v průběhu odváděné činnosti práce. Neprovádí se v předem určených časových intervalech. Probíhá příležitostně a určuje aktuální výsledky práce

a náklady na pracovišti. Jedná se o důležitý nástroj kontroly pracovníků, nicméně není zde zaručen jednotný přístup k zaměstnancům a stejné použití kritérií hodnocení. Naopak formální hodnocení je prováděno v systematicky a pravidelně se opakujících intervalech na základě standardizovaného charakteru. Toto hodnocení se formálně zaznamenává a stává se částí osobního spisu zaměstnance. Validní rozhodnutí by mělo být založeno na hodnocení formálním, jelikož zajišťuje objektivitu.

2.4 Metody hodnocení pracovníků

Metody hodnocení slouží pro sbírání, ověřování, porovnávání a využívání informací, které jsou získány od pracovníků. Všechny tyto informace by měly pomáhat k postupnému zlepšování pracovního výkonu a současně i ke zlepšování výsledků celé organizace. Nicméně otázkou je, která metoda hodnocení je ta správná. Aby byla úspěšně a efektivně použita metoda, je zde prioritní stanovený cíl, kritérium a oblast hodnocení. Všechny tyto aspekty byly již zmíněny, a popsány v předchozí kapitole. Důležité je však, aby management zohlednil předmět činnosti, strategii organizace, firemní kulturu a hlavně strukturu pracovníků.

Každá organizace je odlišná a má různá specifika, dochází tedy k různým variantám hodnotících metod na základě potřeb a také činnosti organizace. Metodu hodnocení také usměrňuje forma hodnocení, neformální hodnocení nepředstavuje striktně stanovený postup hodnocení a formální hodnocení obvykle mají stanovený postup předem. Nejčastějšími metodami hodnocení jsou například hodnotící škály či hodnotící rozhovor.

Před aplikací metody je důležitý výběr časového horizontu, ten následně bude podléhat hodnocení. Podle Hroníka (2006) se rozlišují metody do tří skupin. První skupinou jsou metody, které jsou zaměřené na minulost. Výhodou těchto metod je, že zaměstnancům poskytují zpětnou vazbu, která dokáže posílit a zlepšit výkon zaměstnanců. Druhou skupinou jsou metody, soustředící se na přítomnost, ty hodnotí aktuální situace. Poslední třetí skupinou jsou metody zaměřující se na budoucnost, jedná se o predikci toho, co se může stát. Pro přehlednost autor uvádí přehled metod hodnocení v souvislosti oblastmi hodnocení. Jedná se o matici metod hodnocení, viz tabulka 2.

Tabulka 2: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit	360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	Management by Objectives Balanced Scorecard

Zdroj: Hroník, Hodnocení pracovníků, 2006, str. 20.

Zpracování: Vlastní 2020.

Kromě výše uvedených metod, které souvisí s oblastmi hodnocení, existuje mnoho dalších. Koubek (2003) ve své publikaci také uvádí nejčastější metody hodnocení. Jedná se například o:

Hodnocení na základě stanovených cílů, které je vhodné pro hodnocení vedoucích pracovníků a specialistů. Tato metoda je také uváděna jako Management by Objectives (dále MBO). Na základě metody MBO se očekává určitá spolupráce hodnoceného pracovníka. Hodnotitel společně s hodnoceným pracovníkem vytváří cíle a kroky k jejich splnění. Je předem stanoven časový úsek a následně se naplánuje kontrola plnění plánu.

Hodnocení podle plnění norem, které už z názvu napovídá, že se jedná o hodnocení dělnických profesí. Výhodou této metody je měřitelnost a objektivnost. Nicméně vzniká zde otázka, zda se tato metoda dokáže přizpůsobit i jiným profesím než jen dělnickým. Při této metodě je důležité dodržovat stanovený postup. Nejdříve se stanoví normy či očekávaná úroveň výkonu, dále je nutné seznámit pracovníka se stanovenými normami a následně se porovná výkon pracovníka s normami.

Metoda volného popisu, jedná se o univerzální metodu, která je nejvhodnější pro hodnocení manažerů či tvůrčích pracovníků. Problémem této metody může být subjektivnost.

Hodnocení, které vyplývá z kritických případů. Princip je takový, že hodnotitel si spravuje písemné záznamy na základě událostí, které se staly při výkonu práce zaměstnance. Podmínkou této metody je pravidelnost. Pochybení nastává v pojetí kritického případu.

Hodnocení na základě stupnice, kde se hodnotí jednotlivé parametry a aspekty zvlášť. Jde například o množství práce, její kvalitu, míra samostatnosti, apod. Tato metoda je považována za jednu z nejstarších a nejrozšířenějších forem hodnocení. Princip spočívá v tom, že hodnocení je prováděno pomocí stupnice, která na základě systému umožní přidělovat body a hodnotit výkon pracovníka. Pracovní výkon je tedy určen celkovou hodnotou dosažených bodů.

Checklist představuje kontrolní soupisy činností pracovníka, metoda je vhodná například pro zapracování nového pracovníka. Checklist je také popisován jako dotazník, ve kterém jsou otázky týkající se chování pracovníků. Výsledky jsou zpracovány specialistou a převedeny do soupisu. Nevýhodou této metody je časová náročnost a objektivita, která je způsobena odpovědí ano/ne na otázky.

Metoda BARS hodnotí požadované chování, které vede k úspěšnému a správnému vykonávání pracovní činnosti. Metoda je spíše zaměřena na chování než na výsledky práce. Předpokladem metody je to, že dodržování stanovených pracovních postupů a pozitivní přístup k práci přináší pozitivní efekt celkového výkonu práce.

Metoda na základě tvorby pořadí pracovníků podle pracovního výkonu spočívá v porovnání výkonu dvou nebo více pracovníků. Metoda je využívána pro účely vytvoření soutěživého prostředí nebo k motivování zaměstnanců.

Assessment centre je komplexní metoda pro hodnocení pracovníka. Využívá se k hodnocení výkonu práce a schopností pracovníka. Hodnotí se především manažeři a specialisté.

2.5 Problémy hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitý a náročný proces, pokud tedy dojde k chybě či pochybení, může dojít k trvalému poškození motivace zaměstnanců. Chyby nemusí nastat pouze v nesprávném zvolení metody hodnocení, ale mohou nastat i na straně hodnotitele. Poté hodnocení pracovníci nezískají správnou a kvalitní zpětnou vazbu, která je velmi potřebná pro výkon efektivní práce. Hodnocení zaměstnanců podléhá nebezpečí subjektivismu, nesprávným výběrem kritérií či metod hodnocení, hodnocením pracovních výsledků apod. Pro přehlednost lze problémy a chyby rozdělit do dvou hlavních skupin:

- Chyby, které vznikají na základě nedostatečné přípravy hodnocení;
- Hodnotitelské chyby.

2.5.1 Chyby, které vznikají na základě nedostatečné přípravy hodnocení

Nedostatečná příprava může být způsobena jak přístupem hodnotitele, tak nedostatečnou pozorností ze strany vedení organizace. Jako nejčastější chyby lze uvést:

1. Nejasné stanovení kritérií- pokud nejsou kritéria srozumitelná či dochází k jejich absenci, dochází k nežádoucí motivaci zaměstnanců.
2. Absence hodnotících podkladů – aby bylo hodnocení užitečné a kvalitní, je potřeba, aby hodnotitel měl k dispozici dostatečné množství podkladů o hodnoceném pracovníkovi.
3. Zaměření hodnocení na finanční odměňování- jedná se o chybný extrém, kdy hodnotitel směřuje závěry hodnocení pouze do finanční a platové oblasti. Pracovníkovi je tak zabráněno se zaměřovat na další velmi důležité oblasti, jako je například motivace či kvalita práce.

2.5.2 Hodnotitelské chyby

U hodnocení zaměstnanců nesmí docházet k rozporu s platnými zákony a především lidskými právy. Je potřeba se vyvarovat prvkům, jako je diskriminace a všech ostatních, které nejsou součástí vykonávané práce. Nicméně hodnotitelé se přesto dopouští mnoha chyb. Autor uvádí hned několik chyb, kterým by se měl hodnotitel vyvarovat. Jedná se o následující:

1. Hodnotitel není schopen kritizovat – Pokud hodnotitel není schopen konstruktivně kritizovat, dochází k vyostření sporů. Hodnocený pracovník se chová odměřeně a odmítá přijímat kritiku výkonu.
2. Osobní zaujatost – vzniká tehdy, když se hodnotiteli něco nelíbí na pracovníkovi. Dochází k tomu, že hodnotitel má stále tendenci pracovníka podhodnocovat.
3. První dojem – ten ovlivňuje postoj k pracovníkovi na delší dobu.
4. Poslední dojem – jedná se o projev chování pracovníka. Tento dojem se objevuje při bližším se formálním hodnocení, které je prováděno jednou za rok. Pracovník chce dělat dobrý dojem až na konec.

5. Středová tendence – Jedná se o chybu, která spočívá v tom, že hodnotitel hodnotí všechny pracovníky jako průměrné. Stává se pro něj obtížné diferencovat, nebo se obává, jaká bude zpětná vazba od hodnocených.
6. Efekt mírnosti – tato chyba nastává, pokud je manažer nezkušený a cítí se nejistě, dojde k tomu, že nadhodnotí zaměstnance a předchází tak možným střetům.
7. Chyba kontrastu – při kontrastu dochází ke zvyšování viditelnosti některých jevů. Za určitých okolností to znamená přeceňování či podceňování. Lze uvést jednoduchý příklad toho, kdy průměrný pracovník mezi dalšími čtyřmi velmi slabými zaměstnanci může vypadat jako velmi nadprůměrný.
8. Efekt zkušenosti – hodnotitel má tendenci promítat své zkušenosti do hodnocení pracovníka.
9. Hra na boha – manažeři se často cítí nadřazeně, což vyvolává negativní postoje u hodnocených pracovníků.
10. Chyba projekce – velmi častá chyba, kdy hodnotitel vkládá své nedostatky či přednosti do hodnocených pracovníků (Mikuláščík, 2003).

3 Hodnocení pedagogických pracovníků

Hodnocení je klíčová oblast každé úspěšné organizace, stejně tak tomu je i ve školním prostředí. Řízení pracovního výkonu a s tím i hodnocení zaměstnanců je důležitou součástí personální práce ve školním zařízení. Je umožněno řediteli instituce i ostatním vedoucím pracovníkům řídit a vézt své podřízené pracovníky, aby vykonávali sjednanou práci, dosahovali požadovaného výkonu a realizovali strategické cíle školy (Šikýř, Borovec, Trojanová 2016).

Hodnocení pracovníků školy patří k hlavním aspektům jak personálního, tak i školského managementu v instituci. Zpravidla hodnotí všichni vedoucí pracovníci své podřízené, jelikož jim to plyne ze závazných předpisů a vedoucí pracovníci jsou považováni za nadřízené funkcionáře. Důležitá je také kvalita systému hodnocení pracovníků, která pomáhá tomu, aby pracovníci se rozvíjeli a zvyšovali své pracovní výkony. Kvalitní systém také poskytne zaměstnancům velmi dobrý přehled o tom, jaká je přesně jejich náplň práce a také jaké jsou cíle při výkonu práce. Zároveň se pracovníci mohou zdokonalovat. Hodnocení má obecně vliv na motivaci zaměstnance a také na odměňování.

Hodnocení zpravidla probíhá v pevně stanovených intervalech. První hodnocení nastává v době, kdy končí zaměstnanci zkušební lhůta. Dále dochází ke každoročnímu hodnocení zaměstnance. Součástí hodnocení jsou i charakteristiky hodnoceného. Jde například o odbornou způsobilost, iniciativu, kvalitu splnění úkolů, komunikace nejen se žáky, ale i s kolegy a vedením.

Co se týče kompetentnosti hodnotících osob, hodnotitelem je bezprostřední nadřízený. Ten má za úkol provádět závěrečné vyhodnocování veškerých podkladů hodnocení. Podklady může pořizovat či předkládat kdokoliv, hodnotitel je povinen z nich udělat závěry, dále vézt hodnotící rozhovory a musí navrhnout a projednat se zaměstnancem opatření, které vyplývá z hodnocení (Koubek, 2015).

Pokud jde o hodnocení pracovníka, je nutné zvážit, jaký nástroj hodnocení bude použit. Hodnocení lze provádět nahodile, to je například v rámci školních akcí, porad nebo projektů. Nebo naopak lze hodnocení provádět záměrně, například pomocí náhledů do hodin či hospitace. Dalšími nástroji hodnocení může být pozorování, porady, rozhovor, volný popis, analýza dokumentů nebo dotazník či zpětná vazba od studentů. Pomocí hodnocení zaměstnanců má vedení přehled o

tom, jaké schopnosti a výkony má hodnocený zaměstnanec. Velký vliv má hodnocení i na platové oceňování, jelikož vedoucí pracovník může v rámci dlouhodobého dosahování dobrých výsledků svému podřízenému poskytnout zvýšení jeho osobního příplatku do maximální zákonem stanovené výše. Důležitý je fakt, že výsledky jsou sdělovány a projednávány společně za účasti vedoucího a podřízeného pracovníka. Hodnocený pracovník má právo se k výsledkům vyjádřit. Obecně lze konstatovat, že hodnocení pedagogických pracovníků představuje jak pozorování při výkonu pracovní činnosti, tak i analýzu výsledků práce a následně se nesmí opomenout projednávání celkových závěrů například pomocí pohovoru s pracovníkem (Trojanová, 2017).

3.1 Formy hodnocení pedagogických pracovníků

Ve školství se využívá jak formální tak i neformální hodnocení. Nejčastější podobou hodnocení jsou již zmíněné hospitace. Další formou může být hodnocení spolupracovníky. Nicméně toto hodnocení nebývá časté, výhodou je spolehlivost, naopak problémem zde mohou osobní vztahy.

Vedoucí pracovníci považují za velmi důležitý hodnotící pohovor. Ten se provádí zpravidla jednou ročně a to buď v pololetí, nebo na konci školního roku. V rámci hodnotícího pohovoru se hodnotí předem dohodnuté cíle za uplynulé období. Zajímavé je, že hodnotící pohovor je veden spíše intuitivně, nežli podle předem stanovených parametrů. Pohovor trvá okolo 30-45 minut, což je ideální a odpovídá doporučením. Existují však problémy spojené s pohovorem. Vedoucí pracovníci nejčastěji uvádějí nedostatek času na rozhovor, dále nepřipravenost hodnoceného pracovníka, nebo nepřijetí kritiky. Nicméně problém může nastat i u vedoucího pracovníka, a to takový, že nedokáže sdělit kritiku, nebo nezvládne být objektivní, či neumí motivovat svého podřízeného ke zlepšení (Trojan a spol., 2011).

Další formou hodnocení je již zmíněná hospitace. Ta představuje návštěvu vyučovací hodiny či přednášky. Cílem je, aby hodnotitel byl seznámen se stavem a úrovní výchovně vzdělávací práce. Pokud jde o hodnotící účel, hospitaci provádí inspektoři a ředitelé škol, pokud jde o studijní a poznávací účel, hospitaci vykonávají učitelé. V poslední době hospitace nabývá velmi velkého významu, jelikož se stává příležitostí pro vedení lidí. Tato forma není vhodná pro zjišťování výsledků procesu pedagogického, ale pro zhodnocení, na jaké úrovni jsou cíle, proces výuky a hlavně podmínky, v kterých výuka probíhá. Je vhodné z hospitace

pořídít záznam. Je doporučováno, aby záznam obsahoval tzv. identifikační údaje. Jde o jméno toho, kdo hospitaci provádí, čas, název předmětu a cíl hodiny. Jedna z částí záznamu by měla být věnována popisu a průběhu vyučovací hodiny, další část by měla být zaměřena popis a hodnocení sledovaných kritérií, a závěrečná část by měla obsahovat souhrnné vyhodnocení.

Hodnotící list pedagogických pracovníků je poslední forma hodnocení. Na základě strategie školy, její kultury a vzdělávacího programu by si mělo vedení školy vytvářet vlastní formuláře. Obsah formulářů by měl být pracovníkům známý. Vyplněný formulář společně se záznamy o kontrolách by měl sloužit pro celkové hodnocení pedagogických pracovníků (Trojan a spol., 2011).

