

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci

Bc. Jana KŮLOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 10. 5. 2015

Děkuji Ing. Janě Pechové Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu	9
1.1 Definice řízení pracovního výkonu	9
1.2 Pracovní výkon.....	11
1.3 Podstata řízení pracovního výkonu	12
1.4 Charakteristiky řízení lidských zdrojů	12
1.5 Cíle řízení lidských zdrojů	13
1.6 Systém řízení lidských zdrojů	14
1.7 Modely řízení lidských zdrojů	15
1.8 Rozvoj lidských zdrojů	17
1.8.1 Učení.....	19
1.8.2 Rozvoj individuálních znalostí	21
1.8.3 Učení se na úrovni organizace.....	21
1.8.4 Strategie pro rozvoj lidských zdrojů.....	22
2 Hodnocení pracovníků	24
2.1 Proces hodnocení pracovníků	25
2.2 Zásady hodnocení.....	26
2.3 Metody hodnocení pracovníků	27
2.3.1 Základní metody hodnocení pracovníků.....	27
2.3.2 Doprovodné metody hodnocení	29
2.3.3 Matice metod hodnocení	34
2.3.4 Volba metody hodnocení.....	34
2.4 Problémy a chyby hodnocení pracovníků.....	35
3 Řízení pracovního výkonu na Základní škole Luštěnice	37
3.1 Základní informace o Základní škole Luštěnice	37
3.2 Organizační struktura Základní školy	39
3.3 Proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů	42
3.4 Proces hodnocení pracovníků	46
4 Empirický výzkum na Základní škole Luštěnice	48

4.1	Metodika výzkumu.....	48
4.2	Rozhovor s řídicím pracovníkem.....	49
4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření	54
4.4	Návrhy a doporučení	64
	Závěr	66
	Seznam literatury	67
	Seznam obrázků a tabulek.....	70
	Seznam příloh	72

Seznam použitých zkratk a symbolů

AC	Assessment Centre
Apod	A podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSC	Balance score card
DC	Development Centre
Esf	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
MBO	Management by objectives
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např	Například

Úvod

Termín řízení lidských zdrojů můžeme charakterizovat jako propracovaný postup k řízení lidí, tedy toho nejcennějšího, co organizace mají. Jsou to lidé, kteří v organizaci pracují a pomáhají individuálně i kolektivně dosahovat cílů organizace. Péče o zaměstnance, jejich vzdělávání a rozvoj jsou důležité faktory ke správnému chodu podniku, jeho prosperitě a konkurenceschopnosti.

Tématem diplomové práce je Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci. Organizace, kterou se diplomová práce bude zabývat, je Základní škola Luštěnice. Cílem diplomové práce je teoreticky vymezit pojmy řízení pracovníků, jejich hodnocení a rozvoj pracovníků. Dále charakterizovat kroky pracovního procesu na Základní škole a analyzovat proces řízení a rozvoj zaměstnanců na Základní škole Luštěnice.

Diplomová práce je členěna do čtyř kapitol. Teoretická část diplomové práce se nejprve zaměřuje na definici pojmu řízení pracovního výkonu a co je to pracovní výkon, co je podstatou řízení pracovního výkonu a jaké jsou charakteristiky řízení lidských zdrojů. Závěr první kapitoly obsahuje shrnutí, co je cílem řízení lidských zdrojů a rozvoje pracovníků, jaké jsou složky rozvoje lidských zdrojů, proces učení a rozvoje lidských zdrojů a jaké jsou strategie pro rozvoj lidských zdrojů.

V druhé kapitole je popsáno, jak má vypadat proces hodnocení pracovníků, jaké jsou zásady hodnocení a jaké jsou metody k hodnocení pracovníků, které jsou rozděleny do dvou skupin. Dále je popsána volba metod hodnocení a v závěru druhé kapitoly jaké jsou problémy a chyby v hodnocení pracovníků.

Ve třetí kapitole je popsán proces, jakým jsou pracovníci v organizaci řízeni, jakým způsobem probíhá jejich rozvoj a další vzdělávání. V závěru kapitoly je popsáno, jak probíhá proces hodnocení pracovníků v Základní škole Luštěnice a jaké jsou využívány metody k hodnocení pracovníků.

Čtvrtá kapitola obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření s pracovníky organizace a rozhovor s řídícím pracovníkem (ředitelkou školy). V závěru kapitoly jsou obsaženy návrhy a doporučení, které byly navrženy na základě informací získaných z dotazníkového šetření a rozhovoru.

1 Řízení lidských zdrojů a pracovního výkonu

Pojmy „lidské zdroje“ a „řízení lidských zdrojů“ v určité míře převzaly termín „personální řízení“, který označuje procesy zabývající se řízením lidí v organizacích.

1.1 Definice řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je komplexním přístupem k ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovního chování, rozvoji jejich pracovních schopností“ (Kocianová, 2010, str. 140).

Smyslem personální práce byl a je pracovní výkon pracovníků. Organizace si od vždy najímali pracovníky, aby vykonávali žádoucí pracovní výkon a přispívali k dosahování cílů organizace. Hodnocení pracovního výkonu je založeno na tom, jak pracovník přidělené úkoly plní a jak úkoly v daném období splnil (v případě, kdy hodnotíme minulost). (Koubek, 2004)

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako „Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, str. 27).

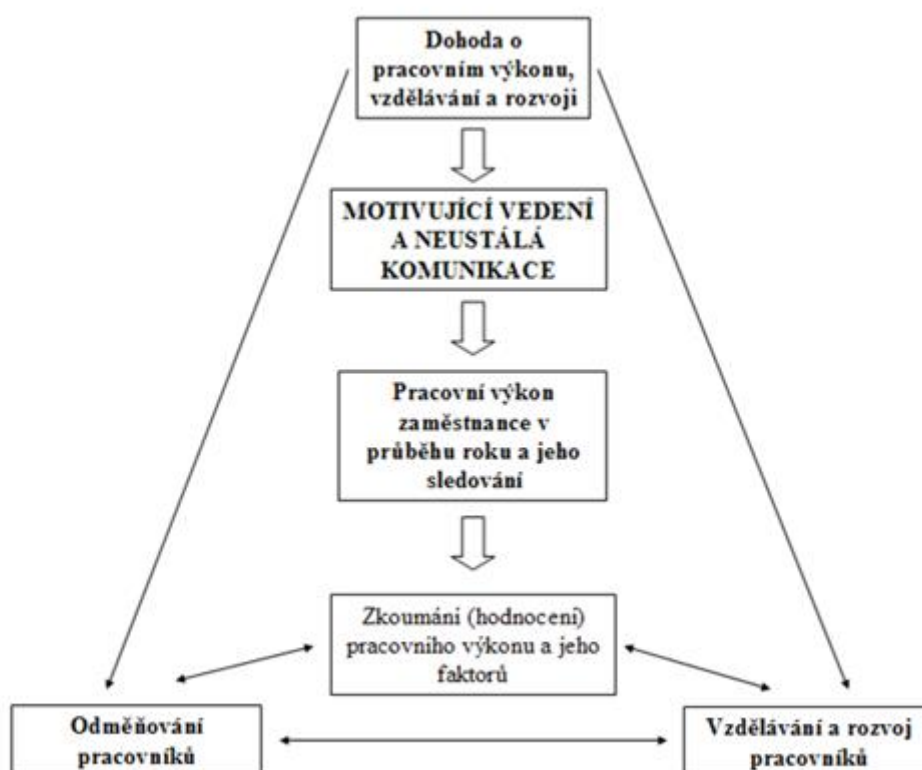
Moderní řízení lidských zdrojů zahrnuje potřebu vytvářet pracovní místa a úkoly „na míru“ pro preference a schopnosti každého pracovníka. Tím optimálně využívá jeho pracovní schopnosti. Klade se důraz také na soustavné rozvíjení pracovních schopností pracovníků, které je v zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale i v zájmu zvyšování spokojenosti každého pracovníka s kvalitou jeho pracovního života. Rozvoj pracovních schopností se považuje jako součást pracovního úkolu pracovníka a stává se předmětem k hodnocení pracovního výkonu a odměňování. (Koubek, 2004)

„Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem (bezprostředním nadřízeným) a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu“ (Koubek, 2004, str. 18). Na podkladě dohody nebo smlouvy

vznikají pracovní úkoly, rozvoj a vzdělávání pracovníků a jejich hodnocení, která má spíše formu zkoumání faktorů pracovního výkonu a poté odměňování pracovníka. (Koubek, 2004)

Hartle definuje řízení pracovního výkonu jako „Proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchů v práci“ (Hartle, 1997, str. 12).

Dle Bacala je řízení pracovního výkonu definováno jako „Neustálý proces komunikace probíhající v partnerském duchu mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažené shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Je to systém. To znamená, že má řadu složek, z nichž všechny musejí být přítomny, pokud má systém řízení pracovního výkonu znamenat pro organizaci, manažery a personál přidanou hodnotu“ (Bacal, 1999, str. 4).



Zdroj: Koubek, 2004, s. 21

Obr. 1 Řízení pracovního výkonu

Schéma názorně ukazuje, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu, vzdělání a rozvoj pracovníka se promítá do odměny za předem dohodnutý a dobře odvedený výkon a také do oblasti vzdělání a rozvoje pracovníků v organizaci. Z dohody (smlouvy) vyplývá, že jsou v ní obsaženy jak závazky pracovníka, tak závazky organizace a závazky manažera, tedy vedoucího pracovníka, který s pracovníkem dohodu (smlouvu) na určitou, předem stanovenou dobu uzavřel.

1.2 Pracovní výkon

Tradiční pojetí pracovního výkonu se vyznačuje činnostmi jednotlivce, týmu nebo celé organizace, které jsou nějakým způsobem měřitelné. Více se však ukazovalo, že ubývá činností, u kterých lze výsledky měřit. Popřípadě, že měřitelné výsledky nejsou rozhodující. Bylo zřejmé, že výkon je také způsob provedení a způsob chování. Nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují jak výsledky, tak chování.

„Pojem pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce určitého pracovníka. Znamená nejen množství a kvalitu práce, ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince považované za významné v souvislosti s vykonávanou prací“ (Koubek, 2004, str. 23).

V pracovním výkonu hrají největší roli osobní možnosti, dále materiální možnosti a motivace. Pokud má pracovník vysokou motivaci, ale neoperuje potřebnými schopnostmi a znalostmi, nedosáhne požadovaných pracovních výkonů. Pracovní výkon je funkcí schopností a motivace (Laufer, 2008).



Zdroj: Laufer, 2008, s. 54

Obr. 2 Výkon jako součin výkonnosti a motivace

1.3 Podstata řízení pracovního výkonu

„Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí“ (Koubek, 2004, str. 26).

„Dosahování očekávaných výsledků organizace cestou dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců je podstatou řízení pracovního výkonu“ (Šikýř, 2012, str.112).

Řízení pracovního výkonu je stanoveno spíše smlouvou nežli příkazy. Na řízení pracovního výkonu není žádný návod, postup, jednoznačná metoda, kterým by se mělo jednoznačně řídit. Je to přirozený proces, který byl již dávno přítomen v práci manažerů.

Řízení pracovního výkonu není jen prací manažerů v organizaci, ale všech lidí v organizaci. Odpovědnost za výkon své práce sdílejí manažeři se členy týmů. (Koubek, 2004)

1.4 Charakteristiky řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je rozmanité, strategické a orientované na angažovanost a oddanost.

Rozmanitost řízení lidských zdrojů

Postupy k řízení lidských zdrojů jsou v organizacích různé a také existuje mnoho modelů k řízení lidských zdrojů, které téměř odpovídají teoretické verzi jen v málo znacích. Důraz se klade na zájmy managementu, které jsou propojeny s podnikovou strategií, velký důraz se klade na získání přidané hodnoty od lidí pomocí řízení pracovního výkonu a procesů rozvoje lidských zdrojů. Klade se důraz na motivování, vedení a komunikaci. Měkká podoba řízení lidských zdrojů bere pracovníky jako zdroj konkurenční výhody a jako velké aktivum.

Strategická povaha řízení lidských zdrojů

Důraz, který se vztahuje k strategické integraci, je snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů. Vychází z vize vrcholového managementu a požaduje, aby

této vizi byli lidé oddáni. Cílem je zabezpečit, aby odlišné strany řízení lidských zdrojů byly v interakci a aby linioví manažeři brali do svého rozhodování hledisko řízení lidských zdrojů.

Orientace na oddanost a angažovanost

Je závazkem chovat se v kooperaci s dohodnutými cíly. Lidské zdroje mohou být neefektivněji řízeny společně konzistentními pravidly, která zvyšují angažovanost a oddanost organizaci. (Armstrong, 2010)

1.5 Cíle řízení lidských zdrojů

Základním cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace byla schopná prostřednictvím svých pracovníků plnit cíle organizace.

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahování cílů v těchto oblastech.

Efektivnost organizace: Strategie, která se zabývá řízením lidských zdrojů, jejímž cílem je „Podporovat programy zlepšování efektivity organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vytváření skvělého pracoviště“ (Armstrong, 2007, str. 30).

Řízení lidského kapitálu: V organizaci lidský kapitál tvoří lidé, kteří v organizaci pracují a kteří plní cíle organizace a závisí na nich úspěšnost organizace.

Lidský kapitál můžeme považovat za bohatství organizace, do kterého musí organizace investovat. Řízení lidských zdrojů má za cíl získat a udržet si kvalifikované a schopné pracovníky. Organizace také musí předpovídat kroky do budoucna, jaké budou potřeby pracovníků a jejich uspokojování.

Proces řízení lidského kapitálu je propojen s řízením lidských zdrojů. Řízení lidského kapitálu se ale více zaměřuje na kvantitativní nástroje (měření výkonu lidí a lidských zdrojů), které používá k orientaci pro účely strategie v řízení lidí. (Armstrong, 2007)

Řízení znalostí: Řízení znalostí jsou postupy nebo procesy pro získávání, sdílení, ovládání, vytváření a využívání znalostí, které jsou obsaženy kdekoli a vedou ke zlepšování učení a výkonu v organizacích (Scarborough a kol., 1999).

Řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat rozvoj znalostí a dovedností, které jsou potřebné pro práci v organizaci.

Řízení odměňování: Cílem je, aby lidé byli odměňováni a hodnoceni za to, co dělají a čeho dosahují. Zároveň i za kvalitu schopností a dovedností, kterých jsou schopni nebo které se naučí.

Zaměstnanecké vztahy: Cílem je vytvářet atmosféru, ve které lze mezi managementem a pracovníky udržovat harmonické vztahy.

Uspokojování rozdílných potřeb: Lidské zdroje mají za úkol vytvářet i politiku, která respektuje potřeby všech stran v organizaci a hledá pro management pracovníky, klade důraz na rozdílné potřeby v osobních potřebách, stylu práce a poskytuje stejné pracovní podmínky a příležitosti všem pracovníkům v organizaci.

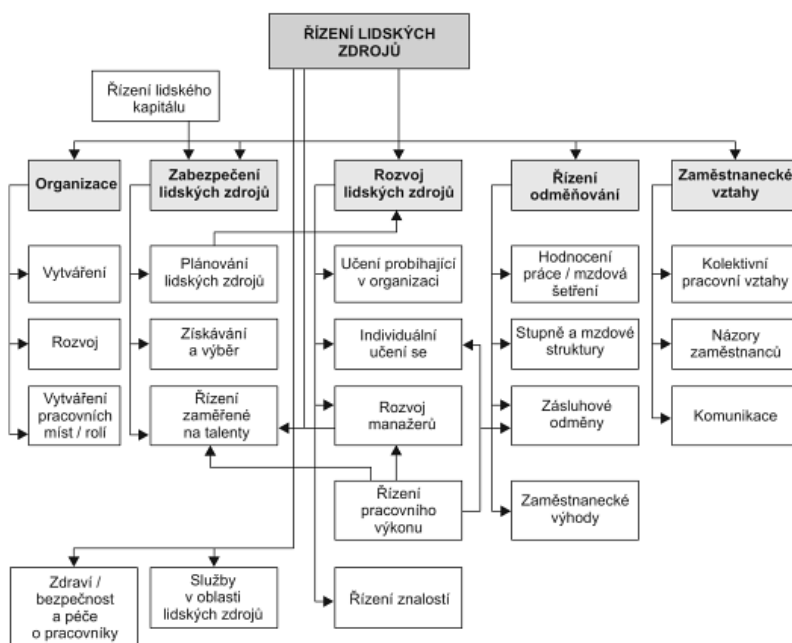
Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou: Manažeři mají úmysly dělat tyto věci, ale jejich realizace je často obtížná. Vyplývá to z problémů souvisejících s okolnostmi a postupy. Např. jiné priority podniku, nedostatečná podpora ze strany liniových manažerů, nechuť ke změnám. Cílem je překlenout tuto propast tím, že se bude vytvářet vše pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Proto, aby se mohlo toto splnit, musejí pracovníci personálních útvarů brát za své, že je relativně lehké vytvářet nové politiky a postupy. Problém je zajistit jejich fungování. (Armstrong, 2007)

1.6 Systém řízení lidských zdrojů

Prostřednictvím systémů lidských zdrojů funguje řízení lidských zdrojů, které se svým způsobem propojují.

Zahrnují filozofii lidských zdrojů, která popisuje základní hodnoty a principy, které jsou uplatňované v řízení lidí. Dále strategie lidských zdrojů, která definuje směr, ve kterém chce řízení lidských zdrojů jít. Politika lidských zdrojů jsou pravidla, která definují, jak by měly hodnoty a principy být realizovány v oblastech lidských zdrojů. Procesy v oblasti lidských zdrojů obsahují metody, které jsou používané k realizaci strategických plánů lidských zdrojů. Praxe v oblasti lidských zdrojů obsahuje neformální postupy, které jsou používané k řízení personálu a programy v oblasti lidských zdrojů povolují politiku, praxi a strategie realizovat dle plánu.

Tyto složky jsou zařazeny do tří úrovní: architektura systému, alternativy politiky a procesy a praxe, které jsou zobrazeny v následujícím obrázku.