Obsah hodnotícího listu musí být jasný a srozumitelný, formulace jednotlivých položek musí být jednoznačná a nesmí docházet k chápání více způsoby (Chrástka, 2007).

Obecně hodnotící pohovor a záznam hodnocení pracovníka by měly obsahovat hodnocení výsledků práce, hodnocení pracovního chování, doplnění či stanovení nových cílů na příští období a celkové hodnocení (Trojan a spol., 2011).

3.2 Kritéria hodnocení pedagogických pracovníků

Při volbě kritérií je potřeba se řídit charakteristikou pracovního výkonu. Kritéria musí být spojena s pracovní náplní. Kritéria hodnocení mohou být reálný pracovní výkon, konkrétní oblasti hodnocení a kompetence. Specifickým kritériem pro pedagogy je i prospěch ve vyučovaném předmětu. Hodnocení pracovního výkonu by mělo probíhat v souvislosti s pohyblivou složkou platu, a hodnocení kompetencí se spíše spojuje s pevnou složkou platu a je zahrnut i kariérní růst pracovníka.

Co se týče hodnocení výkonu, může mít podobu hodnocení úkolů či pracovních cílů. Pracovní výkon je nejčastěji hodnocen na základě výsledků práce, dovedností a pracovního chování. Kritéria výsledků práce umožňují konkrétní měření a řadí se mezi ně například plnění pracovní náplně, odpovídající pracovní morálka, ochota pracovat, nebo zda jsou plněny včas cíle. Dalším kritériem může být to, zda má zaměstnanec potřebné znalosti či dovednosti, zda je zaměstnanec otevřen dalšímu rozvoji, nebo zda přichází s novými nápady a vyhledává nové příležitosti.

Kompetence představují určitý soubor předpokladů ke konkrétní činnosti. Kompetence udávají, jakým způsobem je dosažen měřitelný výkon. Mezi kritéria,

kteřá spadají do souboru kompetencí, se řadí například přístup k úkolům, dále jaký má zaměstnanec vztah k druhým lidem, zda zlepšuje svou výkonnost či komunikace se spolupracovníky. Pedagogičtí pracovníci vnímají kompetence jako soubor dovedností, kterými má pedagog disponovat, aby efektivně vykonával své povolání. Mezi nejdůležitější dovednosti pedagoga lze uvést plánování a přípravu, realizaci vyučování, kázeň, hodnocení prospěchu studentů apod. (Průcha, 2009).

Mezi další kritéria hodnocení pedagogických zaměstnanců patří například:

- Kvalita a kvantita výkonu,
- Úroveň organizačních schopností,
- Úroveň spolupráce a jednání s lidmi,
- Úroveň pracovní kázně,
- Úroveň odborných znalostí,
- Úroveň pracovní iniciativy,
- Zvládání změn (Stýblo, 1993).

4 Kariéra

Co se týče názorů na pojem kariéra, lidé je mají odlišné. Někteří lidé mají za to, že kariéra představuje zvětšující se plat či majetek, jiní lidé si pod tímto pojmem představí významnější pozici ve společnosti, úctu nebo klidnější stabilní život. Kariéra tedy znamená rychlý vzestup v zaměstnání a postupně narůstající úspěšnou životní dráhu. Je zřejmé, že kariéra je úzce vázána na určitou profesi. V rámci kariéry je velmi důležitá cílevědomost neboli ctižádost člověka. Lze tedy hovořit, že se jedná o profesní kariéru člověka.

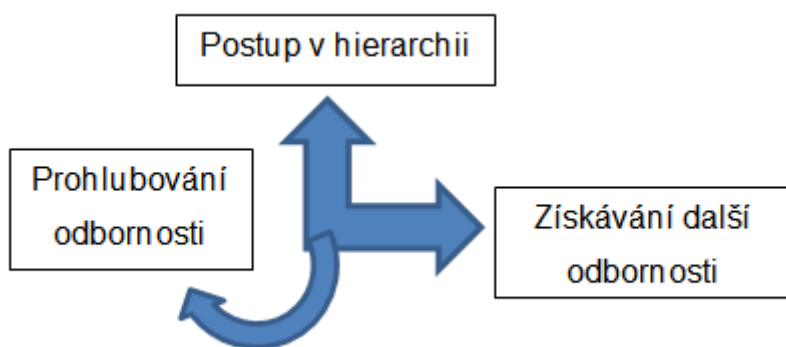
4.1 Definice kariéry

Profesní kariéra značí určitý postup zaměstnance v rámci organizace. Vyjadřuje se vyšší pozicí, růstem platu, pracovními výhodami či vyšším společenským uznáním. Profesní kariéra vyjadřuje život jedince v procesu pracovního zařazení, a následně je určována kvalita života tohoto jedince. Průběh pracovní kariéry se tedy každého jedince bezprostředně dotýká.

Profesní kariéra je rozdílná v závislosti na různých oborech a charakteru práce, která je vykonávána. Dále velmi záleží na kultuře dané společnosti a jejím klimatu. Profesní kariéra je považována za takovou kariéru, kdy zaměstnanec pomalým tempem roste v rámci žebříčku kariérního růstu, a na jednotlivých stupních žebříčku si ověřuje své schopnosti a možnosti. Na konci žebříčku je předpoklad, že pracovník je velmi dobře připravený a schopný převzít zodpovědnost týkající se řídicích funkcí organizace. Liší se osoby, které budují svou kariéru. Nicméně je potřeba, aby se lidé vypořádali s podmínkami, které na ně působí. Mnohdy může dojít k určité ztrátě vlastní identity osoby. Jedinci, kteří budují kariéru, jsou nuceni se přizpůsobit několika věcem, jde například o styl oblékání, vyjadřování či gestikulace. Problém může představovat i fakt, že při naplňování kariéry dochází k nedostatku času jak pro sebe, tak pro rodinu. Následně může docházet například k rozpadu manželství, stresovým situacím, které souvisejí s pracovním nasazením. Co se týče pracovníka, lze stanovit odlišné zaměření profesní kariéry, které je postaveno na základě preferencí. Například lidé, kteří jsou zaměřeni na dosahování prestiže, se snaží usilovat o vyšší společenské postavení, to jim zajistí společenské uznání. Tato skupina hledá uplatnění především v řídicích funkcích. Oproti tomu lidé, kteří se spíše zaměřují na ekonomickou stránku, usilují

především o povýšení, které jim může zajistit vyšší příjem. Existuje ale i skupina lidí, kteří nemají příliš velký zájem o povýšení, ale spíše o upevnění svého postavení ve firmě. Tito lidé jsou zaměřeni na jistoty. Poslední skupinou jsou lidé, kteří se zaměřují na samostatnost, a tak jejich usilování je především o postavení, které jim zajistí míru nezávislosti v jejich pracovní činnosti (Růžička a spol., 1993). Co se týče řízení kariéry, během 80. a 90. let minulého století se stávaly populárními kariérové mapy a typologie. Nicméně, je třeba pozorovat odklon od teorie vlastností až ke kompetencím, lze tedy zároveň pozorovat odklonění od determinujícího pojetí kariéry k pojetí kariéry, které je založeno na otevřeném a adaptivním systému. Determinující přístup má snahu určit na mnoho let dopředu směřování kariéry a snaží se držet určitých stereotypů. Směry kariéry jsou v zásadě jen tři, a v rámci kariéry je možné postupovat všemi směry.

Obr. č. 5 Směry kariéry



Zdroj: Hroník, Rozvoj a vzdělávání pracovníků, 2007, str. 100.

Zpracování: vlastní, 2020.

Řízení kariéry tedy představuje poskytování příležitosti zaměstnancům k postupu v určitých funkcích a k rozvoji jejich kariéry. Je potřeba, aby organizace měla takový přísun talentů, který potřebuje. Jako složky řízení kariéry lze uvést poskytování příležitostí k rozvoji a vzdělávání, plánování kariéry a také plánování následnictví týkající se manažerských funkcí (Hroník, 2007).

4.2 Cíle kariéry

Co se týče pracovníků, je třeba stanovit cíle kariéry. Existují dva hlavní cíle, prvním z nich je poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, kterou potřebují, jelikož mají realizovat svůj potenciál a dosahovat úspěšné kariéry. Druhým

hlavním cílem je přislíbit pracovníkům určité vzdělávání a možnost získávání zkušeností, které potřebují k dosažení potřebných znalostí a dovedností. Nicméně i samotná organizace by měla stanovit cíle. V rámci organizace je tedy hlavním cílem naplnit tzv. politiku řízení talentů, ta má zajistit, že bude docházet k optimálnímu přílivu talentů, který bude tvořit a udržovat potřebný soubor talentů. Je potřeba, aby organizace vedla takový přístup, který zvažuje jak potřeby zaměstnanců, tak potřeby organizace. V tomto přístupu jsou zahrnuty aktivity jako plány osobního rozvoje, zvláštní pověření úkolů, podpora pro pracovníky apod. Stanovení cílů vyžaduje určitou míru kreativity jak rozpoznat způsoby poskytování příležitosti k rozvoji pracovníků (Armstrong, 2015).

4.3 Stupně kariéry

Lze rozlišovat pět stupňů kariéry. Do firmy směřjí přicházet noví zaměstnanci, kteří mají první dva stupně již za sebou. Nicméně také do firem přichází lidé, kteří se v předešlé firmě dopracovali do stupně plateau nebo dokonce útlumu a přesto svou kariéru mohou nově nastartovat. Nové prostředí jim pro ně může být významným podnětem.

Příprava představuje první stupeň kariéry. Jejím hlavním úkolem je načerpat poznatky a první zkušenosti s uplatňováním. V rámci tohoto stupně je hlavní role být zvědavým zaměstnancem, který se dokáže ptát. Je potřeba, aby se orientoval v tom, co by rád dělal, a aby si vytvářel své prvotní představy o další kariéře. Příprava probíhá během studií a praxe. Pokud dojde k radikální změně kariérové dráhy, tak základní orientace probíhá v oborově novém prostředí.

Rozvoj je druhým stupněm kariéry, jeho hlavním úkolem je nalezení identity a rozhodnutí, jakým směrem se bude dál ubírat. Rozvoj může být realizován na základě třech směrů, a to postupem v hierarchii, získáváním další odbornosti a prohlubováním odbornosti.

Vrchol je označován za třetí stupeň kariéry, kdy se pracovník dostal do takové pozice, ve které je respektován. Pracovník vystupuje v tomto stupni v roli kouče. Pro ostatní pracovníky je inspirujícím příkladem. Je dosahováno maximální výkonnosti a pracovníkovi jsou svěřovány náročnější úkoly.

Plateau představuje čtvrtý stupeň kariéry, kde je hlavním úkolem udržet vysokou výkonnost po co nejdelší dobu. Udržování výkonnosti lze realizovat na základě správného využívání dříve nabytých znalostí a schopností. Úkolem v tomto stupni

je předávat zkušenosti ostatním pracovníkům. Pracovník často vystupuje v roli mentora, jelikož vliv na druhé je pořád velmi vysoký.

Útlum, neboli poslední, pátý stupeň kariéry udává, že výkonnost i vliv na druhé klesá. Proto pracovník začne hledat možnost další kariéry buď v organizaci, či mimo ni. Ve stávající firmě může pracovník přijmout roli konzultanta.

V minulém století fungoval princip jednokariérové epochy. Člověk, který vystudoval práva, byl po celý život právníkem, nebo kdo se vyučil kuchařem, byl po celý život zaměstnán jako kuchař. Nicméně dnešní doba je charakteristická tím, že lidé prochází dvěma či třemi odlišnými kariérami. Ve stručnosti to znamená, že pracovník, který zahájil svou kariéru profesním vojákem, může pokračovat v kariéře manažera v odlišných manažerských pozicích v rámci různých firem a z této kariéry přejít do role konzultanta do firmy, která se zaměřuje na návrat do práce. Nicméně v každé kariéře si pracovník opět projde pěti stupni. Pravděpodobně průběh další kariéry je zkrácený, a to zejména v prvních dvou stupních (Hroník, 2007).

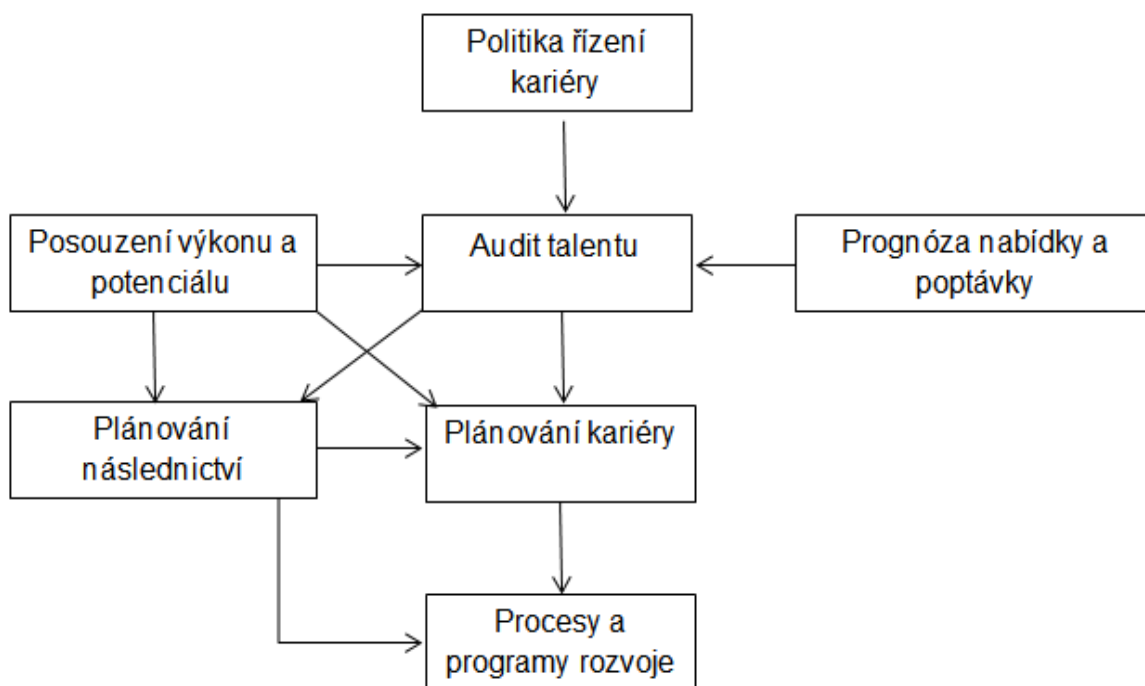
4.4 Proces řízení kariéry

Řízení kariéry je potřeba chápat jako systematický proces, kde jednotlivé komponenty dokáží pomoci správně a plně vytvořit kariérní plán jak pro talentované pracovníky, tak pro společnost obecně.

Podle Armstronga (2015) je proces řízení kariéry definován následovně: *„Lidem se poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje“* (Armstrong, 2015, str. 335).

Celý proces řízení kariéry je zobrazen na obr. 6 (Proces řízení kariéry) a ve zbytku kapitoly budou jednotlivé komponenty rozebrány.

Obr. č. 6 Proces řízení kariéry



Zdroj: Armstrong, Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy, 2015, str. 336.

Zpracování: Vlastní, 2020.

Politika řízení kariéry

Politika spočívá v získávání vysoce výkonných pracovníků, kteří jsou úspěšní na svých současných pracovních místech a na základě toho budou i odměňováni. Pokud jsou pracovníci opravdu dobří, získají povýšení a firma dostane to, co chce. Záměrné vzdělávání manažerů týkající se budoucnosti, která nikdy nenastane, se považuje za plýtvání času. Nicméně oproti tomu manažeři, kteří věří v dlouhodobé plánování kariéry, dokáží vytvořit strukturovaný přístup k řízení kariéry. Dále existuje politika, která se zaměřuje na zacházení se stagnujícími manažery, kteří došli v rámci kariéry tak daleko, že nemůžou pokračovat. Manažeři v tomto postavení se tedy musí smířit s tím, že došli do cíle za kariérou, avšak stále budou efektivně pracovat. Oproti tomu jiní manažeři mohou být frustrováni a mohou se stát neproduktivními. Politika by měla nabídnout takové kroky, které je potřeba realizovat, aby kariéra dostala nový rozměr.