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 28

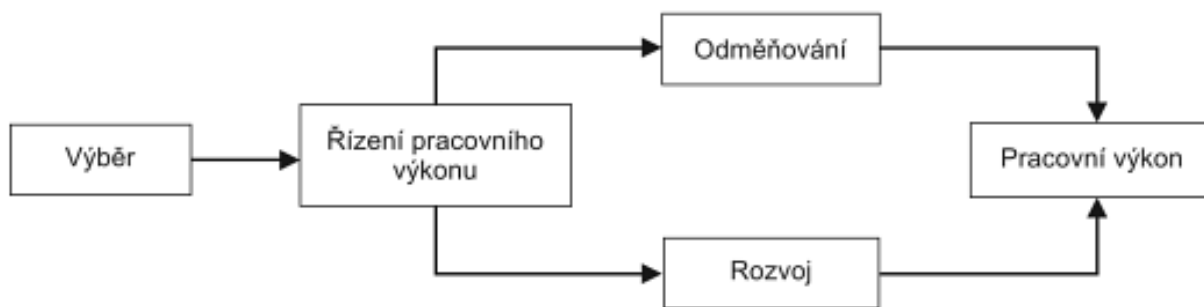
Obr. 3 Aktivita řízení lidských zdrojů

1.7 Modely řízení lidských zdrojů

Model řízení pracovního výkonu můžeme rozdělit na dva modely a to na model shody a harvardský systém.

Model shody: Struktura organizace a systémy lidských zdrojů by měly být řízeny tak, jak je to v souladu se strategií organizace. Z tohoto tvrzení vychází i název model shody. Cyklus lidských zdrojů, který existuje, tvoří čtyři typické procesy, které jsou vykonávány ve všech organizacích. Mezi tyto procesy patří výběr, hodnocení, odměňování a rozvoj.

Při výběru spojujeme existující lidské zdroje s pracovními místy, dále hodnocení pracovního výkonu, v odměňování musíme odměňovat stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky a rozvoj, kde rozvíjíme vysoce kvalitní pracovníky.

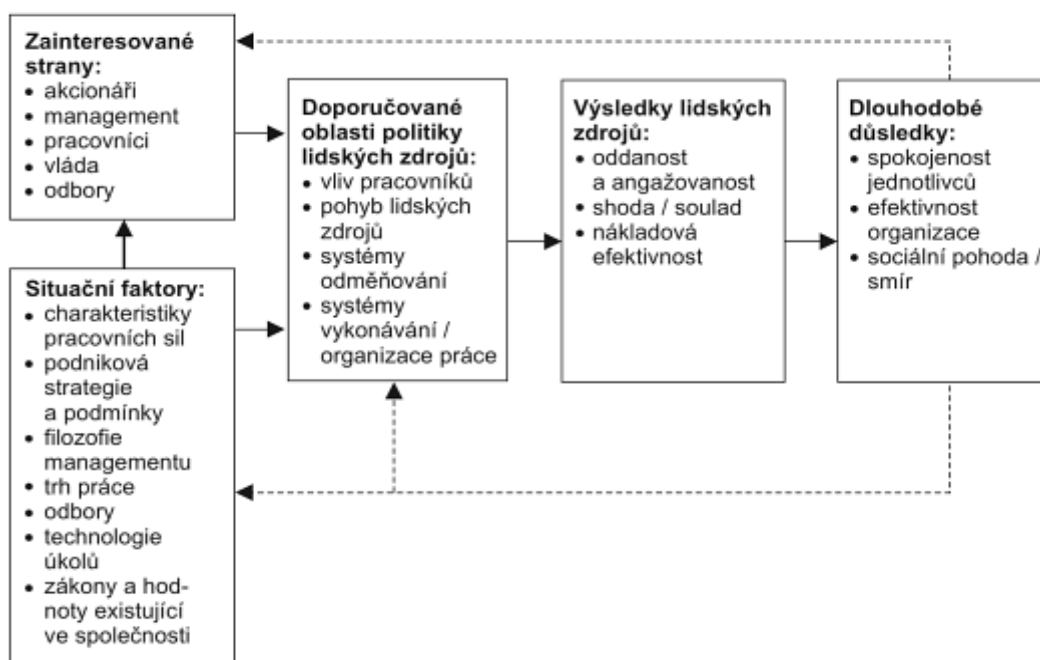


Zdroj: Armstrong, 2009, s. 29

Obr. 4 Cyklus lidských zdrojů

Harvardský systém: Tento model, jak již název napovídá, vytvořila harvardská škola. Vychází z faktu, že problémy stávajícího personálního řízení jde řešit. (Armstrong, 2007)

Výhody tohoto modelu jsou: uznávají velké spektrum zájmů zainteresovaných, uznává zájmy mezi vlastníky a pracovníky i mezi zájmy různých skupin, zahrnuje vliv pracovníků, zdůrazňuje strategický přístup, a jak manažeři volí strategii, vyplývá se širokého spektra vlivů. (Boxall, 2002)



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 30

Obr. 5 Harvardský systém řízení lidských zdrojů

1.8 Rozvoj lidských zdrojů

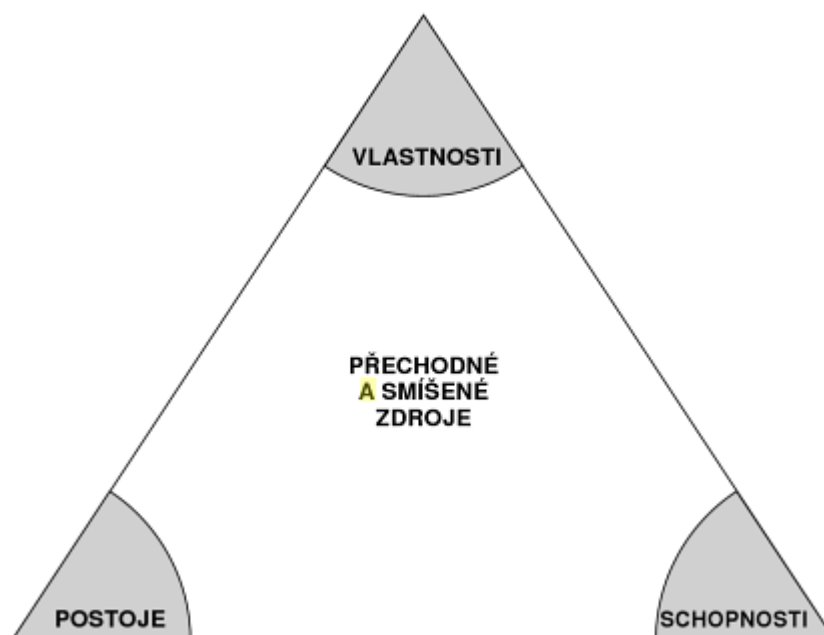
„Strategický rozvoj lidských zdrojů má za úkol vytvořit logický, úplný a jednotný rámec pro rozvíjení lidí“ (Charvát, 2006, str. 101).

„Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její prohlubování a rozšiřování“ (Koubek, 2007, str. 357).

Pro to, aby mohli lidé vykonávat svoji práci s dobrými výsledky a chutí do práce, musí být k práci, kterou mají vykonávat způsobilí. Způsobilý je ten člověk, který při práci dosahuje požadovaných výkonů a pokud má k práci požadované předpoklady (lidské zdroje).

Člověk, který podává dostatečný výkon a má pro výkon dostatečné zdroje, je tzv. kompetentní vzhledem k úloze. Což znamená, že je způsobilý být ve své práci dlouhodobě úspěšný. Lidské zdroje nejsou lidé, jsou to především předpoklady k úspěšné práci. Nositeli těchto zdrojů mohou a nemusí být lidé.

Jak ukazuje následující obrázek, lidské zdroje vytváří různorodou skupinu, rodinu předpokladů. Jsou mezi nimi vlastnosti člověka, které jsou u člověka těžko změnitelné nebo neměnné např. výška, kvalita zraku, povaha extroverta nebo introverta. Vlastnosti se nikdy nesnažíme měnit, ale bereme je v úvahu při najímání nového pracovníka. Dále jsou mezi lidskými zdroji obsaženy postoje, což jsou vztahy člověka k podnětům. Odráží vše, co člověk chce a čemu věří. Třetí skupinou jsou schopnosti, tedy vše, co člověk zná a umí. Schopnosti a postoje lze při vedení lidí měnit. Pokud má člověk nedostačující schopnosti a postoje, poté nevykonává dobře svojí práci. Při vedení se schopnostmi a postoji tedy často pracujeme. (Plamínek, 2009)



Zdroj: Plamínek, 2009, s. 98

Obr. 6 Trojúhelník lidských zdrojů

Dříve byla povinnost zaměstnavatele rozšiřovat kvalifikace napsána v zákoníku práce. V novele z roku 1994 byla tato povinnost zrušena. Nyní je povinnost zaměstnavatele jen zaškolit a zacvičit (v zákoníku práce je použit termín zaučit) nové zaměstnance nebo zaměstnance, kteří přecházejí na jiné pracovní místo. Zlepšení kvalifikace (nové požadavky na pracovní místo) je podle zákoníku povinností pracovníka a toto platí i pro zvyšování kvalifikace.

Tyto kroky jsou v rozporu s legislativou se zeměmi rozvinutými, kde pod tlakem odborů, přechází k povinnosti na zaměstnavatele.

Je v zájmu samotných zaměstnavatelů, aby investovali do vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců, protože investice do lidského činitele bývá jednou z nejefektivnějších investic v organizaci. Zaměstnavatelé by měli vytvářet příznivé podmínky pro realizaci individuálních vzdělávání a kvalifikačních cílů zaměstnanců.

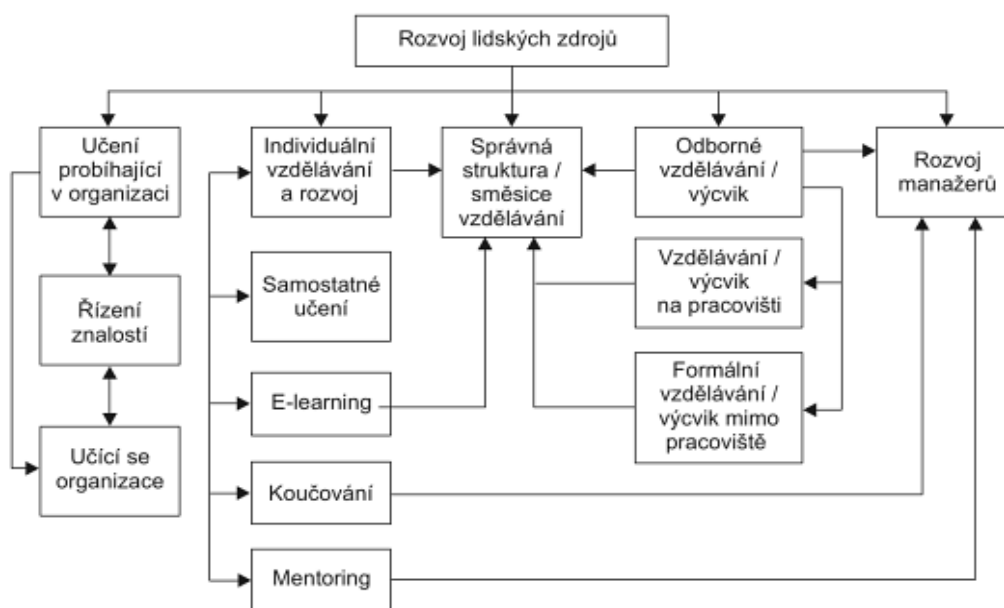
Tím, že zaměstnavatel umožňuje vzdělávání a vytváří podmínky pro vzdělávání svých zaměstnanců, pozitivním směrem ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost v zaměstnání a mají kladný vztah ke svému zaměstnavateli i organizaci.

Pracovníci zvyšují svou aktivitu v organizaci, plní dobře své úkoly a cíle organizace. Tyto kroky organizace vedou i k efektivnímu získávání pracovníků a ke snižování případné fluktuace.

Zaměstnanci by měli mít dostatečné informace o svých možnostech růstu v kariéře a zaměstnavatel by měl pracovníkům poskytnout dostatečné informace o perspektivě personálního rozvoje. Tím, že pracovníci nemají jasnou perspektivu a nejasná kritéria, dochází k tomu, že odcházejí ti nejschopnější a nejdynamičtější pracovníci z organizace. (Koubek, 2007)

Základními složkami rozvoje jsou: učení se, vzdělávání, rozvoj, odborné vzdělávání – výcvik. (Charvát, 2006).

Složky rozvoje lidských zdrojů zobrazuje následující obrázek.



Zdroj: Armstrong, 2009, s. 444

Obr. 7 Složky rozvoje lidských zdrojů

1.8.1 Učení

Učení / vzdělávání je definováno následovně: „Proces rozvíjení lidí v organizaci v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení / vzdělávání a rozvoje. Jeho nejzávažnějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost,

adaptibilita a zaměstnanost. Jde tedy o rozhodující podnikový proces jak ziskových, tak neziskových organizací“ (Armstrong, 2007, str. 444).

„Rozvoj, který vede k přetrvávající a efektivní změně v duševní činnosti a konání. Učení tedy zahrnuje nejen vědění, ale i konání“ (Hroník, 2006, s. 30).

Složkami procesu učení / vzdělávání jsou:

Učení se: Trvalá změna chování, ke které dochází v důsledku zkušeností nebo praxe. (Bass a Vaughan, 1966)

Vzdělávání: Rozvoj vědomostí, znalostí a hodnot, které jsou požadovány ve všech oblastech života, nejde ani o vztah k oblastem pracovního rozvoje.

Rozvoj: Prostřednictvím vzdělávacích akcí a praxe dochází k realizaci nebo růstu osobních schopností.

Odborné vzdělávání: Plánované a konkrétní formování chování pracovníka pomocí příležitostí k učení, programů, vzdělávacích programů, které pracovníkům pomůžou dosáhnout požadovaných znalostí, schopností a dovedností, aby mohli své povolání vykonávat efektivně. (Armstrong, 2007)

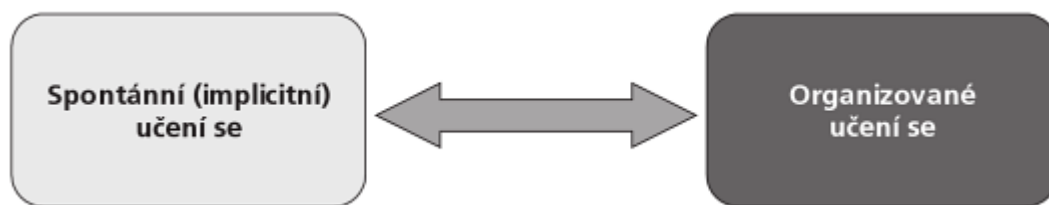
Učení umožňuje propojení člověka se stále měnícím se prostředím. Učení má dvě kvality a to, přizpůsobení se a přizpůsobení sobě. Přizpůsobení se je reaktivní a přizpůsobení sobě je proaktivní.



Zdroj: Hroník, 2006, s. 30

Obr. 8 Funkce učení

Můžeme rozlišit dva typy učení a to, spontánní a záměrné (organizované). Pozornost je soustředěna především na záměrné učení, které reprezentuje vzdělávání. Nejpodstatnější věci pro život jako, řeč a vytváření vztahů mezi lidmi se učíme spontánně. I v práci se však mnoha věcem učíme spontánně. Při rozvoji firmy se soustředíme tedy nejen na organizované učení.



Zdroj: Hroník, 2006, s. 32

Obr. 9 Dva základní druhy učení

1.8.2 Rozvoj individuálních znalostí

Seizing: Každý pracovník má znát to, co vyžaduje jeho funkce. Každý pracovník se stará o sebe. Nezřídka jsou znalosti přísně kontrolovány.

Bestowing: Výměna zkušeností, pochopení souvislostí a podstaty věci. Organizace poskytuje možnost systematického rozvoje.

Transacting: Organizace dá pracovníkům k dispozici manuály a pravidla a je věcí každého pracovníka, aby se naučil, co je třeba.

Indwelling: Jedná se o společné zvnitřňování znalostí uvnitř organizace v souladu s kulturou firmy. Objevuje se zde řešení reálných problémů. Toto představuje to, jak vypadá učící se organizace a knowledge management. (Hroník, 2006)

1.8.3 Učení se na úrovni organizace

Cílem učení se na úrovni organizace má za cíl dát organizaci předpoklady pro zvládnutí úkolů, které si dává za cíl a které vyplývají z vnějšího prostředí. Tzv. organizačním učením znamená učení se z vlastních zkušeností a hledání nových možností. Aby se mohla organizace učit, musí být otevřená novým vnitřním a vnějším podnětům. Je nutno vytvořit v organizaci prostředí, kde nebudou hranice „my oni“.

	Rozvoj individuálních znalostí	Rozvoj znalostí organizace
Systém nízké důvěry a zájmu	„Seizing“ Zmocňování se znalostí – každý sám pro sebe	„Transacting“ Obchodování explicitními znalostmi
Systém vysoké důvěry a zájmu	„Bestowing“ Poskytování znalostí – zprostředkování vzhledu, zkušenosti, pochopení podstaty	„Indwelling“ Společné zvnitřňování znalostí – život podle nich, sdílení tacitních znalostí

Zdroj: Hroník, 2006, s. 59

Obr. 10 Srovnání rozvoje individuálních znalostí a znalostí organizace za různých podmínek

1.8.4 Strategie pro rozvoj lidských zdrojů

Kroky rozvoje pracovníků, které jsou potřebné k rozvoji a vzdělávání:

1. Dohodnout se na týmu, který vytváří strategii
2. Vyjasnit poslání organizace
3. Prozkoumat základní hodnoty
4. Identifikovat strategické problémy nebo záležitosti, kterým bude organizace čelit
5. Dohodnout se na strategickém plánu a strategii

Strategické priority

Priortitou číslo jedna je zvýšit vědomí potřeby kultury vzdělávání a učení, která vede k trvalému zlepšování. Dále zformovat schopnosti manažerů, aby byli lidmi aktivně se zapojující do vzdělávání a učení vedoucího k vytváření znalostí. Za třetí rozšířit v celé organizaci schopnost vzdělávat se a učit. Čtvrtou prioritou je zaměřit se na všechny pracovníky organizace, ne jen na klíčový personál a za páté zapojit e-learning (elektronické vzdělávání) do vzdělávání pracovníků. (Harrison, 2005)

Modely vytváření strategie

Centralizovaný: Všechny aktivity vzdělávání a rozvoje jsou kontrolovány a prováděny z centra.

Rozhodující nositel odpovědnosti: Za procesy rozvoje manažerů a procesy řízení kariéry je odpovědné podnikové středisko.

Přeneseny: Všechny aktivity rozvoje a vzdělávání jsou přeneseny na organizační celky podniku.

Partner organizačního celku: Nositelé odpovědnosti jsou odpovědni danému organizačnímu celku podniku.