Audit talentu

Audit má na starosti zkoumání zásob existujících talentů a také přísuny potřebných talentů s ohledem na prognózy poptávky a nabídky a také na výsledky

hodnocení pracovního výkonu a potenciálu. Audit talentu poskytuje základnu pro plánování následnictví a samotné kariéry.

Posouzení výkonu a potenciálu

Cílem tohoto komponentu je zjištění potřeb vzdělávání a rozvoje, a poskytnout orientaci o směrech rozvoje individuální kariéry a stanovit, kdo je pro povýšení vhodný. Co se týče posouzení hodnocení potenciálu, to mohou provádět manažeři na základě hodnocení pracovníků. Manažeři mohou pracovníky rozdělit na ty, kteří mají vysoký potenciál, určitý potenciál, a na pracovníky, kteří nemají žádný potenciál. Manažeři v rámci posouzení mohou také posoudit, kdy budou pracovníci připraveni k povýšení a jak daleko se mohou dostat v rámci své kariéry. Problémem hodnocení potenciálu bývá to, že manažeři považují za náročné předpovídání budoucnosti pro zaměstnance, které hodnotí. Hodnocení pracovního výkonu představuje formální posuzování a hodnocení zaměstnanců jejich manažery. Má se za to, že podle pracovníků, kteří dosahují nejlepších pracovních výkonů, se hledá potenciál nejlépe.

Prognózy nabídky a poptávky

V rámci prognózování lze využít metody plánování a modelování lidských zdrojů. Modelování je velmi účinnou metodou hlavně ve velkých organizacích, jelikož dává možnost analýzy míry dopadu různých hypotéz o budoucnosti. Dále se využívají i expertní systémy, a to zejména tam, kde existuje široká databáze informací o mobilitě zaměstnanců, dále informace o požadavcích na zaměstnance a hodnocení výkonu potenciálu. Je potřeba, aby celý proces nebyl příliš komplikovaný a vyumělkovaný. Zejména ze strany faktorů nabídky a faktorů poptávky existuje velmi velké množství proměnných a těžko předvídatelných změn, že je možné zhruba jen jednou ročně zkoumat poměr v rámci počtu manažerů, kteří v následujících čtyř či pěti let definitivně opustí firmu a počtu těch o stupeň nižších, kteří mají schopnost nahradit odcházející manažery. Pokud dojde k tomu, že zkoumání odhalí významnou nerovnováhu, je třeba, aby byly podniknuty takové kroky, které povedou ke snížení nebo dokonce k vymizení deficitu nebo projednat jinou strukturu rozmístění pro ty zaměstnance, kteří pravděpodobně nebudou povýšeni.

Plánování následnictví

Jedná se o proces týkající se hodnocení a auditu talentů ve firmě, poté je možné odpovědět na následující tři otázky:

1. Je zde taková nabídka pracovníků, kteří jsou schopni v dlouhodobém horizontu převzít klíčové role?
2. Jsou potenciální následníci dostatečně dobří?
3. Vlastní následníci správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost? (Armstrong, 2015).

Plánování následnictví vychází z informací, které jsou poskytovány audity talentů, prognózami poptávky a nabídky a také hodnocení pracovního výkonu a potenciálu.

Plánování kariéry

Plánování kariéry představuje využívání informací o požadavcích organizace, a výše uvedených aspektů procesu řízení a následně je transformuje do podoby individuálních programů v rámci rozvoje kariéry. Při plánování kariéry je možné vymezit postup pomocí toho, co lidé potřebují znát a jaké musí mít schopnosti pro výkon práce (Armstrong, 2015).

Co se týče metod plánování kariéry, ústřední pozicí je rozvojový plán. Rozvojovým plánem prochází kariérová dráha, na které se mohou vyskytovat plány zastupitelnosti a hlavně plán nástupnictví. Nicméně ještě před pomyšlením na jinou a zodpovědnější pozicí, může nastat plán rotace, a to proto, aby kariéra nebyla pouze cestou jedním směrem. Jedná se tedy o kariérové mapy, dráhy a typy. Dříve bylo možné se setkávat s propracovanými kariérovými mapami, ty měly charakter určitého algoritmu. Jednalo se především o velké organizace, které měly velké oddělení personálního rozvoje, toto oddělení mělo na starosti sestavování kariérního plánu. Nicméně se ukázalo, že tento postup znamená, že pracovníci se stávali pouze personální rezervou na nějakou pozici a kariéra pracovníka se tímto směrem dále neubírala. Kariérové mapy a dráhy se tedy staly pouze drahými činnostmi. Kariérové typy se stávají významnými zejména při výběru do programu trainee a to jako doplňková metoda. Jedná se o typy profesionálních osobností či pojetí kariérových kotev. Nicméně na základě jednoduchých testů není možné určit kariéru manažera, je zapotřebí několika vstupů. K tomu jsou vhodným nástrojem již zmíněné kariérové dráhy. V malých či středních firmách ovšem není příliš místa pro tvorbu kariérové dráhy. Avšak kariéra po určité dráze může probíhat i v těchto firmách, a to od projektu k projektu. Jelikož právě pohyb mezi projekty zastupuje interní mobilitu a tím i rozmanitost práce (Hroník, 2007).

Procesy a programy rozvoje

Jedná se o nejdůležitější část celého procesu. Je potřeba pracovníky rozvíjet aby si nastavili své kariérní dráhy. Pracovníci musí mít možnost získat potřebné kompetence a ty následně postupně rozvíjet buď v rámci přípravy na postup v hierarchii, což znamená zajištění následnictví, nebo v rámci prohlubování odbornosti, což představuje zajišťování expertů (Armstrong, 2015).

4.5 Kariérní řád

Co se týče kariérního řádu a profesního rozvoje pedagogických pracovníků, cílem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy je zavést takový kariérní systém, který podpoří celoživotní rozvoj učitelů a bude propojen se systémem odměňování. Jedná se o návrh novely zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických zaměstnancích a také o změně některých zákonů.

Návrh novely zákona doplňuje již existující kariérní systém pedagogických pracovníků pro učitele o novou kariérní dráhu, Jedná se o cestu rozvoje profesních kompetencí. Do roku 2017 mohli učitelé volit kariérní cestu k výkonu určitých specializovaných činností ve škole. Jednalo se například o specializaci školního metodika v rámci prevence, dále výchovného poradce atd. Součástí návrhu novely pro cestu rozvoje profesních kompetencí učitelů je adaptační období začínajícího učitele. Návrh obsahuje dvouleté období, ve kterém bude začínající učitel obdržovat zvýšenou podporu ze strany zaměstnavatele.

Nejdůležitější bod nového kariérního systému pro učitele se stal tzv. třístupňový standard učitele. Ten je postaven na základě profesních kompetencí učitele a jejich gradaci směřující ke zvyšující se kvalitě práce učitele. Navržený standard slouží jako nástroj pro dosažení, udržení či zvyšování kvality výkonu učitele a soustřeďuje se i na rozsah působení učitele ve škole.

Třístupňový standard učitele má tři oblasti:

- První oblast se týká osobního profesního rozvoje, dříve se týkalo učitele a jeho profesního já.
- Druhou oblastí jsou vlastní pedagogické činnosti, dříve tato oblast zahrnovala učitele a jeho žáky.
- Třetí oblastí je spolupráce a podíl na rozvoji školy, dříve označováno jako učitel a jeho okolí.

První kariérní stupeň (dále KS1) obsahuje každého začínajícího učitele, ať už jde o čerstvého absolventa školy, či učitele, který přichází z odborné praxe. Poté se zahájí adaptační období, které je nastaveno na dobu dvou let. Cílem tohoto období, ve kterém setrvá učitel na KS1, je adaptace na podmínky a přizpůsobení učitele potřebám školy. V rámci adaptačního období je učitelům poskytnuta podpora, aby mohli rozvíjet všechny své profesní kompetence. Adaptační období je vyhodnoceno po uplynutí doby dvou let. Hodnocení zahrnuje plnění plánu profesního rozvoje a je zacíleno na konkrétní pokroky učitele ve vztahu k výsledkům žáků. Východiskem pro hodnocení může být i hodnocení ze strany ředitele či pedagoga ze školy, která vzdělává učitele.

Druhý kariérní stupeň (dále KS2) je určen učitelům na KS1, kteří splnili a absolvovali požadavek adaptačního období po dobu dvou let. Dále podávají takový výkon, který odpovídá popisu profesních kompetencí v rámci standardu učitele pro KS2, a poslední podmínkou je, že učitelé úspěšně projdou atestačním řízením pro KS2. Atestační řízení se zaměřuje na prověření a zhodnocení kvality práce učitele v rámci přímé práce s dětmi a žáky, dále v rámci rozvoje jeho profesních znalostí a v oblasti působení ve škole a mimo školu. Prověřování vychází z obhajoby dosud konané práce učitelem, který využívá své dokladové portfolio. Dokladové portfolio obsahuje doklady, které udávají přehled o zatím dosažených kompetencích a kvalitě výkonu práce učitele. Atestační řízení se ukončuje hodnotícím pohovorem za přítomnosti atestační komise. Atestační komise je zastoupena ředitelem školy, ve které učitel působí, dále učitelem, který se nachází nejméně v KS2 a pochází ze stejné školy. A poslední zástupce školy, který má na starost poskytovat vzdělávání či studium k výkonu povolání učitele.

Třetí kariérní stupeň (dále KS3) je určen pro učitele na KS2, kteří splnili požadavek stanovené délky pedagogické praxe (navrženo 10 let), dále podávají nadstandartní výkon, který odpovídá popisu pro KS3 (vyšší kvalita práce se žáky) a stejně jako v KS2, projdou-li úspěšně atestačním řízením pro KS3.

Co se týče finančních benefitů v rámci kariérního systému, tak při posunu z KS1 do KS2, tedy pokud dojde k úspěšnému ukončení adaptačního období, učitel se posune do 2. platového stupně. Při posunu z KS2 do KS3 dochází k vysoké kvalitě práce učitele a také k vyššímu rozsahu práce, který směřuje ke zvýšení kvality

práce školy. V KS3 učitelé přísluší příplatek ve výši 3000 Kč, za předpokladu, že se bude dále podílet na profesním rozvoji učitelů ve škole, kde působí.

Samotný náběh kariérního řádu probíhá tak, že všichni učitelé, kteří podléhají kariérnímu systému a ke dni účinnosti novely zákona, vykonávali činnost minimálně dva roky, se zařadí do KS2. Ostatní učitelé, na které se pouze vztahuje kariérní systém, nicméně práci vykonávají méně jak dva roky, se řadí do KS1. Zavedení kariérního systému představuje velký potenciál ke zvýšení kvality profese a učitelství jako celku. Cílem kariérního systému je zvýšit kvalitu škol, zlepšit a zefektivnit práci učitelů a v důsledku toho zlepšovat i výsledky žáků (MŠMT.cz, 2017).

5 Empirická část

5.1 Analýza současné situace ve vybrané instituci

Pedagogický sbor školy v současné době tvoří 38 vyučujících. Dále zde pracuje jeden psychologický pracovník a celkem dvanáct vychovatelů, z nichž tři pracují ve školním klubu. Učitelé jsou plně kvalifikovaní pracovníci, případně si potřebné kvalifikace postupně doplňují. Postupně se zvyšuje počet asistentů pedagoga, v současné době jich ve škole pracuje celkem čtrnáct. Asistenti jsou zaměstnaní zejména pro žáky, kteří mají speciální vzdělávací potřeby. Pracovní kolektiv je doplněn správními zaměstnanci a kuchařkami. Velký důraz je kladen na vzdělávací programy pracovníků. Škola je každoročně zapojována do některých projektů. Nejvýznamnější událost, která se stala v roce 2019, bylo zapojení instituce do projektu Zlepšování činnosti školy v rámci formativního hodnocení. Tento projekt je realizován společností Služby a školení MB. Projektu se zúčastnili čtyři pedagogové z instituce. Pedagogové se seznámili s formativním hodnocením a pěti strategiemi formativního hodnocení, poté své zkušenosti a nově nabitě zážitky sdíleli s kolegy na metodických sdruženích. Projekt byl podpořen z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Ředitelka této školy společně se zástupkyní absolvovaly studium pro ředitele škol, další kurzy a semináře, které jsou zaměřeny na management. Pracovníci podstupují kurzy, které jsou zaměřeny na zvyšování jazykových kompetencí. Dále vyučující pravidelně procházejí vzděláváním, které je zaměřené na práci se žáky.

Semináře určené celému pedagogickému sboru:

Respektovat a být respektován

Tento kurz vychází z přesvědčení, že vedení lidí, které je založeno na uplatňování moci bývá často velmi vyčerpávající, stává se neúčinným a v neposlední řadě ho doprovází negativní a dlouhodobé dopady v rámci plnění úkolů. Vedení lidí může způsobovat menší rozvoj efektivity práce a především prosperity. Cílem kurzu je v rámci několika odpoledních seminářů zpracovat a zprostředkovat pohled na výchovu a především na vedení lidí. Kurz má za cíl ukázat, čím vším lidé mohou něchtěně ubližovat při každodenní komunikaci a způsobit sobě i druhým problémy. Kurz Respektovat a být respektován nabízí účinné alternativy a dokáže ovlivnit postoje účastníků ve smyslu, že respekt a projevení úcty ve vzájemných vztazích se vyplácí. Kurz je vhodný pro všechny, kdo se snaží o respektující

přístup, ať už ve výchově dětí, či ve vztazích s dospělými lidmi. V rámci kurzu jsou také nabízeny praktické postupy a pohled na souvislost tzv. mocenského a respektujícího pojetí mezilidských vztahů. Důsledkem osvojení si těchto postojů je udržení vlivu a především dobrých vztahů na pracovišti. Účastníci získají větší pocit klidu a sebeúcty. Tento kurz má akreditaci MŠMT, a všichni absolventi po absolvování obdrží potvrzení (respektovani.com, 2020).

Učitel koučem

V rámci tohoto programu si účastníci osvojí, co znamená kouč pozice a rozvinou své schopnosti vnímat koučovaného. Naučí se, jak pracovat s otázkami v komunikaci a při tvorbě vztahu s kolegy či žáky. Účastníkům jsou představeny určité techniky, které mohou pomoci překonávat strach a jiné negace. Program se také zaměřuje na práci s hlasem, jakožto důležitým faktorem vystupování. Tématy kurzu jsou práce se strachem, vědomé vystupování, koučování projektů a procesů, síla otázek a také integrace učitele v kouče (akademieskoly.cz, 2020).

Strategie

Pokud pedagog zvládá dobře aplikovat poznatky didaktiky, pedagogiky, osobního time managementu a zároveň velmi dobře rozumí svému uoboru, tak tento kurz je vhodný pro něj. Svojí práci může vykonávat s menší námahou, ale především s větší radostí, což znamená kvalitně a úspěšně. Na tomto semináři jsou pedagogové seznámeni s praktickými dovednostmi, které pomohou usnadnit a zefektivnit jejich výuku. V rámci semináře Strategie se pedagog seznámí s takovými postupy, aby ve výuce nepracoval pouze on sám, ale především žáci. Jedná se o individuální přístup, diferenciaci obtížnosti ale také metody jako je vzájemné učení a pestrá a aktivizující výuka. Tím, že pedagog přenechá aktivitu svým žákům a svou pozici upozadí, vykonává efektivní edukační práci. Cílem kurzu je, aby účastníci získali přehled o způsobech, jak zajistit, aby výuka byla zábavná jak pro žáky, tak samotného učitele. Dalším cílem je, aby se výuka stala inspirující, respektující, hravá a individualizovaná. I tento seminář je akreditován MŠMT, a trvá 8 vyučovacími hodinami (robertcapek.cz, 2020).