Společná služba: Organizační celky podniku využívají společných služeb v oblasti rozvoje a vzdělávání a definují podnikovému středisku, co požadují.

Využívání vnějších poskytovatelů (outsourcing): Podnikové středisko pověří vzděláváním vnějšího poskytovatele.

Zainteresované strany: Specializované vzdělávání je zajišťováno prostřednictvím outsourcingu, malé podnikové středisko se zapojuje v transformačních vzdělávacích aktivitách, jsou používána jednotlivá zařízení společných služeb. (Carter a kol., 2002)

2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovní výkonnosti můžeme charakterizovat jako posuzování dosažených pracovních výsledků, které zaměstnanci provedou, pomocí kritérií výkonnosti, která jsou předem dohodnutá a provádějí se pravidelně.

Pracovník, který hodnotí pracovníky, bývá většinou přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který hodnotí pracovní výkon a stanoví cíle.

Hodnocený pracovník je ten, kterého pracovní výkony jsou hodnoceny hodnotitelem, popřípadě více hodnotiteli.

Doba, během které probíhá sledování stanovených cílů a vyhodnocování jejich plnění se nazývá hodnotícím obdobím. Většinou se jedná o období kalendářního roku.

Na konci hodnoceného období proběhne mezi hodnotitelem a hodnoceným hodnotící rozhovor, který slouží k vyhodnocení cílů za hodnocené období.

K nejvyššímu výkonu vede motivace. K nízkým výkonům pracovníka vede jak podmotivování tak přemotivování.

Největší motivací k dobrému hodnocení je jistě mzda, která je-li neodpovídající profesi, vede k nespokojenosti v práci a k nízkému pracovnímu výkonu. Většina lidí chodí do práce hlavně kvůli penězům. Finanční ohodnocení má tedy značný motivační vliv. Avšak vysoký plat nebo jeho zvýšení nemá dlouhodobý motivační efekt.

Dále pracovníky k dobrému splnění cílů může motivovat druh a charakter vykonávané práce, která pracovníka baví a kde má pracovník zpětnou vazbu o výsledcích.

Na pracovníky může mít také vliv znalost kariérního růstu, skupina, ve které pracuje a také fyzické podmínky práce. (Wagnerová, 2008)

Hodnocení pracovníků může být systematické nebo nesystematické. Systematické hodnocení pracovního výkonu je hodnocení, které probíhá v pravidelných periodách např. jednou za rok nebo za předem známých okolností. Toto

hodnocení bývá realizováno písemně a je součástí osobní složky zaměstnance. Nesystematické hodnocení se provádí nahodile, podle potřeby organizace. Nejsou zde předem definované žádné postupy nebo metody. Probíhá většinou ústně a má neformální charakter. (Pilařová, 2008)

2.1 Proces hodnocení pracovníků

Modelový scénář zahrnuje tři fáze. Příprava, ve které se hodnotitelé připraví na hodnocení pracovníků. Dále hodnotící rozhovor se zaměstnancem a fáze po hodnotícím rozhovoru, kdy projednáme a aplikujeme závěry.

- Příprava:**
1. Porada k hodnocení, zaškolení hodnotitelů
 2. Plán hodnotících rozhovorů
 3. Doplnění informací o hodnoceném
 4. Stažení sebehodnocení
 5. Vypracování hodnotících listů
 6. Písemná příprava hodnocení

- Hodnotící rozhovor:**
1. Uvítání zaměstnance, otevření dialogu
 2. Vysvětlení cílů a postupů dialogu
 3. Ocenění kladných výsledků
 4. Prodiskutování oblastí vyžadující zlepšení, možných cest a podmínek zdokonalení
 5. Vytvoření společné představy budoucích výkonů
 6. Povzbuzení, motivace k budoucím výkonům

- Po hodnotícím rozhovoru:**
1. Doplnit hodnotící list a předat výstupy
 2. Dodržet dané sliby
 3. Projednání závěrů a doporučení s personálním útvarem
 4. Aplikace závěrů

(Wagnerová, 2008)

2.2 Zásady hodnocení

Osobou odpovědnou za hodnocení pracovníků může být přímý nadřízený nebo metodický vedoucí, manažer rozvoje, personalista.

Přímý nadřízený: „Tuto roli vykonávají všichni zaměstnanci, kteří mají podřízené. Role obsahuje činnosti spojené s vedením a řízením lidí – popisy pracovních činností, stanovování cílů a úkolů, využití motivačních nástrojů včetně mzdových, hodnocení zaměstnanců“ (Fišer, 2014, str. 76).

Přímý nadřízený je hodnotitelem ve většině případů. Důvodem je i to, že je zodpovědný za pracovní výkonnost svých zaměstnanců. Ze specifických nebo vážných důvodů mohou být lidé hodnocení někým jiným. Na hodnocení se mohou jistě podílet i další lidé, jako např. personalista, dodavatel nebo metodický vedoucí, ti jsou obvykle i zdrojem hodnocení, ze kterých může přímý nadřízený čerpat.

Metodický vedoucí, manažer rozvoje, personalista: Pokud se metodický vedoucí podílí na hodnocení, tak hodnocení pracovníka probíhá odděleně, jelikož účast dvou hodnotitelů by mohla způsobit vytvoření dvou hodnotitelů proti třetímu hodnotiteli. Metodický vedoucí či personalista musí vždy informovat přímého nadřízeného o závěrech, které byly při hodnocení zjištěny.

Dále může být pracovník hodnocen i nadřízeným přímého nadřízeného. Nevýhodou ale je, že nemá dostatečný přímý kontakt s pracovníky. Pracovníky v určitých případech mohou hodnotit i zákazníci, pokud přijdou do přímého kontaktu s pracovníkem. Problémem v tomto případě může být, že nespokojení zákazníci hodnotí vždy to špatné, ale do dobrého hodnocení se jim mnohdy nechce. Pracovníky může hodnotit i kolega, který je s nimi v přímém kontaktu.

Hodnocení pracovníků probíhá zpravidla od shora dolů, tedy v podnikové hierarchii. Nejprve je zhodnocen pracovník, který bude dále hodnotit své podřízené. Hodnocení se provádí obvykle na konci kalendářního měsíce, čtvrtletí, pololetí či na konci roku. (Hroník, 2006)

Formou sdělování hodnocení pracovníků může být: „Verbální sdělení se považují za méně přesvědčivá než neverbální, a proto když dojde k rozporu mezi verbálním

a neverbálním projevem, má verbální projev často významnější vliv“. (Arthur, 2010, str. 105)

2.3 Metody hodnocení pracovníků

Obecná klasifikace metod zahrnuje měření vlastností, jako spolehlivost, iniciativa, spolehlivost apod. Měření chování, kterým se pracovník při pracovní činnosti projevuje a dále měření výsledků. Každý z typů hodnocení má své výhody a nevýhody, které musí hodnotitel zvážit, než vybere plán hodnocení.

Tab. 1 Rozdělení metod hodnocení

Základní metody	Doprovodné metody
Motivačně hodnotící pohovor	Metoda klíčové události
MBO	AC a DC
BSC	360° zpětná vazba
	Sociogram
	Manažerský audit
	Mystery shopping
	Supervize a intervize
	Systémy založené na měření vlastností
	Systémy založené na porovnání
	Behaviorální systémy
	Typy hodnocení dle zdroje
	Sebehodnocení

2.3.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Do základních metod řadíme ty metody, které mají obecný charakter. Mezi ně obvykle patří Motivačně-hodnotící pohovor, BSC (balance score card) a MBO (řízení pomocí cílů). BSC a MBO se týkají snadněji měřitelných hodnot, především se uplatňují při hodnocení výstupů.

Motivačně-hodnotící pohovor

Tato metoda má dvě části. V první části hodnocený pracovník hodnotí sám sebe. Zabývá se tím, co se stalo, poté se více zaměřuje na budoucnost. Text otázek sebehodnocení dostává pracovník jeden až dva týdny dopředu, aby se byl schopen dobře připravit. Ve druhé části je hodnocen nadřízeným.

Motivačně-hodnotící pohovor pokrývá celou časovou osu a všechny oblasti hodnocení. Je součástí většiny hodnotících systémů a jeho struktura může být odlišná. Velkou výhodou je, že může pokrývat časové horizonty a oblasti hodnocení.

MBO (Management by Objectives)

Tato metoda je zaměřena na budoucnost. MBO je metodou, která se může orientovat na všechny oblasti, ale nejvíce je používána v hodnocení výstupů. Metoda je nazývána i jako řízení dle výsledků (Management by Results – MBR) nebo plánování a kontrola práce (Work planning and review – WPR). Tyto obdobné přístupy obsahují stejné prvky.

- **Stanovení cílů:** Je jádrem MBO. Nejprve si formulujeme dlouhodobé cíle přes cíle organizace, menších organizačních jednotek a individuálním cílům.
- **Plánování akcí a úkolů:** Cíle definují, čeho má být dosaženo, akce a úkoly definují, jak má být cílů dosaženo.
- **Sebeřízení:** Pro úspěch MBO je nutná motivace, znalost MBO a precizní práce.
- **Průběžná pravidelná kontrola, respektive koučování:** Zpětná vazba k plnění cílů a úkolů.



Zdroj: Hroník, 2006, s. 59

Obr. 11 Model procesu MBO

BSC (Balance score card): BSC se uplatňuje především při hodnocení výstupů. „Moderní inovativní podniky používají BSC především jako strategický manažerský systém řízení, určený k řízení dlouhodobé manažerské strategie, ale rovněž jako měřicí systém, využívaný ke zlepšování kritických procesů“ (Vodák, Kuchaříková, str. 52). Např. převedení vize do konkrétních cílů propojení strategických plánů, o stanovení cílů. BSC tvoří rámec pro propojení ukazatelů odvozených od strategie.

BSC je možno využít např. k efektivní komunikaci v podniku, propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry, sladění cílů týmů a jednotlivců s podnikovou strategií. (Vodák, Kuchaříková, 2011)

2.3.2 Doprovodné metody hodnocení

Doprovodné metody doplňují metody základní. Nelze na nich založit systém hodnocení, ale zároveň bez nich hodnotit nemůžeme, hodnocení by bylo chudé. Doprovodných metod je celá škála. Dále jsou uvedeny metody nejfrekventovanější.

Metoda klíčové události: Metoda sleduje oblast „proces“. Pomocí metody probíhá pravidelné zaznamenávání jedné pozitivní a jedné negativní události během daného intervalu, který většinou je dva týdny až jeden měsíc. Je to metoda vhodná pro malou administrativní a časovou náročnost.

Assessment Centre (AC) a Development Centre (DC): Využívají různé skupiny metod. Hlavně individuální situace, skupinové modelové situace a psychodiagnostické metody. Tuto metodu provádí více hodnotitelů. AC a DC probíhají obvykle v jeden den. Výstupem z těchto metod je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které se uspořádají do modelu.

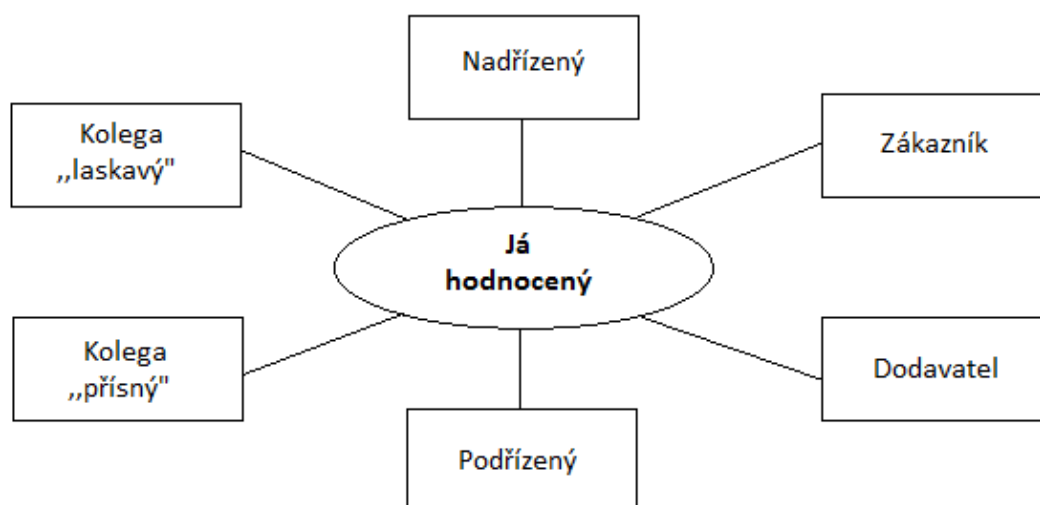
Rodíl mezi AC a AD definuje následující tabulka.

Tab 2. Assessment Centre and Development Centre

	Charakteristické rysy Assessment Centre	Charakteristické rysy Development Centre
Personální rozhodnutí	Po skončení	Před zahájením
Těžiště srovnávání	Interindividuální srovnávání	Intraindividuální srovnávání
Časování zpětné vazby	Zpětná vazba po skončení AC	Průběžná zpětná vazba

Zdroj: Hroník, 2006, s. 64

360° zpětná vazba: Tato metoda se někdy nazývá také vícezdrojové hodnocení. Její smysl je v tom, že hodnocený je hodnocen různými lidmi dle stejných kritérií. Je dobré, když metoda 360° zpětná vazba je postavena na kompetenčním modelu, který uplatňuje Development Centre. S DC má společné, že hodnocení probíhá na principu „více očí“. V současné době je nemyslitelné, aby zpětná vazba probíhala bez elektronické podpory. Ta umožňuje administraci a vyhodnocení.



Zdroj: Hroník, 2006, s. 66

Obr. 12 Model 360° zpětné vazby

Sociogram: Stejně jako metoda 360° je tato metoda zaměřena na aktuální stav a hodnocení procesu. Cílem sociogramu není zhodnotit dovednosti ani výsledky člověka. U 360° má zpětná vazba v centru dění jednotlivce, který je hodnocen druhými. V sociogramu jsou pozorovány vzájemné vazby. Sledovaný

sociogramem může zhodnotit své postavení ve srovnání s druhými. V současnosti dochází k propojení metod, např. u 360° zpětné vazby do DC, tak i sociogram bývá propojen s DC, dokonce i s AC.

Sociogram má dvě nejrozšířenější formy, klasický sociogram a sociogram na bázi sémantického výběru. Klasický sociogram používá celkem 6-8 otázek, které jsou formulovány přímo nebo projektivně. U sociogramu na bázi sémantického výběru účastníci jednotlivým pojmům, které jsou prezentovány polaritami, a jednotlivým jménům přidělují symboly, které jsou na výběr v seznamu.

Manažerský audit: Představuje souhrn různých metod, které jsou administrovány individuálně. Jak jsou metody složeny, bývá různorodé. Manažerský audit je zacílen na hodnocení vstupů a přítomnost. Vyjímky nejsou, že je součástí manažerského auditu inventář výstupů nebo „knihovna MBO“. Většinou obsahuje kompetenční pohovor (hloubkové interview), business esej a psychologické zhodnocení. Manažerský audit se užívá obvykle u vyšších manažerských pozic, ve kterých metoda DC může být problematická. Je to hlavně v situacích, kdy hodnocený manažer půdობí na druhé jako individualista. Manažerský audit je vhodné aplikovat 1x za 2-3 roky.

Mystery shopping: Je obdoba metody pozorování na místě. Pozorovatelé zůstávají celou dobu v anonymitě a nejdou poznat od ostatních zákazníků. Na jednotlivé zaměstnance zpětná vazba nenásleduje ihned, je třeba jí zpracovat. Tato metoda se obvykle používá tam, kde zaměstnanec přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Aby byla dodržena anonymita, bývá hodnocení prováděno externím pracovníkem.

Supervize a intervize: Je více metodou rozvoje než hodnocení. Jejich významnou částí je zpětná vazba a reflexe, kterou poskytují kolegové z jiných úseků a jsou na podobné úrovni v hierarchii. Obvykle supervize probíhá tak, že jeden z účastníků prezentuje problém, ve kterém není tak jasné, co bylo dobře a co špatně. Pomocí prezentace se problém vyjasňuje a po prezentaci následují otázky od druhých účastníků. (Hroník, 2007)

Systemy založené na měření vlastností: Tento typ je nejčastěji používaný k hodnocení výkonnosti. Poskytuje nám seznam vlastností jako je např. kvalita

práce, spolehlivost, spolupráce, iniciativa, kreativita apod. Od hodnotitele je požadováno, aby hodnotil pracovníka v každé z těchto vlastností.

Systemy založené na porovnání: V tomto systému je výkonnost pracovníka porovnávána s výkonností jiných pracovníků a dle jejich výkonnosti je vytvořen žebříček.

V nejjednodušší verzi je pracovník ohodnocen dle výkonnosti a poté je vytvořena stupnice, kde nejlépe hodnocený pracovník má nejvyšší hodnocení. Pracovníci mohou být hodnoceni dle výkonnosti, ale také dle jiných kritérií.

Alternativní verzí je rozdělit pracovníky do tří skupin dle výkonnosti: nejlepší, průměrné, nejhorší.

Třetím systémem porovnání je párové srovnání, kdy je každý pracovník srovnáván s každým a bod je dán tomu, kdo je lepší. Všechny body jsou nakonec sečteny a je vytvořena bodová škála. Tento systém je velice náročný na čas.

Behaviorální systémy: V těchto systémech jsou pracovníci hodnoceni dle rozsahu, kde projevují dobré pracovní chování. Výhodou oproti předchozím systémům je to, že behaviorální systémy jsou založeny na objektivním, pozorovaném chování. Behaviorální systémy mají tři nejdůležitější typy a to, technika kritického incidentu, behaviorálně zakotvené hodnotící škály a behaviorálně observační škály.

Technika kritického incidentu („CIT-Critical incident technique“) požaduje, aby nadřízený a zaměstnanec stanovili výkonnostní incidenty, které odlišuje neúspěšný a úspěšný výkon ve stanovené práci. Zaměstnanci jsou hodnoceni, jak často projevují úspěšné pracovní chování. Nadřízený sleduje výkony zaměstnance a jejich výkonnost zapisuje.