Metody a formy výuky

Vzdělávací akce je zaměřena na různé metody a formy výuky jak na základní, tak i na střední škole. Program se zaměřuje na rozvoj a plnění klíčových kompetencí a jeho obsahem je účastníky seznámit se základními metodami a formami práce, následně jejich dělením. V rámci tohoto kurzu si pedagogové mohou vyzkoušet

aplikaci jednotlivých metod ve výuce, základní principy a různé způsoby využití těchto metod. Jde zejména o metody jako je brainstorming, který se zaměřuje na skupinovou kreativitu a cílem je generování co možná nejvíce nápadů na dané téma. Další přínosnou metodou je myšlenková mapa, ve které jde o grafické uspořádání klíčových slov, lze doplnit obrázky, které vyznačují vzájemné vztahy a možné souvislosti. Důraz je kladen na takové metody, které u žáků podporují sebevzdělávání, týmovou spolupráci a učení se navzájem. Cílem vzdělávacího programu je rozvíjení a plnění kompetencí pedagogů. Cílovou skupinou tohoto semináře jsou především asistenti pedagoga, dále učitelé, které jsou vedoucí školních kroužků a klubů, a ostatní učitelé. Seminář trvá 8 vyučovacími hodinami (zretel.cz, 2020).

Komunikace s rodiči

Cílem tohoto semináře je najít společnou cestu rodičů a pedagogů. Ti mají stejný cíl, vzdělávat a vychovávat děti tak, aby dokázali co nejlépe a především samostatně žít v našem světě. V rámci semináře je účastníkům předvedeno, jak získat rodiče na stranu pedagogů. V úvodu semináře je potřeba nejdříve zodpovědět řadu klíčových otázek, týkajících se rodičů, jejich potřeb a obav. Dále proběhne reflexe určitých postojů a stereotypů, které mohou zabraňovat v komunikaci mezi pedagogem a rodičem. Účastníci identifikují své vlastní potřeby a možné obavy ve vztahu k rodičům, a poté se nastaví principy a cíle ke spolupráci školy a rodičů (clovekvtsni.cz, 2020).

Prevence šikany

Škola a celé její prostředí neustále generují dynamické vztahy, ze kterých mohou vznikat situace, které se podobají šikaně nebo vytvářejí napětí. Nicméně to neznamena, že šikana již ve škole je. Tento seminář je tedy zaměřen na vytváření podmínek, aby žádná z výše uvedených situací nenastala. V rámci semináře si účastníci osvojí pravidla a procesy tak, aby se vždy a včas odhalil kritický bod, kdy se dá situace vyřešit relativně rychle a snadným způsobem. Seminář Prevence šikany se skládá z několika na sebe navazujících vrstev, které ze sebe vychází. Nejdříve je vymezena současná situace školství, následně jsou stanoveny zákonitosti a principy, které při vzniku šikany hrají významnou roli. Dalším krokem semináře je tvorba kritických indikátorů, tzv. nášlapných min, které mají za úkol signalizovat a varovat ještě v prvopočátku. Poté se stanoví struktura a především systém řešení vzniklé situace, tento krok v sobě zahrnuje i stanovení

odpovědných osob. V závěru je seminář zaměřen na péči a udržitelnost systému ve škole (tsmkurzy.cz, 2020).

Efektivní komunikace

Jedná se o vzdělávací program, který je zaměřen na rozvoj dovedností efektivní komunikace, poté na aplikaci v praxi. Účastníkům jsou představeny metodické postupy, které se zaměřují na identifikaci a analýzu stereotypů, dále pak bariér v komunikaci. Účelem je také identifikace změny v komunikaci, které je docíleno procvičováním a zejména sebereflexí. Celý program je zaměřen především na osobnost žáků, na jejich sebevědomí a respekt, a v neposlední řadě na jejich rozvoj efektivní komunikace. Seminář obsahuje několik částí, nejdříve je účastníkům představena efektivní komunikace, dále jsou stanoveny principy komunikace, praktické aktivity v prostředí školy, které se týkají efektivní komunikace. Následně je představena modelová situace na téma Komunikace s rodiči a v závěru semináře jsou opět praktická cvičení a analýza efektivní komunikace. Cílem semináře je rozšířit komunikační kompetence pedagogů (zretel.cz, 2020).

Kurz kritického myšlení

Seminář RWCT je zaměřen na využití kritického myšlení ve školním prostředí. Zejména jak přistoupit ke kritickému myšlení, dále jak předložit téma výuky. Účastníci si v rámci metod, které provokují kritické myšlení, mohou ujasnit vlastnosti a specifika myšlení, především význam kritického myšlení ve vzdělávání ale i v mezilidské komunikaci. Pedagogové mají možnost si vyzkoušet formulovat témata, která probírají se svými žáky, do pokynů či otázek, které následně vedou ke kritickému myšlení. Účastníci si mohou vyzkoušet kritickou práci s informacemi v rámci práce s textem. Cílem kurzu je, aby si účastníci ujasnili význam užitečně formulovaného cílu a především jak lze využít kritický přístup k vedení pracovního rozhovoru. Mezi metody výuky patří hraní rolí, projektová práce, brainstorming, práce s tištěným textem, dále průběžná reflexe a sebereflexe pedagogického procesu. Seminář RWCT je vhodný pro pedagogické pracovníky 2. stupně ZŠ, vedoucí pracovníky a asistenty pedagogů (jabok.cz, 2020).

Tvorba pravidel ve škole

Cílem této vzdělávací akce je naučit pedagogy, jak nastavit třídní pravidla společně s žáky. Cílem je také jak s těmito pravidly dlouhodobě pracovat, aby žáci si osvojili společensky důležité kompetence. Pedagogové jsou také seznámeni s principy, jak správně poskytnout zpětnou vazbu svým žákům na základě dodržování pravidel ve třídě. Účastníkům jsou představeny techniky, jak vést své žáky k nastavení pravidel, aby se cítili dobře a bezpečně ve své třídě. Obsahem semináře je popis, jakou podobu by mělo mít třídní pravidlo. Dále je stanovení rozdílu mezi školním řádem a třídními pravidly. Jsou stanovena kritéria pro posouzení těchto pravidel, a také je popsáno, co může pedagog udělat pro to, aby se pravidla dodržovala a stala se součástí třídy jako takové (vys.edu.cz, 2020).

Metody práce s interaktivní tabulí

Jednou z investic do rozvoje vzdělávání je seminář zaměřen na práci s interaktivní tabulí. Seminář je rozdělen do dvou částí, v první části je především seznámení s touto metodou výuky, vymezení výhod používání interaktivní tabule. Součástí první části semináře je také ujasnění, kdy a z jakých důvodů používat tabuli při výuce, dále vymezení metod, které usnadňují učení. Jde o metody brain Friendly & Teaching. Účastníci jsou motivováni k používání tabule, jsou jim představeny konkrétní ukázky využívání interaktivní tabule ve výuce. V neposlední řadě jsou účastníkům stanoveny podmínky vybavení interaktivní učebny a možné problémy a chyby, které mohou v rámci používání nastat. Druhá část semináře je zaměřena na praktické ukázky a vlastní práci s tabulí. Jednodenní seminář je určen vedoucím pracovníkům základních i středních škol a po jeho absolvování získají účastníci certifikát (msmt.cz, 2020).

Aplikace klíčových kompetencí

Jedná se o seminář, který se zaměřuje na vedoucí pracovníky. Součástí je několik klíčových metod, které vedou ke správnému řešení situací a efektivnímu vedení lidí. Na začátku probíhá úvod do mentoringu, struktura rozhovoru a vymezení přístupu mentora. Následuje několik aktivit, které si účastníci postupně zkouší a trénují. Jde o metodu aktivního naslouchání, účastníci si také trénují kladení otázek, dále je jim představena osobnost a kompetence mentora, a uplatnění mentoringu v rámci pedagogické praxe. Následuje simulace mentoringu nadřízených a podřízených, řešení modelových situací a praktické využívání.

Závěrem semináře jsou teoretické a praktické testy, kde si účastníci obhájí jeho splnění. Výstupem tohoto kurzu je zvládat modelové situace, využít mentoring ve školním prostředí, umět aktivně naslouchat a klást otázky, a efektivně podávat zpětnou vazbu (coedu.cz, 2020).

Bezpečný internet

Seminář zaměřen na problematiku bezpečného chování na internetu a také na používání mobilních technologií. Účastníci v rámci tohoto kurzu mají možnost seznámit se s virtuálními zvyklostmi mladých uživatelů. Součástí semináře je osvojení si online služeb a aplikací, které jsou aktuálně preferovány mezi dětmi a mladistvými. Pedagogové jsou seznámeni s případnými riziky, které mohou nastat. V rámci kurzu jsou účastníkům poskytovány praktické informace, jak se chovat a postupovat, pokud dojde k elektronickému násilí mezi žáky. Jsou informováni a poučeni s jakými institucemi spolupracovat v takových případech. Dále jsou seznámeni s faktem, že je potřeba dané téma integrovat do vzdělávacích programů a školního řádu (k-net.cz, 2020).

MBTI – Typologie osobnosti

V rámci tohoto semináře účastníci poznají jak sami sebe, tak i druhé na základě osobnostních dispozic z hlediska typologie MBTI. V průběhu semináře se pedagogové naučí pracovat se svými silnými a slabými stránkami. Odhalí se, z jakého důvodu některé činnosti v osobním i pracovním životě lidé dělají rádi, a jiné činnosti je stojí značné množství energie a úsilí, že následně dochází k tomu, že se jim raději vyhýbají. V rámci semináře se účastníci naučí lepší komunikace a spolupráce s žáky a kolegy. Každý účastník obdrží na začátku semináře sadu textů, které umožňují porozumět základům typologické teorie a zároveň poskytují určitá vodítka pro analýzu vlastního typu. Účastníci také získají detailní popis vlastní osobnosti, který prohlubuje sebepoznání a dokáže lépe určit rozvojové cíle. Celý seminář je postaven na základě konkrétních příkladů z praxe, které jsou postupně aplikovány na aktuální situaci (kvic.cz, 2020).

Kooperativní vyučování

Seminář je pořádán ve snaze ukázat, proč je dobré zařazovat práci do skupin, jaké přínosy to má pro žáky a jaké pro učitele. V rámci vzdělávací akce jsou účastníci seznámeni s tím, jak dělit žáky do skupin a jak jim nastavit úkol, aby se ho účastnili všichni členové skupiny. V neposlední řadě si účastníci osvojí

schopnost, jak správně hodnotit skupinovou práci. Jsou vymezena doporučení pro kooperační aktivity, jde například o správné uspořádání učebny, jak rozdělit žáky do skupiny, stanovení pravidel a rolí ve skupině. Velmi důležitá část semináře je stanovení hodnocení a vyhodnocení skupinové práce, což obsahuje dovednost žáků a procesy, které žáci podstoupili a výsledné produkty, které vytvořili (nuv.cz,2020).

Slovní a kriteriální hodnocení

Seminář je zaměřen na různé metody a formy hodnocení žáků. Cílem je zvýšit kompetence pedagogů v rámci používání různých forem hodnocení. Důraz je kladen na tvorbu efektivního slovního hodnocení. Účastníci jsou seznámeni s pedagogickými teoriemi týkající se hodnocení a klasifikace žáků. Seminář má i praktickou část, kde si pedagogové zkouší vytvoření vlastního slovního hodnocení. V průběhu semináře účastníci postupují několika tématy, jde například o téma Reflexe situace ve školách, kde je vymezeno, co žáky motivuje či demotivuje při hodnocení, dále jak hodnotit, aby bylo dosaženo pozitivní motivace žáků. Dalším tématem je samotná praktická část, kde jsou ukázky metod hodnocení, práce s texty a pravidla, jak sestavit slovní hodnocení. Cílovou skupinou tohoto semináře jsou pedagogičtí pracovníci ZŠ a SŠ (visk.cz, 2020).

Formativní hodnocení

Jedná se o praktický seminář, který je cílen na rozvoj didaktických technik. Tyto techniky umožňují vyučujícím lépe zjistit potřeby žáků a uzpůsobit tím výuku. Seminář se také věnuje jednotlivým druhům hodnocení, které má za následek zvýšení vnímání účinnosti vzdělávání žáků a také podporují růstové myšlení. Cílem tohoto semináře je podpořit pedagoga při zavádění formativní výuky a hodnocení do praxe tím, že jsou ukázány jak dobré příklady z praxe, tak i možná úskalí, se kterými se mohou pedagogové v rámci své výuky setkat. Obsahem semináře je tedy stanovení metod formativního hodnocení, dále jsou představeny principy formativní výuky a jejich použití pro zjištění potřeb žáků. V závěru semináře jsou příklady z praxe a rizika týkající se zavádění formativního hodnocení (visk.cz, 2020).

Všichni vyučující mají možnost se samostatně vzdělávat ve své odbornosti či kompetencích dle nabídky vzdělávacích institucí. Některé vzdělávací akce jsou hrazeny v rámci evropských projektů. Učitelé mají také k dispozici školní knihovnu

určenou pro pedagogy. V rámci samostudia mají učitelé povinnost prostudovat materiály, které jim jsou zaslány osobně paní ředitelkou. V loňském roce se jednalo o publikace, které se zaměřovaly na formativní hodnocení a metody efektivní výuky. Cílem těchto aktivit je realizace poznatků z proběhlých seminářů a jejich aplikace do každodenní praxe.

Hodnocení pedagogických pracovníků v instituci probíhá na základě podkladů pro hodnocení, jak již bylo zmíněno v teoretické části v kapitole Hodnocení pedagogických pracovníků. Probíhá tak, že na začátku každého školního roku je zaměstnanci přidělen dokument (viz příloha 1). Na základě tohoto dokumentu si pedagog vyplňuje veškeré své aktivity a následně je vyhodnocen nadřízeným pracovníkem. V rámci hodnocení tato škola také odměňuje za třídnictví. Každý třídní učitel pobírá odměnu za vedení třídy po celý školní rok.

5.2 Představení instituce

Diplomová práce je zaměřena na analýzu vzdělávání a hodnocení v souvislosti s kariérním rozvojem ve vybrané instituci. Instituce představuje základní školu, konkrétně 5. ZŠ v Mladé Boleslavi.

Jedná se o příspěvkovou organizaci se sídlem v Mladé Boleslavi, v ulici Dukelská 1112. 5. základní škola byla znovu otevřena pod názvem specializovaná škola, která byla zaměřena na hudební výchovu. V roce 2008 byla provedena rozsáhlá rekonstrukce a celková reforma instituce. V rámci této školy byl také zřízen klub žáků. V roce 2009 škola podala přihlášku do sítě škol, které podporují zdraví. Cílem bylo naplnění tří pilířů, o které se projekt, který nese název Zdravá škola, zajímá. Jedná se zejména o pohodové prostředí, zdravé učení a poslední pilíř představuje otevřené partnerství. Nutno podotknout, že projekt se netýkal pouze výuky, ale veškerých činností na škole a především celé organizace školy. Škola měla hlavní cíl poskytnout dětem základní vzdělání současně s nenásilným ovlivňováním jejich životních postojů a hodnot. Na základě těchto vizí a především jejich realizací, které v sobě zahrnovali i změny personálních podmínek školy, se změnilo zaměření školy a její název. Od roku 2012 se škola nazývá Škola plná pohybu, která reflektuje nejen fyzický pohyb, ale také neustálou snahu o rozvíjení školy. Co se týče hudebních a tanečních aktivit, ty jsou nadále zastoupeny v nabídce volnočasových aktivit.

Základní škola sídlí v okrajové části v Mladé Boleslavi, nachází se nedaleko lesoparku Štěpánka. Jedná se o úplnou školu s devíti ročníky. V každém ročníku jsou dvě paralelní třídy. Co se týče kapacity, škola je pro 520 žáků. Na tento počet byla navýšena z důvodu návštěvnosti dětí ze sídlišť z opačné strany města. Tuto školu také navštěvují žáci jiných národností, jejichž rodiče pracují v Mladé Boleslavi. Počty žáků v jednotlivých školských zařízeních viz tabulka č. 3.