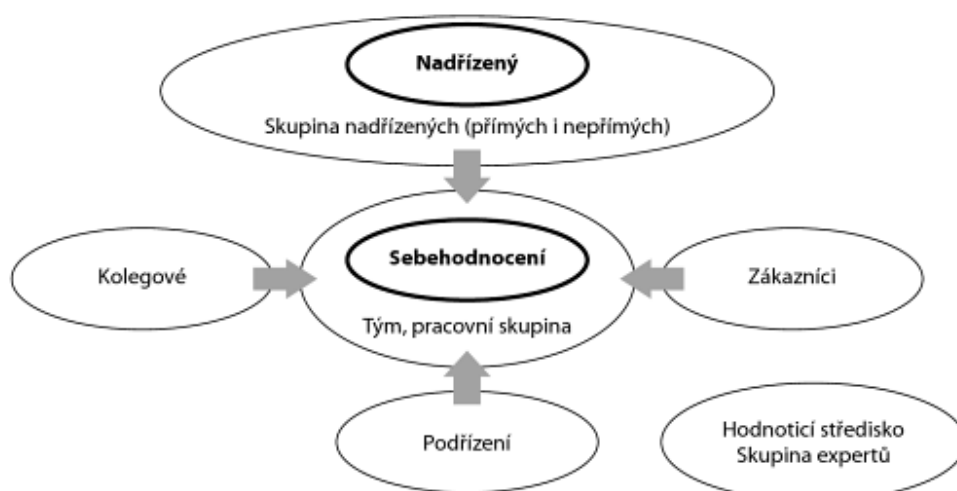
Behaviorálně zakotvené hodnotící škály a behaviorálně expektační škály jsou v podstatě hodnotící škály s příklady, které se užívají k definování bodů na škále. Chování dává referenční bod, proti kterému se porovnává výkonnost pracovníka.

Behaviorálně observační škály vyjmenovávají příklady chování s dobrou pracovní výkonností pro jiné pracovní dimenze. Hodnotitel má bodově zhodnotit výkon

pracovníka v jednotlivém pracovním chování dle toho, jestli pracovník pracuje takový způsobem, jakým má nebo jenom někdy nebo nikdy.

Typy hodnocení dle zdroje: V naprosté většině společností je hodnocení pracovníků prováděno nadřízenými pracovníky, ale i tento přístup má své nevýhody. Pro nadřízeného může být komplikované hodnotit podřízeného často, nadřízený může být proti zaměstnanci zaujatý apod.

Společnosti proto mají zájem, aby hodnocení bylo kombinováno s jinými typy hodnocení např. hodnocení spolupracovníků, sebehodnocení nebo hodnocení podřízenými.



Zdroj: Wagnerová, 2008, s. 75

Obr. 13 Typy hodnocení dle zdroje

Sebehodnocení: Důvodem, proč se sebehodnocení provádí je, aby se pracovníci zamysleli nad svou prací a výkonem, vytvářeli podklady pro pracovní hodnocení a srovnali rozdíly v hodnocení podřízeného a nadřízeného. Pracovník si také může uvědomit při sebehodnocení fakta o své práci a výkonnosti sám a může ho to motivovat ke zkvalitnění výkonu při své práci. Při sebehodnocení jsou však pracovníci mírnější a snaží se sebe vidět v lepším světle. Z tohoto důvodu jsou sebehodnocení užívána hlavně k účelům rozvoje a ne jako podklad k administrativním rozhodnutím. Hodnocení zaměstnanci má výhodu v tom, že

sami znají nejlépe svojí práci a sebehodnocení může mít na pracovníka motivační účinek.

2.3.3 Matice metod hodnocení

Dle časového horizontu můžeme metody rozdělit do 3 skupin. Metody zaměřené na minulost (tyto metody se zaměřují především na to, co se stalo), metody zaměřené na přítomnost (metody hodnotí aktuální situaci) a metody zaměřené na budoucnost (metody se zaměřují na to, co se může stát).

Tab. 3 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení práce	Metoda klíčové události	Záznam výsledků
	certifikáty		Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre	Sociogram	Pzorování na místě
	Development Centre	360° zpětná vazba	Mystery shopping
	Manažerský audit		
	Zkouška		
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize	MBO, BSC
		Intervize	

Zdroj: Hroník, 2006, s. 54

2.3.4 Volba metody hodnocení

Metoda, která bude zvolena je závislá na druhu činnosti a na možnosti kvalifikovat daná kritéria. U složitých činností je vhodné hodnotit zaměstnance komplexněji, u jednoduchých úkolů je možnost vyjít z kvantifikace výsledků práce. (Synek, 2010)

Idelání je, pokud hodnocení pracovníka zahrnuje všechny oblasti hodnocení a časových horizontů. V rámci jednoho hodnotícího cyklu tohoto dosáhneme jen stěží. Vedle základní metody hodnocení volíme ještě doplňkové metody hodnocení.

Minimální varianta: Je žádoucí, aby hodnocení zahrnovalo nejméně výstup a bylo zaměřeno do minulosti (co se již stalo) a také do budoucnosti (co chceme, aby se stalo).

Opakování metod: Metody hodnocení nemusí být v každém cyklu hodnocení stejné. Některé mohou být zařazeny ojediněle a jiné opakovaně.

Metody umožňující účast více hodnotitelů: Optimální je v rámci jednoho hodnotícího cyklu, zařazovat metody hodnocení, při kterých může být přítomno více hodnotitelů. Např. přímý nadřizený společně s kolegy, s metodickým vedoucím apod. (Hroník, 2007)

2.4 Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Některé z chyb si hodnotitelé nemusí vůbec uvědomovat. Mezi metodickými chybami mohou být chyby, ve kterých hodnotíme osoby a nikoliv výkon, jsme ovlivněni náladou a nemáme dostatek informací.

Dalšími chybami může být zvýhodňování přátel a známých, dělání předčasných závěrů, např. podle vzhledu, nesympatických vlastností.

Použití nesprávných měřítek může také vést k nesprávnému hodnocení, pokud hodnotitel použije příliš mírná měřítká, kdy nechce pracovníkům uškodit nebo naopak příliš přísná měřítká.

Hodnotitel může také dělat chyby v tom, že posuzuje pracovníka dle sebe a podobní lidé ho ovlivňují pozitivně. Nebo pokud pracovník odváděl dobrý pracovní výkon do této doby, musí být kladně hodnocen i nadále a naopak. Také hodnotitel nebere v úvahu celé období, ale jen nedávné výsledky.

Hodnotitel posuzuje pracovníka dle celkového dojmu a ne dle pracovních výsledků, kladné hodnocení dostane pracovník, který více mluví, než pracuje. Chybný je i efekt vlivu cizích názorů, kdy hodnotitel dá na cizí názor a ne na svůj vlastní. Efekt „Jéžíška“ nemusí být také kladný, jelikož naděluje i špatným pracovníkům, jelikož mu jich je líto. (Wagnerová, 2008)

Efekt svatozáře je dalším efektem, který může způsobovat chyby v hodnocení pracovníků, kdy jeden aspekt chování ovlivňuje hodnocení ostatních složek. Mezi další efekty můžeme zahrnout efekt mírnosti, kdy se manažer vyhýbá střetům se zaměstnanci a všechny pracovníky hodnotí kladně. Opačným efektem je efekt přísnosti, pracovníci jsou naopak podhodnocováni. Do efektu zkušenosti manažer

promítá svoje zkušenosti z předchozích hodnocení, může hodnotit jen aspekty z minulých zkušeností a přecházet aktuální schopnosti pracovníků. (Mikuláščík, 2010)

Chybám v hodnocení můžeme předcházet tím, že získáme jednoznačné a jasné informace. Oddělíme jasné informace od domnělých. Situaci hodnotitel posoudí nezaujatě a nedělá ukvapené závěry. Hodnotitel zkoumá příčiny chování pracovníků a hledá chyby způsobené vlastní osobou. (Wagnerová, 2008)

3 Řízení pracovního výkonu na Základní škole Luštěnice

3.1 Základní informace o Základní škole Luštěnice

Základní škola Luštěnice je úplná škola s devíti postupovými ročníky. Kapacita Základní školy je 300 žáků. Součástí školy je družina, jejíž kapacita je 75 žáků. Základní škola poskytuje základní vzdělání dětem z obce Luštěnice a okolních obcí. Organizace školy je z důvodu velkého počtu dojíždějících žáků přizpůsobena dopravní obslužnosti.

Základní škola se skládá ze tří objektů a to, historické budovy a malého pavilonu, které od roku 2013 spojuje nový objekt. Učebny školy jsou vybaveny klasickými pomůckami, ale i audiovizuální technikou. Součástí školy je také pronajaté sportovní hřiště a Sokolovna.

Škola spolupracuje s rodiči prostřednictvím třídních schůzek a konzultačních týdnů. Rodiče získávají informace o výsledcích svých dětí prostřednictvím žákovských knížek. Škola také úzce spolupracuje s Pedagogicko-psychologickou poradnou v Mladé Boleslavi. Několik let také ve škole funguje školská rada, která umožňuje zástupcům z řad rodičů a zřizovateli školy uplatňovat jejich podněty.

Jako součást výchovně vzdělávací činnosti jsou do školně vzdělávacího programu zařazeny aktivity jako např. povinný plavecký výcvik pro 1. a 2. ročník, lyžařský výcvikový kurz, sportovní kurz, vodácký kurz, výlety apod.