Tabulka 3: Počty žáků v jednotlivých školských zařízeních

Základní škola	520 žáků
Školní družina	200 účastníků
Školní klub	100 účastníků
Školní jídelna	500 strážníků

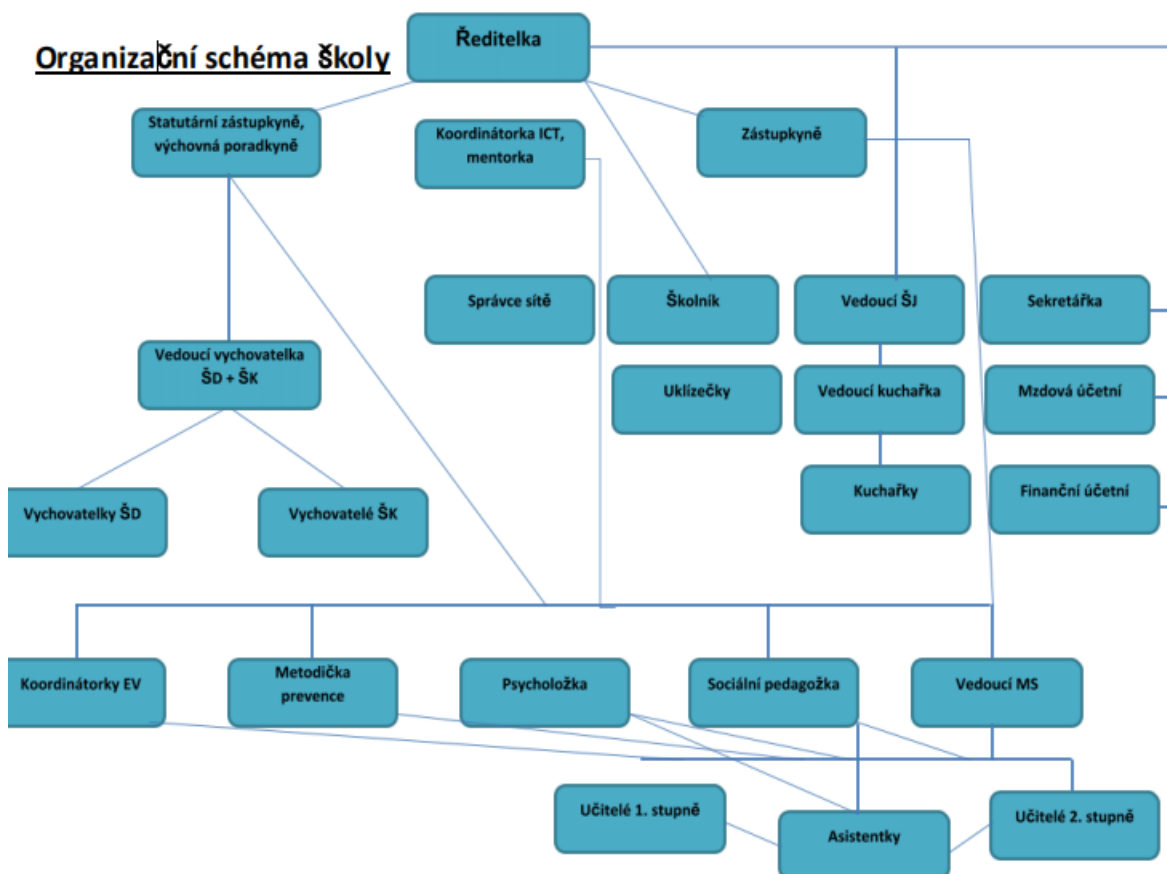
Zdroj: www.5zsmb.cz, 2020.

Zpracování: Vlastní 2020.

Jelikož se škola snaží vzdělávat sbor v oblastech jako je didakticko-metodická, psychologická, či zájem o alternativní formu výuky, oslovují školu i zájemci z širokého okolí. Co se týče okolí školy, škola má velmi dobrou dostupnost městské hromadné dopravy, jelikož v blízkém okolí se nachází několik linek MHD a meziměstských spojů. Škola disponuje i velmi kvalitním vybavením, v budově jsou odpočinkové zóny, které jsou vybaveny sedacími soupravami, židlemi či lavičkami. Jelikož se jedná o pohybově zaměřenou školu, na chodbách jsou umístěny basketbalové koše a boxovací pytle. Žáci mohou využívat i venkovních prostorů v okolí školy, k dispozici mají dvě atria, kde se nachází nábytek a venkovní bazén zřízený pro děti prvního stupně. Škola disponuje celkem 23 učebnami. V prostorách školy se nachází i samostatné učebny, které jsou zaměřeny pouze na daný předmět, jedná se o učebny fyziky, chemie, hudební výchovy, cvičná kuchyňka a dílny. Jak již bylo zmíněno, škola má zřízený tzv. školní klub, který je postupně rekonstruován a modernizován. Žáci zde mají možnost využívat pingpongové stoly, odpočinkovou místnost, keramickou dílnu nebo také lezeckou stěnu a klubkavárnu, které byly vybudovány v rámci projektu „Klíče pro život“. Ve škole se také nachází družina, a učitelé mají k dispozici kromě sborovny osm kabinetů.

Co se týče vedení školy, ředitelkou instituce je paní Mgr. Marcela Pavlíková, statutární zástupkyní ředitelky je paní Mgr. Leona Nováková a zástupkyně ředitelky je paní Mgr. Jitka Brožová. Dále v instituci operuje koordinátorka ICT, tou je paní Mgr. Lenka Klímová a metodička prevence Mgr. Zuzana Kurková (www.5zsmb.cz, Výroční zpráva, 2019).

Obr. č. 7 Organizační struktura školy



Zdroj: www.5zsmb.cz, 2020.

5.3 Výzkumné otázky a metodika práce

Metodika práce

Pro účely výzkumu je zvoleno dotazníkové šetření (viz příloha 2) jako hlavní metoda zpracování. Tato metoda byla zvolena pro určení situace a prostředí školy. V dotazníku jsou otázky jak otevřené, tak uzavřené či polouzavřené. Z důvodu zjištění priorit se vyskytují i otázky škálové. Dotazníkové šetření je zaměřeno na analýzu vzdělávání pedagogických pracovníků v instituci v návaznosti na kariérní rozvoj, jak jsou pedagogové podporováni v oblasti vzdělávání. Využití dotazníkového šetření je vhodnou metodou pro získání většího

množství dat týkajících se zkoumaného problému. Je velmi vhodný pro zjištění postojů a názorů respondentů. Pro potřeby dotazníkového šetření jsou stanoveny tři základní výzkumné otázky. Výzkumné otázky jsou stěžejní část výzkumu, jelikož na základě odpovědí na tyto otázky lze identifikovat chod vzdělávání a jeho vliv na kariérní rozvoj.

Další metodou zpracování byl zvolen polostrukturovaný rozhovor. Jde o metodu, která se využívá v kvalitativním výzkumu. V rámci polostrukturovaného rozhovoru jsou připraveny otázky, které nemají určené pořadí. Byl zvolen za účelem zjištění informací, týkajících se hodnocení pedagogů. Rozhovor bude proveden se zástupkyní ředitelky na půdě 5. Základní školy Mladá Boleslav paní Mgr. Leonou Novákovou. V průběhu rozhovoru je určitá volnost vítána, aby došlo k přirozenějšímu kontaktu na straně tazatele a respondenta.

Výzkumné otázky

1. Jak v instituci probíhá plánování vzdělávání?

Cílem této otázky je zjistit, za jakým účelem je vzdělávání plánováno, či doporučeno.

2. Jakým způsobem probíhá v instituci realizace vzdělávání?

Jedná se o zjištění, co předchází samotnému vzdělávání v instituci. Zda si zaměstnanci vzdělávací akce zařizují sami, či vedení.

3. Pociťují zaměstnanci kariérní rozvoj v rámci vzdělávání?

Cílem poslední výzkumné otázky je identifikace faktu, zda vzdělávání a absolvování školení a seminářů má pozitivní vliv na kariérní rozvoj.

5.4 Dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno výše, byla použita metoda dotazníkového šetření a s tím spojené zpracování získaných informací. Dotazník je sestaven na základě zásad tvorby dotazníku. Tento dotazník byl určen pouze pro pedagogické pracovníky základní školy. Sběr dat probíhal v období měsíce září, kdy byly dotazníky distribuovány všem pedagogům na 5. Základní škole v Mladé Boleslavi. Dotazník je složen z 11 otázek, které se zabývají problematikou vzdělávání

v instituci. Otázky byly sestaveny a položeny v co nejjednodušší formě, aby respondenti věděli, na co přesně jsou tázáni. Před samotným výzkumem proběhlo pilotní ověření dotazníku, aby bylo předejito případným nejasnostem. Dotazník byl rozeslán mezi pět pedagogů, kteří působí v této instituci, a následně podali zpětnou vazbu, zda je dotazník srozumitelný a plně pochopitelný.

V dotazníkovém šetření se vyskytuje většina uzavřených otázek, kde respondent měl za úkol označit takovou odpověď, se kterou se ztotožňuje nejvíce. U vybraných otázek je možnost uvádět vlastní odpověď, pokud se respondent neztotožnil ani jednou z nabízených možností. Zbytek otázek je koncipován jako otevřené. Kdy je jasně položena otázka a respondent na ní odpovídá svými slovy.

V úvodu dotazníku jsou respondenti požádáni o vyplnění a upozorněni, že je plně anonymní a dobrovolný. Dále následují otázky, které se týkají vzdělávání. Nejdříve jsou respondenti dotazováni na dobu, jakou působí na základní škole a zda došlo ke zvýšení vzdělání v průběhu působení v instituci. Následují otázky zaměřené na vzdělávací akce, kterých se účastní. Závěrečná část dotazníku se týká spokojenosti a kvality vzdělávání. Tato metoda byla zvolena z důvodu časové a organizační nenáročnosti. Výsledky šetření poskytnou rychlou zpětnou vazbu a dojde k objektivnímu vyhodnocení. Další výhodou dotazníkového šetření je anonymita, ta poskytuje respondentům prostor pro lepší a plnohodnotnější vyjádření názorů. Co se týče vyhodnocení dotazníkového šetření, to by mohlo být doprovázeno různými problémy v oblasti odpovědí. Může dojít ke zkresleným odpovědím z důvodu nesprávného pochopení otázky, či neochotou na straně respondentů pravdivě odpovídat.

Výsledky šetření byly zpracovány pomocí programu Survio. Jedná se o vhodný program pro tuto analýzu, který zpřehlední získaná data pomocí grafů či tabulek.

5.5 Polostrukturovaný rozhovor

Pro účely rozhovoru bylo stanoveno celkem 7 otázek, které byly určeny pro vedení školy, konkrétně pro zástupkyni ředitelky paní Mgr. Leonou Novákovou. Cílem rozhovoru bylo zaznamenat celý proces rozhovoru na audio, a nechat respondentku volně odpovídat na otázky v pořadí, které jí vyhovuje. Respondentka byla předem seznámena s využitím dat, které budou získány během rozhovoru. Během rozhovoru měli být přítomni pouze respondentka a autorka práce. Primárním cílem rozhovoru bylo získat informace z oblasti

hodnocení pedagogických pracovníků v souvislosti na kariérní rozvoj. Výběr respondentky se zakládal na přímé nadřazenosti vůči pedagogům a ochoty ze strany zástupkyně ředitelky. Rozhovor měl být uskutečněn v měsíci říjnu, a otázky byly zaměřené na frekvenci hodnocení, zda má škola plán osobního rozvoje, dále zda se vedení domnívá, že školení či vzdělávací akce jsou realizována ve správný moment. Jedna otázka byla zaměřena na metody hodnocení pedagogických pracovníků. Po skončení rozhovoru měla následovat analýza a detailní přepis odpovědí od respondentky.

Bohužel, vzhledem k současné situaci, která nyní postihla celý svět, rozhovor nemohl být uskutečněn. 5. ZŠ Mladá Boleslav se v současné době stará o své žáky online formou, a spolu s tím nabídla pomoc vzdělávat žáky zdravotníků, kteří jsou maximálně vytíženi. Po telefonické domluvě bylo rozhodnuto, že současná doba si nevyžaduje jakýkoliv kontakt na půdě školy, aby nebyli ohroženi právě pedagogičtí pracovníci, bohužel nemohl se uskutečnit rozhovor ani přes online platformu, jelikož bylo zdůrazněno, že všichni pedagogové spolu s vedením jsou taktéž maximálně vytíženi a není čas ho uskutečnit.

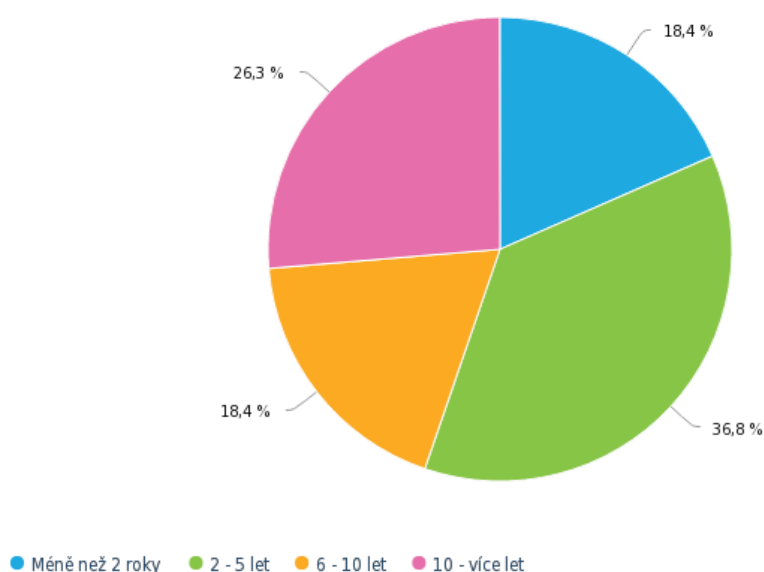
5.6 Zpracování, vyhodnocení a interpretace výzkumného šetření

Jak již bylo zmíněno, k analýze systému vzdělávání na 5. Základní škole v Mladé Boleslavi byla jako první metoda zvolena dotazníkové šetření. Dotazníky byly rozeslány všem 38 pedagogům, působícím v této instituci. Jelikož se jedná o malé množství respondentů, dotazník vyplnili všichni pedagogové, návratnost tedy činí celých 100 %. Otázky byly koncipovány tak, aby jejich odpovědi poskytly klíčové informace o systému vzdělávání. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na klíčové oblasti, jedná se o:

- Preference forem a metod vzdělávání;
- Průběh vzdělávacích akcí;
- Vliv na kariérní rozvoj.

Otázka č. 1 Délka působení v instituci

Jak dlouho působíte v instituci?



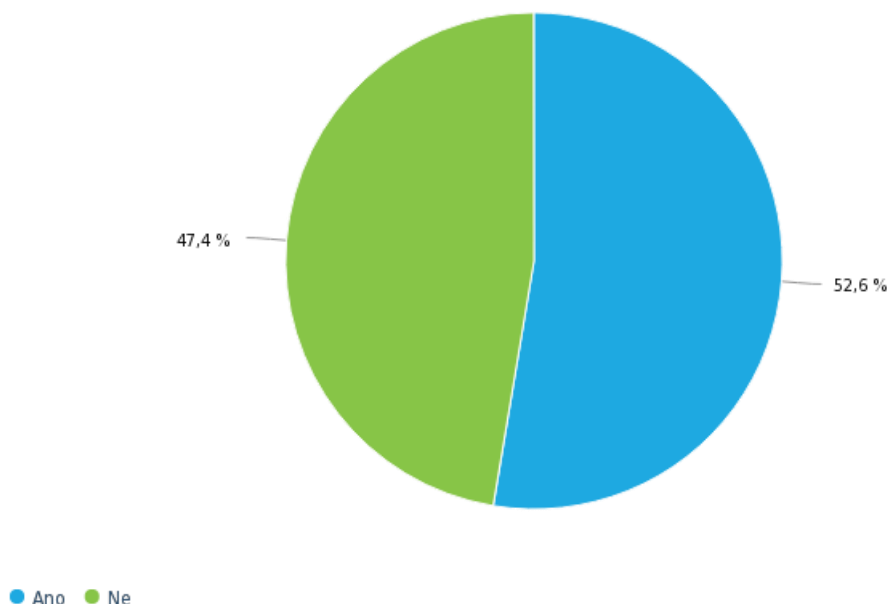
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho pracují zaměstnanci v instituci. Celkem 7 zaměstnanců, což odpovídá 18,4% pracuje v instituci méně než dva roky, nicméně stejný počet zaměstnanců zde pracuje 6 – 10 let. Naopak největší počet zaměstnanců (14) působí v instituci 2 – 5 let, což odpovídá 36,8 %. Celkem 10 zaměstnanců, neboli 26,3 % respondentů pracuje v instituci přes 10 let.

Z této odpovědi vyplývá, že instituce v posledních letech obsadila nová místa, nicméně stále si udržuje své zaměstnance delší dobu, a snaží se tím vybudovat zkušený a kvalitní tým zaměstnanců.

Otázka č. 2 Navýšení vzdělání

Došlo ke zvýšení Vašeho vzdělání v průběhu působení v instituci?



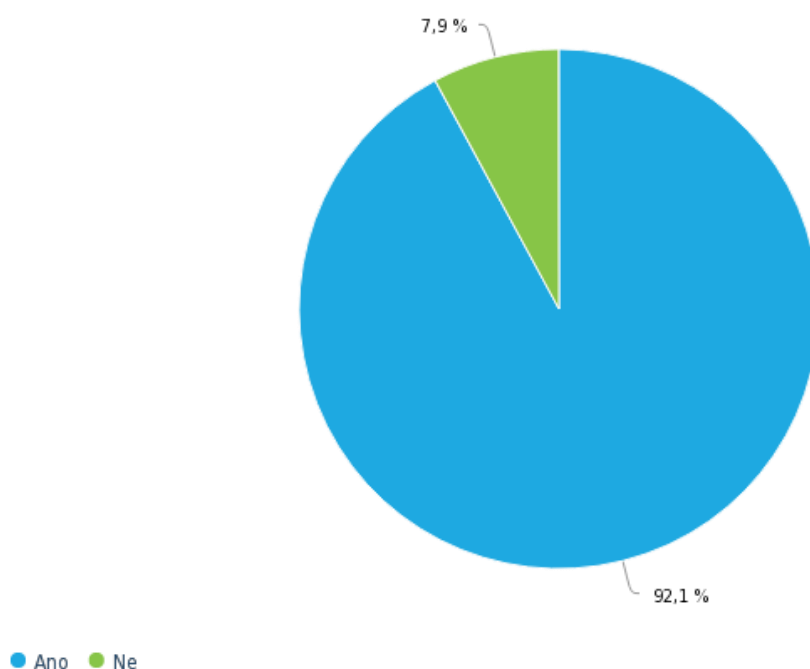
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Cílem otázky bylo identifikovat, zda pedagogové, působící v instituci navýšili své vzdělání. Na základě výsledků odpovědí zde není úplně jednoznačný výsledek. 20 respondentů, neboli 52,6 % své vzdělání navýšili během pracovního poměru v instituci. Tato otázka navazuje na otázku č. 1, a reflektuje dobu trvání v instituci. Tedy pedagogové, kteří v instituci působí kratší dobu, si své vzdělání navýšili. Na druhé straně celkem u 18 respondentů (47,4 %) nedošlo k navýšení dosavadního vzdělání.

Tato otázka měla identifikovat, zda zaměstnanci chtějí navyšovat své vzdělání i pokud jsou již zaměstnáni. Výsledek toho, že 47,4 % zaměstnanců své vzdělání nenavýšili, může souviset i s tím, že do instituce nastupují již s dostatečným vzděláním. Nejvíce respondentů nastoupilo do zaměstnání s vysokoškolským vzděláním (Ing., Mgr.), a nemají tak potřebu své vzdělání nijak navyšovat. Ostatní respondenti navýšili své vzdělání v rámci působení v instituci a to ze středoškolské úrovně na vysokoškolskou. Jedná se o asistenty pedagogů, nebo pracovníky ve školní družině apod.

Otázka č. 3 Komunikace

Komunikuje s Vámi Váš nadřízený o vzdělávání a rozvoji?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda v instituci dochází ke správné komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným na téma vzdělávání a rozvoj. V rámci této otázky je výsledek téměř jednoznačný. Celkem 35 (92,1 %) zaměstnanců uvedlo, že s nimi nadřízený mluví o vzdělávání a rozvoji. V této instituci nejčastěji dochází ke komunikaci mezi přímým nadřízeným a samotným pedagogem v rámci ročního hodnocení, kterého se účastní každý pedagog. Nicméně téma vzdělávání a rozvoj je probíráno také během roku, například v rámci porad. Pedagogové o vzdělávání a rozvoji také komunikují s nadřízeným i na základě vypsání nových školení a vzdělávacích akcí. Mají otevřené možnosti, a instituce, tedy vedení své pedagogy plně podporuje v účastech na seminářích.

Pouze 3 zaměstnanci uvedli, že u nich nedochází ke komunikaci s nadřízeným ohledně vzdělávání a rozvoji. Může jít o zaměstnance, kteří působí v instituci krátkou dobu a tak potřeba komunikace o vzdělávání apod. ještě nebyla na místě. Jedná se o malé procento (7,9 %), tudíž celkový výsledek je velmi slušný, a svědčí o tom, že instituce má mezi prioritami také budovat kvalitně a správně školené pracovníky.

Otázka č. 4 Vzdělávací akce, která byla pro pedagogy velmi přínosná

V rámci této otázky měli respondenti možnost odpovídat vlastními slovy, tudíž graf u tohoto typu otázek není potřeba. Cílem bylo zjistit, jaká školení a vzdělávací akce jim utkvěla v paměti a dodnes si jej dokáží vybavit s pozitivním vnímáním. Na základě otázky tak vedení v instituci může identifikovat, jaké vzdělávací akce jsou pro pedagogy zajímavá a účast na těchto školeních vnímají pozitivně.

Respondenti zařadili mezi přínosná a atraktivní tato školení:

Kritické myšlení - Neboli RWCT, tato odpověď se objevila celkem 16x. Toto školení je detailně popsáno v kapitole Analýza současné situace, nicméně se prokázalo, že pedagogům jde o to, jak správně zvládat určité situace a jak správně koncipovat výuku, aby byla plnohodnotná a kvalitní.

MBTI – Jedná se o typologii osobnosti, toto školení bylo přínosné pro celkem 13 respondentů. I toto školení je popsáno výše, nicméně pedagogové si identifikují své osobnostní typy, své slabé a silné stránky a na základě konkrétních příkladů z praxe pak dokáží nabitě zkušenosti lépe aplikovat do výukové praxe.

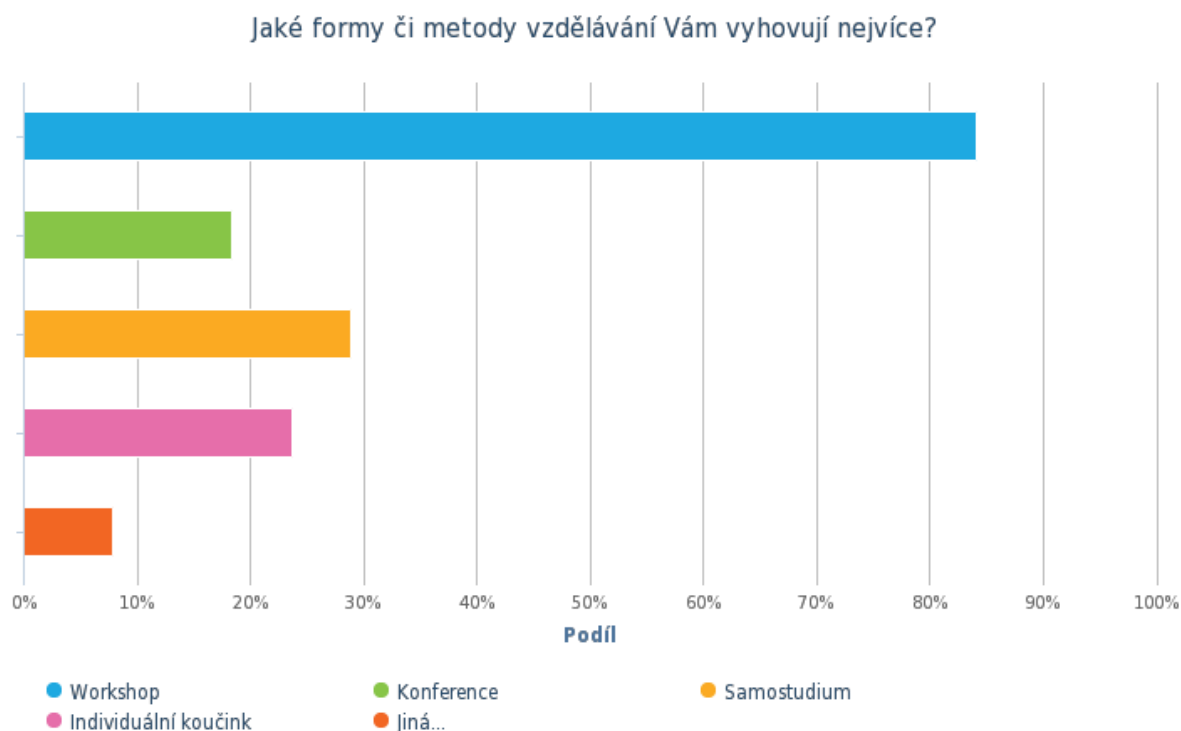
Formativní hodnocení – Celkem 9 respondentů považuje formativní hodnocení za přínosný seminář. Jedná se o seminář, který je směřován na spolupráci mezi pedagogem a jeho žáky. Pedagogové jsou také seznámeni s metodami a zásady formativního hodnocení.

Učitel koučem – Toto školení také zaujalo jednu z pozic přínosných školení, a je taktéž vysvětleno výše. Nicméně tento kurz je přínosný hlavně z hlediska autority, a proto je také pro pedagogy oblíbený. Pedagogové si na základě tohoto kurzu dokáží nastavit hranice a uzpůsobit tak tím celou výuku.

Komunikace s rodiči – Toto školení je oblíbené hlavně z hlediska komunikace, jelikož je důležité, aby pedagogové a rodiče našli společnou cestu. Školení napomáhá pedagogům lépe porozumět potřebám svých žáků, ale také i rodičů. Aby byl zajištěn plynulý chod školy, je potřeba udržovat určitou harmonii s rodiči.

Tyto vzdělávací akce a školení jsou pro pedagogy užitečné a velmi přínosné, nicméně v rámci této otázky se vyskytovali ještě školení jako letní dílny, metody a formy výuky, klíčové kompetence a také tvorba pravidel ve škole.

Otázka č. 5 Formy vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Otázka je zaměřena na preferenci forem školení. Respondenti tedy vybírali takovou formu školení, která jim vyhovuje nejvíce. Aby byl získán kompletní přehled o preferencích, respondenti měli možnost vybírat více možností, či napsat i jinou formu vzdělávání, pokud si z dané nabídky nevybrali. Nejvíce preferovaná forma vzdělávání je workshop a z celkového počtu pedagogů (38) jich 32 zvolilo tuto možnost. Tato forma je posána v teoretické části této práce, a již z teoretického hlediska se jedná o velmi oblíbenou formu. Druhá nejpreferovanější forma vzdělávání je samostudium, tu zvolilo 11 respondentů. Samostudium obecně bývá velmi oblíbené především z hlediska časového. Nicméně je velmi důležité, jaký přístup k tomu vedou samotní účastníci. Třetí příčku preferované formy vzdělávání obsadil individuální koučink, který je velmi efektivní. Tuto formu si oblíbilo celkem 9 respondentů, bohužel jde ale o časově náročnou formu vzdělávání. Konference je také jedna z forem vzdělávání, a tu zvolilo celkem 7 respondentů. Jak již bylo zmíněno, byla možnost i odpovědi vlastní, v té se vyskytly již konkrétní formy, které se také využívají v této instituci, jedná se o mini tými, webináře a letní školu.

Otázka č. 6 Absence vzdělávací aktivity v oblasti vzdělávání a rozvoje

Cílem otázky byla identifikace potřeb pedagogů, zda jim nějaká aktivita, vzdělávací akce či seminář v oblasti vzdělávání a rozvoje chybí. Velmi pozitivní zprávou je, že pedagogové jsou spokojeni s nabídkou vzdělávacích aktivit, a nepocitují potřebu dalších. Celkem 20 respondentů odpovědělo jednoznačně „NE“, což znamená, že nabídka školení v instituci je dostatečná a pro pedagogy úměrná. Tato otázka byla koncipována jako otevřená, tudíž respondenti měli možnost odpovídat dle své potřeby. Co se týče zbylých odpovědí, ty se týkaly především frekvence školení a seminářů. Pedagogové by uvítali větší počet ať už konferencí, workshopů a seminářů. Objevovaly se zde také náměty na semináře týkajících se nových trendů ve vzdělávání, a také školení, která jsou více zaměřena na praxi.

Otázka č. 7 Na základě čeho je plánováno či nařízeno vzdělávání

Tato otázka byla položena s cílem zjistit, zda si jsou pedagogové vědomi na základě čeho, je určena potřeba jejich vzdělávání. Možnost odpovědět na otázku měli respondenti opět ve vlastní režii. Odpovědi zde byly různorodé, ale lze je rozdělit do několika částí. Vzdělávání může být doporučeno na základě plánu osobního rozvoje a koncepce školy, jde tedy o to, že pedagogům je plánováno vzdělávání podle zaměření školy, či v rámci zapojení do určitých projektů a dlouhodobého směřování školy. Druhá část představuje, že vzdělávání je doporučeno ze strany pedagogů, podle jejich potřeb a osobního zájmu, a také ze strany vedení. Většinou se jedná o vlastní iniciativu pedagogů, která je následně podpořena vedením. V této části jde i o vnitřní motivaci, kdy se pedagogové na vlastním uvážení rozhodnou pro určitou vzdělávací akci. Respondenti také hojně odpovídali, že jejich vzdělávání je plánováno na základě dané nabídky ve škole, a na základě jejich individuálních potřeb a vlastního zájmu se na dané školení či semináře přihlásit.

Většina pedagogů na v tuto otázku také odpovědělo, že vzdělávací akce jim nařízeny nejsou, jedná se vždy o doporučení k účasti na konkrétní vzdělávací akci.

Otázka č. 8 Proces vzdělávání

Tato otázka je velmi klíčová pro celé dotazníkové šetření. Cílem bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání v dané instituci. Možnost odpovědi byla otevřená, tudíž respondenti mohli odpovídat vlastními slovy a nebyli limitováni výběrem z odpovědí.

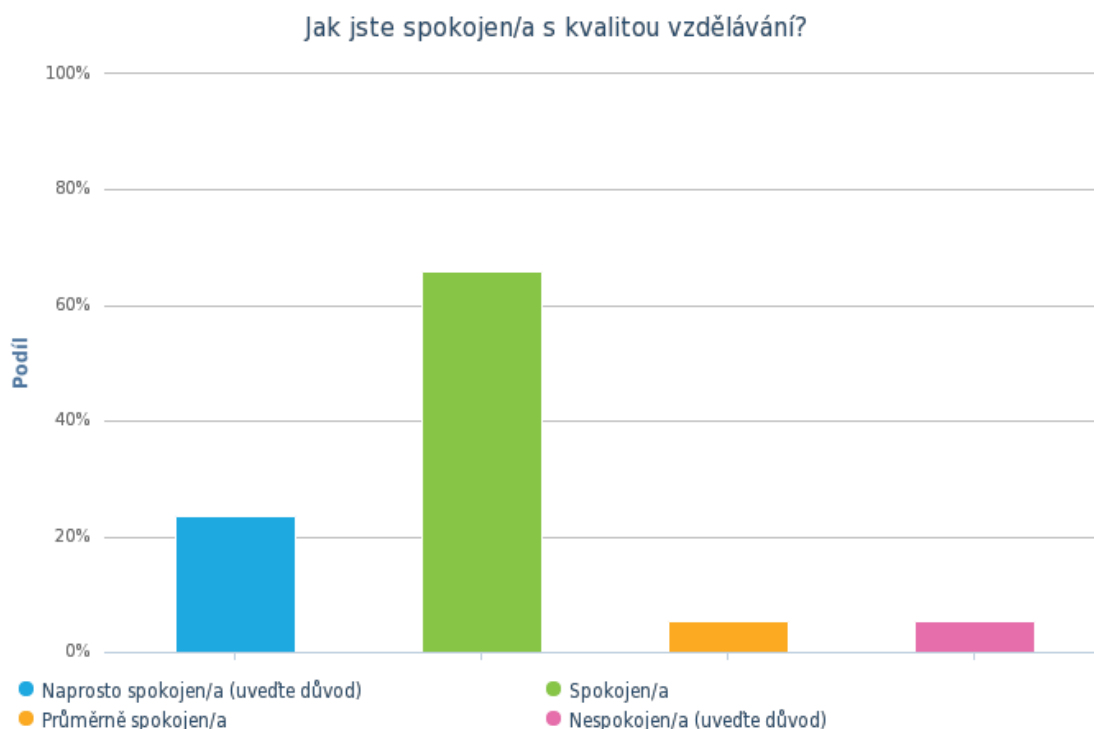
Co se týče frekvence, školení probíhá zhruba dvakrát ročně, či na základě individuálních potřeb pedagogů. Celý proces je velmi individuální, jelikož zaměstnanci si mohou vybrat z dané nabídky školení, která probíhá buď online, v rámci samostudia, konference či semináře. Nejvíce respondentů odpovědělo, že školení probíhá prostřednictvím workshopů, což reflektuje otázku č. 5, kde nejoblíbenější formou vzdělávání je právě workshop. V rámci workshopu si pedagogové mohou vyzkoušet praktické ukázky a scénáře, které následně mohou implementovat do praxe. Většinou to probíhá tak, že pedagogové jsou rozděleni buď do dvojic, či do skupin, a probíhá praktické zkoušení situací, které jsou zrovna tématem školení.

Před samotnou vzdělávací akcí pedagogové diskutují o výběru kurzu s vedením školy, zda je pro ně vhodné a přínosné, následně se přihlásí a dojde k jeho absolvování. Velmi překvapující bylo zjištění, že pedagogové nemají problém se vzdělávat individuálně na základě samostudia a to mimo školu, jelikož tato odpověď se objevila celkem 16x. K realizaci této formy přísluší pedagogům volno 12 pracovních dnů v rámci školního roku, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody. Co se týče obsahu samostudia, je doporučena pedagogickým pracovníkům literatura z pedagogické knihovny instituce, dále odborných časopisů či webových portálů.

Z odpovědí vyplynulo, že v instituci také probíhá hromadné školení pedagogických pracovníků přímo na půdě 5. Základní školy. Probíhá na základě vyčlenění jednoho pracovního, nikoliv vyučujícího dne, a celý pedagogický sbor se věnuje danému probíranému tématu.

Samotné vzdělávání pedagogických pracovníků bylo ovlivněno pandemií Covid-19, a situace akcelerovala vzdělávání v oblasti IT. Pedagogickému sboru se podařilo v rámci online formy zvládnout i nové IT dovednosti, které byly využívány v době distanční výuky.

Otázka č. 9 Spokojenost s kvalitou vzdělávání



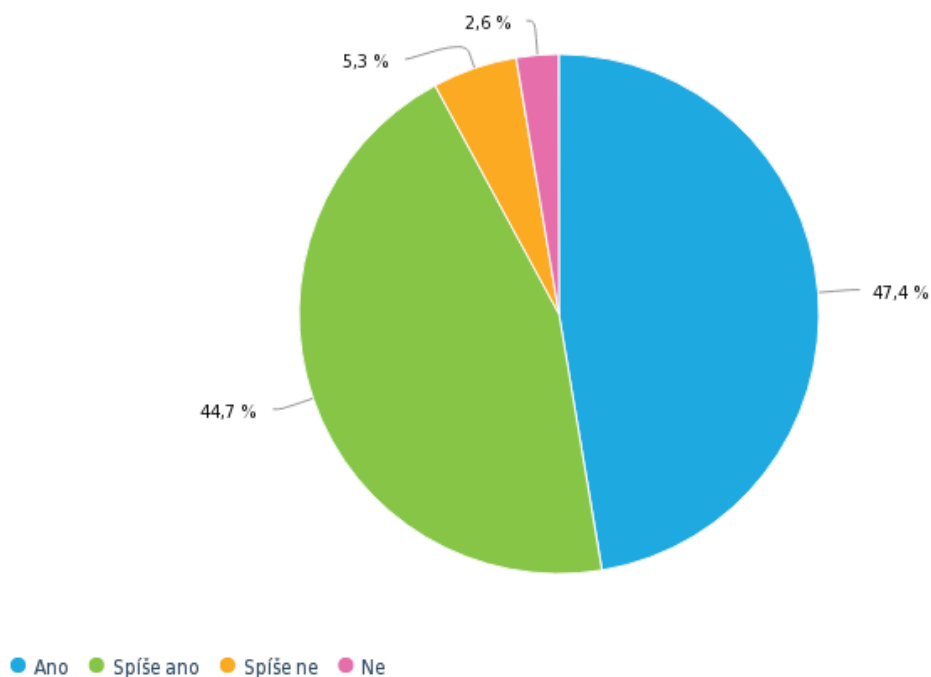
Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Co se týče kvality vzdělávacích programů, je jedním z nejdůležitějších faktorů efektivního vzdělávání. Pod kvalitou vzdělávání se rozumí přínos a samotné formy vzdělávání nebo prostředí, ve kterém se vzdělávací akce konají. Je potřeba zmínit, že ve většině případů samotný dojem ze vzdělávací akce neovlivňuje pouze průběh školení. Je potřeba, aby zaměstnanci hodnotili i dostupnost týkající se dopravy, celkové prostředí a vybavenost místa, kde se školení odehrává, a také stravování. Proto je velmi důležité, aby zaměstnanci tyto faktory zahrnuli do celkového hodnocení kvality vzdělávání. Z analýzy této otázky vyplývá, že respondenti jsou s kvalitou vzdělávání spokojeni. V rámci této otázky bylo i stanovení důvodů, proč jsou pedagogičtí pracovníci spokojeni, či nespokojeni s kvalitou vzdělávání. Ze 38 respondentů celkem 9 zvolili odpověď „Naprosto spokojen/a“ a důvody uváděli následující: Školení je v souladu s vizí školy a odpovídá osobnímu nastavení, dále je plně dostačující co se týče obsahu, jedná se o kvalitní školení, které je dobře zacílené a také velmi přínosné. Celkem 25 respondentů je spokojeno s kvalitou vzdělávání. Pouze 2 respondenti zvolili odpověď „Naprosto nespokojen/a“ a důvody byli zejména týkající se málo

kvalitních vzdělavatelů. Obecně lze říci, že zaměstnanci působící v této instituci jsou spokojeni s kvalitou vzdělávání.

Otázka č. 10 Vliv absolvování školení a seminářů na kariérní rozvoj

Pocítujete, že vzdělávání a absolvování školení a seminářů má pozitivní vliv na Váš kariérní rozvoj?



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Další klíčovou a důležitou otázkou pro dotazníkové šetření byla právě tato. Cílem otázky bylo identifikovat, zda si pedagogové uvědomují vliv absolvování školení a různých vzdělávacích akcí na jejich kariérní rozvoj. Otázka byla postavená tak, zda zaměstnanci pocítují, že vzdělávání v rámci působení v instituci má pozitivní vliv na kariérní rozvoj. Možnost odpovědí byla na základě výběru z předem stanovených odpovědí.

Pozitivní zpráva je, že pedagogové si uvědomují a pocítují pozitivní vliv na kariéru. Celkem 18 respondentů, což odpovídá 47,4 % z celkového počtu, odpovědělo jednoznačně „Ano“. Pouze o jednoho méně, tedy 17 respondentů zvolilo odpověď „Spíše ano“. Jde o velmi pozitivní zprávu pro instituci i samotné zaměstnance, kteří se v rámci absolvování seminářů a školení dokázali posunout v kariéře. Zaměstnanci jsou motivováni k absolvování dalších pro ně vhodných vzdělávacích akcí.

Pouze 5,3 % respondentů, což představuje 2 zaměstnance, spíše nepocítuje vliv na kariérní rozvoj na základě absolvování vzdělávacích akcí. Jeden zaměstnanec nepocítuje žádný vliv na svůj kariérní rozvoj. To může být dáno tím, že se jedná o zaměstnance, kteří působí v instituci kratší dobu a zatím neměli možnost se kariérně rozrůst.

Otázka č. 11 Zakončení vzdělávací akce



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Poslední otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na to, jak je zakončeno vzdělávání pedagogických pracovníků. Otázka slouží spíše jako informační, a cílem bylo zjistit, jaké výstupy jsou ze školení a seminářů, které pedagogové absolvují. Na výběr byly odpovědi jako test, pohovor či sledování výsledků práce. Na výběr byla možnost i „Jinak“, kde respondenti měli možnost napsat vlastní názor, pokud si nevybrali z vybraných možností.

Nejčastěji je školení zakončeno sledováním výsledků práce, tato odpověď se objevila celkem 26x. Na druhém místě byla odpověď „jinak“, kde respondenti uváděli, že jako výstup stačí pouze účast, nebo získají tzv. vysvědčení, či nasdílení získaných informací mezi celým pedagogickým sborem. Uveden byl také

osobní výstup, jako je příklad dobré práce v rámci semináře, nebo tvorba pravidel, které byly stanoveny v rámci workshopu.

8 respondentů uvedlo, že vzdělávací akce jsou zakončena i formou pohovoru. Jedná se o pohovor s lektorem, který dá zpětnou vazbu účastníkovi, jak si vedl, a informace získané na semináři využít v praxi. Tato forma výstupu je velmi efektivní a pro účastníky také přínosné z hlediska motivace. Pouze 3 respondenti zvolili možnost, že školení bývá zakončeno formou testu, kde si ověří kvalitu získaných informací.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření byla identifikace a analýza otázek pro stanovené výzkumné otázky. Jak již bylo zmíněno výše, byly stanoveny 3 klíčové oblasti, které byly v rámci dotazníku velmi důležité pro jeho vyhodnocení.

První výzkumná otázka byla zaměřena na průběh vzdělávání v instituci. Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit na jakém základě je doporučeno a plánováno pedagogům apod. Pedagogové si vedou plán osobního rozvoje, což představuje jednu z variant pro potřeby vzdělávání. Dále je vzdělávání plánováno na základě koncepce školy, kde závisí na tom, kam škola směřuje a do jakých projektů se zapojuje. Dále si vzdělávání doporučují a plánují samotní zaměstnanci, na základě svých potřeb a osobního zájmu. Mnohdy přichází doporučení k absolvování určité vzdělávací akce ze strany vedení, kdy vedoucí pracovník cítí potřebu konkrétního školení pro pedagogy. Nicméně většinou jde o vlastní iniciativu samotných pedagogů, kteří cítí potřebu a vedení je v tom podpoří. Poslední možností plánování vzdělávání představuje daná nabídka školení a seminářů ve škole, kde si mohou pedagogové dobrovolně vybrat a přihlásit se.

Druhá výzkumná otázka se týkala toho, co předchází samotné vzdělávací akci, a jak následně probíhá. Z analýzy dotazníku vyplynulo, že vzdělávací akce jsou pořádány zhruba dvakrát do roka. Průběh samotné vzdělávací akce je různý, jelikož zaměstnanci si mohou vybrat z nabídky školení a seminářů. Nicméně obecně vzdělávání probíhá tak, že pedagogové si po výběru daného školení sjednají chůzku s vedoucím pracovníkem a diskutují, zda je toto školení v pravý čas a také zda bude přínosné hlavně pro pedagoga. Co se týče vzdělávání přímo v instituci, probíhají i hromadné vzdělávací akce celého pedagogického sboru, kdy je vyčleněn jeden pracovní den, v rámci kterého se pedagogové věnují

danému probíranému tématu. Velmi překvapující informací bylo, že zaměstnanci jeví značný zájem i o samostudium, v rámci kterého mají vyčleněnou knihovnu s dostupnou literaturou pro pedagogy. Nicméně tato metoda bývá neefektivní, jelikož je potřeba, aby zaměstnanci k samostudiu přistupovali zodpovědně a bylo pro ně přínosné.

Poslední, třetí výzkumná otázka byla zaměřena na vliv na kariérní rozvoj. Cílem bylo zjistit, zda pedagogové na sobě pociťují, že absolvování vzdělávacích akcí má pozitivní vliv na jejich kariéru. Dobrou zprávou je, že zaměstnanci skutečně pociťují pozitivní vliv na své kariéře, což je velmi přínosné především pro instituci. Zaměstnanci si uvědomují, že absolvování školení a seminářů má smysl a dokáží získané informace aplikovat do své praxe a nastavit podle toho i výuku. Jedná se i o silnou motivaci, kdy zaměstnanci jsou ochotni a rádi se účastní vzdělávacích akcí za účelem posunutí se ve své kariéře.

5.7 Závěr empirické části – shrnutí

Empirická část byla zaměřena především na souvislost vzdělávání v instituci s kariérním rozvojem. Cílem bylo identifikovat, jaké vzdělávací akce zaměstnanci absolvují a jaký význam nesou v jejich kariérním rozvoji. Pro účely identifikace vzdělávacích potřeb a samotného průběhu vzdělávání byl sestaven dotazník, který byl distribuován mezi pedagogické pracovníky. Samotný sběr dat proběhl velmi rychle, vzhledem k současné situaci proběhl online formou a data byla získána během jednoho týdne měsíce září.

Jak již bylo zmíněno, vzhledem k malému počtu respondentů návratnost dotazníků činila celých 100 %. Dotazník byl srozumitelný a jasný, tudíž respondenti neměli problém s pochopením jednotlivých otázek.

Co se týče samotného výzkumu, na základě zpracování a analýzy dotazníků bylo odpovězeno na výzkumné otázky. Výzkumné otázky byly zaměřené na průběh vzdělávání a jeho vliv na kariérní rozvoj. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, jak probíhá vzdělávání, co mu předchází a zda má pozitivní vliv na kariérní rozvoj pedagoga. Z analýzy dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pedagogičtí pracovníci jsou spokojeni se systémem vzdělávání v instituci a také vnímají pozitivní vliv na jejich samotný kariérní rozvoj. Nicméně existují určité mezery a určitý prostor ke zlepšení.

Druhou metodou sběru dat měl být polostrukturovaný rozhovor se zástupkyní ředitelky 5. Základní školy v Mladé Boleslavi. Bohužel vzhledem k situaci ohledně Covid19 se tento rozhovor uskutečnit nemohl. Rozhovor měl sloužit jako doplnění informací ohledně hodnocení pedagogických pracovníků.

5.8 Návrh opatření

Na základě analýzy a výsledků dotazníkového šetření, které bylo realizováno v instituci se zaměstnanci, jsou vytvořeny návrhy a doporučení pro zlepšení systému vzdělávání a kariérního rozvoje zaměstnanců.

Komunikace – Ačkoliv z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni s komunikací, tedy že s nimi vedoucí pracovníci diskutují o vzdělávacích akcích a seminářů, které jsou pro ně vhodné, našli se jedinci, kteří komunikaci postrádají. Jde o malý počet, celkem 3 zaměstnanci. Nicméně je potřeba, aby komunikace byla na prvním místě mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Je potřeba, aby nedocházelo ke komunikačnímu šumu mezi zaměstnanci, a všichni byli správně a relevantně informováni o nadcházejících událostech v instituci. Zejména pokud jde o nové zaměstnance, jako je v tomto případě, a působí v instituci kratší dobu.

Frekvence a flexibilita školení – Jak již bylo uvedeno, školení a vzdělávací akce jsou realizovány zhruba 2x za rok. Zaměstnanci se domnívají, že jde o malý počet. Je tedy doporučeno zvýšit frekvenci a flexibilitu školení a seminářů. Například pokud se zaměstnanec zapíše na konkrétní školení, k jeho realizaci dochází až za delší dobu, což je neefektivní především pro pedagoga, který by potřeboval absolvovat školení daleko dříve. Doba mezi zapsáním a realizace školení bývá často dlouhá, a je mnohdy rozhodující v rámci efektivního řešení situací v instituci. Instituce by se tedy měla zaměřit na lepší flexibilitu vzdělávání, což znamená, že by školení byla realizována v kratším časovém horizontu, například do měsíce od jeho zapsání. Pouze v takových případech pedagog získá potřebné znalosti včas a bude moci pracovat efektivněji.

Návaznost vzdělávacích akcí – Nabídka vzdělávání je velmi důležitá, nicméně je velmi důležité se zaměřit i na správnou návaznost. Je potřeba, aby zaměstnanci prohlubovali své dovednosti a získané informace z dané problematiky. Vhodné by bylo rozdělit vzdělávací akce do několika úrovní, které na sebe vzájemně

navazují, a zaručí dovednostní a znalostní progres. Také je potřeba, aby školení byla rozvržena rovnoměrně během celého školního roku, kromě léta, což souvisí s doporučením ohledně flexibility školení.

Školení zaměřené na praxi – Velké množství respondentů uvedlo, že by uvítali více vzdělávacích akcí zaměřené na praxi. Je velmi důležité předat účastníkům na vzdělávací akci odborné znalosti a poznatky, nicméně stejně tak důležité jsou zkoušky praktických příkladů, aby byli účastníci připraveni na řešení konkrétních situací. Na základě tohoto faktu je doporučeno, aby školení vedli jak lektori, tak i odborníci z praxe. Jedině ti dokáží účastníkům předat své poznatky a umožní vyzkoušet situace, na základě kterých budou účastníci schopni realizovat své poznatky do praxe.

Načasování vzdělávacích akcí – Tak jako absolvování vzdělávací akce je stejně důležité i jeho správné načasování. Pokud jsou školení realizována brzy, či naopak pozdě, jedná se o neefektivní jednání. Zaměstnanci své poznatky, které si osvojili na školení, velmi často částečně zapomenou. V opačném případě, pokud je vzdělávací akce realizována později, může vznikat prostor k chybám, kterých se zaměstnanci dopouští, jelikož nebyli včas proškoleni na danou problematiku. Instituce by teda měla plánovat školení tak, aby byla realizována ve správný moment.

Individuálnější přístup vzdělávání – Ačkoliv respondentům vyhovují spíše skupinová školení, nejedná se o tak efektivní přístup jako individuální rozvoj. Na základě dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci stále zvyšují zájem o samostudium, či individuální přístup. S tím souvisí také formy vzdělávání jako koučink a mentoring, které jsou velmi efektivní, však časově náročné. Zaměstnanci tím zvýší komunikaci se svými nadřízenými a mají i více prostoru ke sdělování potřeb či dotazů. Co se týče samostudia, je doporučeno poskytovat zaměstnancům větší množství literatury a potřebných materiálů, aby se mohli vzdělávat samostatně.

Zavedení online metod vzdělávání – Toto doporučení si vyžádala sama doba, která momentálně je. V současné době je velmi důležité udržovat kontakt mezi zaměstnanci a vedením. Týká se to i vzdělávání, doba si vyžádala maximální možné zapojení online metod a forem výuky, a je potřeba, aby pedagogové byli na to připraveni. Je doporučeno zavedení častějších telekonferencí a jiných metod hovorů na dálku, nejsou náročné na přípravu a každý účastník se může připojit

z místa svého bydliště a konat tak efektivní práci. Na základě tohoto doporučení bylo shledáno za potřebné, aby instituce zaměstnávala IT specialistu, který se bude zaměřovat na formy a metody vzdělávání. Je potřeba, aby výuka probíhala plynule a bez potíží.

V této kapitole byly sepsány největší nedostatky, které byly shledány na základě zkoumání vzdělávání v instituci. Ve stručnosti lze doporučit, aby instituce, neboli konkrétně vedení v ní, sestavila harmonogram všech pedagogických pracovníků. Tento harmonogram by se týkal časového a věcného rozložení vzdělávacích akcí. Správně sestavený harmonogram by představoval výhodu jak pro instituci, tak pro samotné zaměstnance. Byly by v něm přehledně vymezené termíny a vzdělávací akce, kterých se zaměstnanci již účastnili, nebo je teprve čekají.

Závěr

Cílem diplomové práce, která nese název Souvislost systému hodnocení a vzdělávání s kariérním rozvojem zaměstnanců, bylo identifikovat systém vzdělávání v instituci. Konkrétně na 5. ZŠ Mladá Boleslav. První a teoretická část je soustředěna na teoretická východiska, která následně posloužila jako odborný podklad pro tvorbu empirické části práce. Teoretická část práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol, které se zaměřují na vzdělávání a rozvoj, hodnocení pracovníků, dále hodnocení pedagogických pracovníků a kariéru. Praktická část byla zaměřena již na samotnou analýzu vzdělávání v instituci. Nejprve byla shrnuta současná situace, která byla zanalyzována pomocí dokumentů z dané instituce. Jednalo se o výčet a popis jednotlivých vzdělávacích akcí, které mají pedagogičtí pracovníci k dispozici a mohou se jich účastnit. Pozornost byla věnována i systému hodnocení, který je aplikován v instituci. Dále byla představena samotná instituce, tedy 5. ZŠ Mladá Boleslav (Škola plná pohybu).

Co se týče metodiky práce, byly stanoveny tři výzkumné otázky, a cílem empirické části bylo na ně odpovědět. Pro účely získání informací byla zvolena metoda dotazníkového šetření. To bylo zaměřeno především na vzdělávání pedagogů, jeho proces, priority a souvislost s kariérním rozvojem. Jako doplnění informací byla jako druhá metoda zvolena polostrukturovaný rozhovor, který měl být proveden se zástupkyní ředitelky. Rozhovor měl doplnit informace o hodnocení pedagogů v instituci. Tato metoda nemohla být provedena z důvodu pandemie. Nicméně na výzkumné otázky se i tak podařilo odpovědět a vyhodnotit tak dotazníkové šetření. Ačkoliv dotazníkové šetření dopadlo velmi dobře, což je pro instituci dobrá zpráva, objevily se určité nedostatky a prostory pro zlepšení. Na základě vyhodnocení a zpracování dotazníkového šetření byly vytvořeny návrhy a opatření na zlepšení systému vzdělávání v instituci. Jde o zvýšení komunikace mezi vedením a pedagogickým sborem, také o celkovou přehlednost nabízených vzdělávacích akcí a jejich flexibilita. V rámci stanovení návrhů a opatření pro zlepšení chodu instituce byla věnována pozornost i současné situaci, kdy je instituci doporučeno zaměstnat IT specialistu, jehož kompetencí by bylo především postarat se o plynulý chod online výuky a poskytovat také poradenské služby pedagogickým pracovníkům ohledně metod online výuky. Z analýzy

dotazníkového šetření bylo také identifikováno, že zaměstnanci jeví značný zájem o individuální přístup ke vzdělávacím akcím, jedná se o metodu samostudia. Instituce by se měla taktéž zaměřit více na tuto formu vzdělávání. Jedná se o malou instituci, a tak je potřeba, aby byl kvalitně a podrobně vytvořen systém vzdělávání pedagogů. Jako závěrečné shrnující doporučení je vytvořit harmonogram, který by reflektoval potřeby vzdělávacích akcí pro pedagogy, a taktéž by sloužil pro zpřehlednění situace v instituci. Přínosem diplomové práce je fakt, že výsledky byly předány instituci, která za účelem budování kvalitního sboru k nim přistoupila jako k motivujícím faktorům. Jak již bylo zmíněno, při dotazníkovém šetření byly identifikovány pozitivní stránky, které se týkají vzdělávání. Jde například o to, že instituce si zakládá na vzdělávání svých zaměstnanců, a uvědomuje si důležitost vzdělávání. Jedině tak může budovat zkušený a kvalitní pedagogický sbor.

Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 8025103749.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-716-9422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Vyd. 3. Praha: Česká zemědělská univerzita, 1999. ISBN 80-213-0562-2.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1994. ISBN 807079688x.
- KOPECKÝ, Kamil. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, 2006. Vzdělávání a informace. ISBN 80-85783-50-9.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0650-4.

MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.

MILKOVICH, George T. *Human resource management*. 8th ed. Chicago: Irwin, c1997. ISBN 9780256193541.

PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-503-5.

RŮŽIČKA, Jiří, Vladimír PROVAZNÍK a Ivan NOVÝ. *Řízení profesní kariéry zaměstnanců*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-531-x.

SLAVÍČEK, Vlastimil. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. ISBN 80-7082-508-1.

STÝBLO, Jiří. *Personální management*. V Praze: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.

TROJAN, Václav, Lenka SLAVÍKOVÁ, Radoslav KUČERA, Petr LINHART a Helena ČERNÍKOVÁ. *Vedení školy v praxi: vše, co potřebujete k úspěšnému řízení školy!*. Praha: Josef Raabe, 2011. Nahlížet - nacházet. ISBN 80-86307-13-1. ISSN 1801-8343.

TROJANOVÁ, Irena. *Hodnocení učitelů: náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7552-869-8.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 8024723611

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-04-x.

Internetové zdroje

Kariérní řád - Profesní rozvoj pedagogických pracovníků [online]. 2017 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad>.

Respektovat a být respektován. *Respektovat a být respektován* [online]. Dostupné z: <https://www.respektovani.com/>

ROBERT ČAPEK – lektor | psycholog | učitel | didaktik. ROBERT ČAPEK – *lektor | psycholog | učitel | didaktik* [online]. Copyright © [cit. 03.10.2020]. Dostupné z: <https://robertcapek.cz/>

Akreditovaná školení | Zřetel, s.r.o.. *Akreditovaná školení* | Zřetel, s.r.o. [online]. Copyright © Zřetel, s.r.o. [cit. 03.10.2020]. Dostupné z: <https://www.zretel.cz/>

JABOK | Vyšší odborná škola sociálně pedagogická a teologická. [online]. Copyright © [cit. 03.10.2020]. Dostupné z: <https://www.jabok.cz/cs>

2. Společné informace pro všechny typy škol, MŠMT ČR. MŠMT ČR [online]. Copyright ©2013 [cit. 03.10.2020]. Dostupné

z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/15-spolecne-informace-a-aktuality>

Přinášíme koučink do života jako úžasný nástroj pro osobní rozvoj. [online]. Dostupné z: <https://www.coedu.cz/mentoring-pro-vedouci-pracovniky-ve-skolstvi/>

(Ne)bezpečný internet | K-net. *Váš IT partner* | *K-net* [online]. Copyright © K [cit. 03.10.2020]. Dostupné z: <https://www.k-net.cz/kurzy/nebezpecny-internet/>

Skupinová práce a kooperativní učení: on-line seminář 5. 2. 2020 od 20:00 na RVP.CZ, Národní ústav pro vzdělávání. *Národní ústav pro vzdělávání* [online]. Copyright © [cit. 03.10.2020]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/skupinova-prace-a-kooperativni-uceni-on-line-seminar-5-2>

Vzdělávací institut středočeského kraje - Vzdělávání podle Vašich potřeb. *Vzdělávací institut středočeského kraje - Vzdělávání podle Vašich potřeb* [online]. Dostupné z: <https://visk.cz/>

Typologie MBTI jako cesta k sebepoznání a spolupráci v týmu - KVIC Nový Jičín. Object moved [online]. Dostupné

z: https://www.kvic.cz/kurz/6324421900/Typologie_MBTI__jako_cesta_k_sebepoznani_a_spolupraci_v_tymu

Pomáhejte s námi - *Člověk v tísní. Pomáhejte s námi - Člověk v tísní* [online]. Copyright © [cit. 12.10.2020]. Dostupné z: <https://www.clovekvtsni.cz/>

Jak společně se žáky nastavit třídní pravidla, aby opravdu fungovala: Vysočina Education. *Vysočina Education: Titulní stránka* [online]. Dostupné z: http://www.vysedu.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=600139&id=6330&p1=115

4

Seznam obrázků

Obr. č. 1 Proces firemního vzdělávání a rozvoje	13
Obr. č. 2 Mapa funkcí vzdělávání	14
Obr. č. 3 Prvky procesu vzdělávání a rozvoje	20
Obr. č. 4 Oblasti hodnocení	27
Obr. č. 5 Směry kariéry.....	39
Obr. č. 6 Proces řízení kariéry	42
Obr. č. 7 Organizační struktura školy	57

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výčet kritérií pracovního výkonu	26
Tabulka 2: Matice metod hodnocení	30
Tabulka 3: Počty žáků v jednotlivých školských zařízeních.....	56

Seznam příloh

Příloha 1 Podklady pro hodnocení pracovníků	84
Příloha 2 Dotazníkové šetření	85

Příloha 2 Dotazníkové šetření

Vážené respondentky, vážení respondenti,

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro Diplomovou práci, která je na téma Souvislost systému hodnocení a vzdělávání s kariéřním rozvojem zaměstnanců. Dotazník je plně anonymní a jeho účast je dobrovolná. Zároveň si Vás dovoluji požádat o co nejpřesnější a pravdivě vyplnění dotazníku.

Předem děkuji za vstřícnost a spolupráci. Studentka SKODA AUTO Vysoké školy.

1. Jak dlouho působíte v instituci?
 - Méně než 2 roky
 - 2 – 5 let
 - 6 – 10 let
 - 10 a více let
2. Došlo ke zvýšení Vašeho vzdělání v průběhu působení v instituci?
 - Ano
 - Ne
3. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený o vzdělávání a rozvoji?
 - Ano
 - Ne
4. Dokázal/a byste jmenovat školení či vzdělávací akci, která byla dle Vás velmi přínosná?
5. Jaké formy či metody vzdělávání Vám vyhovují nejvíce?
 - Workshop
 - Konference
 - Samostudium
 - Individuální koučink
 - Jiné, uveďte:.....
6. Je nějaká aktivita, která Vám v oblasti vzdělávání a rozvoje v instituci chybí?
7. Na základě čeho je plánováno či nařízeno vzdělávání?

8. Jak probíhá Vaše vzdělávání, školení apod.? (Proces vzdělávání)

9. Jak jste spokojen/a s kvalitou vzdělávání?

- Naprosto spokojen/a, uveďte důvod:
- Spokojen/a
- Průměrně spokojen/a
- Nespokojen/a, uveďte důvod:

10. Pociťujete, že vzdělávání a absolvování školení a seminářů má pozitivní vliv na Váš kariérový rozvoj?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jak je zakončeno absolvování vzdělávací akce?

- Test
- Pohovor
- Sledování výsledků práce
- Jinak, uveďte:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Michaela Horáková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Souvislost systému hodnocení a vzdělávání s kariérním rozvojem zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	77		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Diplomová práce zaměřena na souvislost systému hodnocení a vzdělávání s kariérním rozvojem. Praktická část podložena částí teoretickou, kde jsou vymezeny definice a pojmy týkající se vzdělávání a hodnocení. V praktické části analýza systému vzdělávání v instituci, konkrétně na 5. ZŠ Mladá Boleslav. Pro účely výzkumu byla stanovena metoda dotazníkového šetření. Na základě analýzy a zpracování dotazníkového šetření byly zjištěny určité nedostatky. Zaměstnanci mají dojem, že vzdělávací akce nejsou v dostatečné frekvenci. Z analýzy výsledků byly stanoveny návrhy opatření, které byly zaměřeny především na zvýšení frekvence vzdělávání, komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a zavedení online metod vzdělávání. Práce byla ovlivněna situací Covid19, nicméně byla dopsána v termínu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, rozvoj, kariéra, hodnocení		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Michaela Horáková		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	The connection between the evaluation and education system and the career development of employees		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	77		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The diploma thesis focuses on the connection between the evaluation and education system and career development. The practical part is based on the theoretical part, where definitions and terms related to education and assessment are defined. In the practical part, the analysis of the education system in the institution, specifically at the 5th elementary school Mladá Boleslav. For the purposes of the research, the method of a questionnaire survey was determined. Based on the analysis and processing of the questionnaire survey, certain shortcomings were identified. Employees have the impression that training events are not frequent enough. From the analysis of the results, proposals for measures were determined, which were focused primarily on increasing the frequency of training, communication between management and employees and the introduction of online training methods. The diploma thesis was influenced by the situation of Covid19, however, it was completed on time.</p>		
KEY WORDS	Education, development, career, evaluation		