Tab. 4 Základní informace o organizaci

Název školy	Základní škola Luštěnice, okres Mladá Boleslav
Adresa školy	Boleslavská 160, Luštěnice, 294 42
IČ	710 108 40
Bankovní spojení	51-6902170217/0100
DIČ	CZ71010840
Telefon	326 357 151, 606 647 272
E-mail	zs-lustenice@zs-lustenice.cz
Adresa internetové stránky	www.zs-lustenice.cz
Právní forma	příspěvková organizace
Zařazení do sítě škol	2.4.1996 ŠÚ Mladá Boleslav, Náměstí Miru 14 293 01 Ml. Boleslav pod č.j. 13/96-00 od 1.1.2003 MŠMT pod č.j. 20 401/03-21
Zřizovatele	Obec Luštěnice Boleslavská 171 294 42 Luštěnice
Součásti školy	Základní škola – IZO: 102 326 843 Školní družina - IZO: 113 600 160 Školní jídelna - IZO: 181 054 272
IZO ředitelství	600 049 175
Vedoucí a hospodářští pracovníci	ředitelka: Mgr. Miluše Hůlková zástupce ředitelky: Mgr. Ivana Pospíšilová hospodářka: Jindřiška Řízková
Přehled hlavní činnosti školy (podle zřizovací listiny)	Organizace je základní škola se školní družinou a školní jídelnou. Její činnost je vymezena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).

Zdroj: Výroční zpráva 2013/2014

Součásti školy:

Tab. 5 Součásti školy

součásti školy	kapacita
Základní škola	300 žáků
Školní družina	75 žáků
Školní jídelna	350 strážníků

Zdroj: Výroční zpráva 2013/2014

Personální zabezpečení:

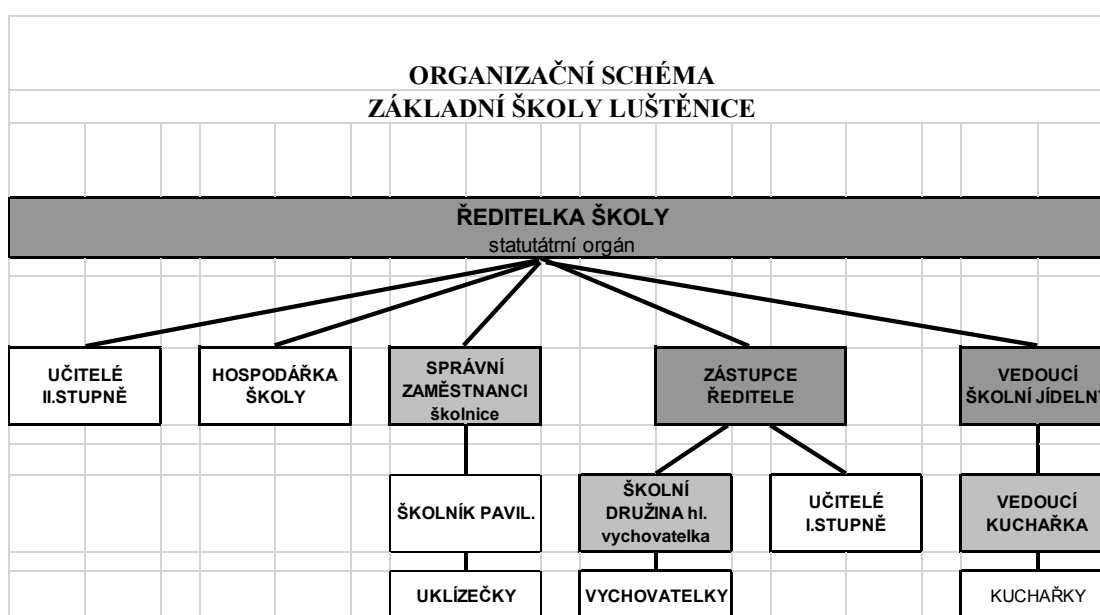
Tab. 6 Personální zabezpečení

Pedagogický sbor:	20
Školní družina:	2
Školní jídelna:	5
Správní zaměstnanci:	6

Zdroj: webové stránky školy

3.2 Organizační struktura Základní školy

Tab. 7 Organizační schéma Základní školy Luštěnice



Zdroj: Interní materiály Školy

Organizační členění školy můžeme rozdělit na pedagogický a provozní úsek. Uvedné úseky jsou řízeny členy vedení školy dle organizačního schématu. Organizační schéma označuje další funkce v organizaci, jejich vzájemné vztahy a postavení. Organizační struktura školy se skládá ze statutárního orgánu, kterým je ředitelka školy a dále z vedoucích pracovníků, kterými jsou zástupce školy a vedoucí jídelny. Pod vedoucími pracovníky se vykonávají další dvě linie pracovních pozic. Níže budou popsány jednotlivé funkce pracovníků organizace.

Ředitelka školy: V čele školy stojí ředitelka školy, která byla jmenována s účinností od 1. 6. 2006 radou obce Luštěnice. V organizaci má postavení statutárního orgánu a řídí činnost školy jako celku.

Je oprávněna jednat jménem školy v plném rozsahu její činnosti. Odpovídá za to, že škola poskytuje školské, vzdělávací služby a vzdělávací programy uvedené v §3 školského zákona. Zajišťuje odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogického personálu školy a zajišťuje dohled nad dětmi a nezletilými žáky školy.

Rozhoduje o organizaci a podmínkách provozu školy, odkladu povinné školní docházky dle §37 školského zákona, přijetí žáka k základnímu vzdělávání dle §46 školského zákona.

Dále jmenuje a odvolává zástupce školy, třídní učitele, vedoucí školní jídelny a přijímá a propouští zaměstnance školy. Rozhoduje o zásadních otázkách mzdové politiky a hospodaření školy. Pověřuje podřízené pracovníky danými pracovními úkoly a funkcemi v organizaci, které mohou být dočasného nebo trvalého charakteru. Pověření funkcí se děje písemnou formou a je předáno s příslušnou náplní činnosti. Je-li nějaká funkce pouze dočasná (např. vedoucí kurzu), pověřený pracovník se řídí příslušnými vnitřními předpisy, které danou činnost specifikují. Z povahy funkcí je patrné, že většina z nich je přidělena pedagogickým pracovníkům školy. Dále ředitelka usměrňuje koncepci výuky a výchovy na škole.

Zástupce školy: Odpovídá za metodické a odborné řízení prvního stupně základní školy. Šetří stížnosti vedené rodiči proti pracovníkům svěřeného úseku. Kontroluje splněné pracovní povinnosti řízených pracovníků. Organizuje výjezdy

tříd prvního stupně a zodpovídá za kontrolu připravenosti lyžařského výcvikového kurzu. Zajišťuje hospitační činnost u pedagogů prvního stupně samostatně i ve spolupráci s ředitelkou školy.

Dále zastupuje ředitelku školy v případě krátkodobé nepřítomnosti v oblasti řízení a kontaktu s nadřízenými orgány a veřejností. V případě nepřítomnosti ředitelky více jak 10 dnů, zastupuje jí i v oblasti ekonomické. Šetří stížnosti vedených rodiči proti pracovníkům školy. Zabezpečuje zástupy za chybějící pracovníky a kontroluje základní žákovskou dokumentaci tříd prvního stupně.

V případě nepřítomnosti ředitelky a zástupce školy jedná jménem školy výchovný poradce školy.

Výchovný poradce: Vede evidenci problémových žáků a členství ve výchovné komisi. Vede a koordinuje preventivní program školy proti zneužívání návykových látek a sociálně patologických jevů a zajišťuje oblast protidrogové prevence. Dále spolupracuje se středními školami a učelišti regionu. Vede přesnou evidenci integrovaných žáků a předepsané dokumentace třídními učiteli.

Pedagogičtí pracovníci: Vykonávají výchovně vzdělávací činnost a vychovávají žáky ve smyslu vědeckého poznání v souladu se zásadami vlastenectví, demokracie a humanity. Pedagogičtí pracovníci musí dodržovat studijní plány, studijní osnovy, popřípadě jiné schválené učební dokumenty, organizační předpisy a bezpečnostní předpisy k ochraně zdraví při práci a při vyučování a výchově dětí. Dále se vzdělávají a to v samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Pedagogičtí pracovníci vykonávají dohled nad žáky dle zvláštních předpisů nebo dle pokynů ředitele školy. Jsou povinni vést mlčenlivost o skutečnostech týkajících se žáků. Informují žáky o výsledcích jejich studia, v případě nezletilých žáků jejich zákonného zástupce.

Správní úsek: Do správního úseku můžeme zařadit školníka, který zabezpečuje údržbu školy a obecnou správu budov školního areálu. Uklízečky, které zabezpečují úklid celkových prostor školy a květinovou výzdobu školy. Dále mezi pracovníky správního úseku můžeme zařadit pracovníky školní jídelny, kteří sestavují jídelníčky, objednávají potraviny, organizují výdej jídla a vaří obědy. A pracovníky školní družiny.

Ekonomický úsek: Se skládá z hospodářky – administrativní pracovnice školy a mzdové účetní, která je externím pracovníkem.

Hospodářka školy zodpovídá za inventarizaci majetku školy a správu svěřeného inventáře. Čerpá rozpočet školy a vede bankovní účet školy, dále vede ekonomické rozvahy a fondy školy. Zpracovává podklady pro Finanční úřad a Obecní úřad, eviduje pojistné a ostatní smlouvy, které má škola uzavřené. Dále má na starost výplaty mezd pracovníků.

Mzdová účetní odpovídá za zpracování mezd, dodržování mzdových a daňových předpisů, platby sociálního a zdravotního pojištění a platbu daní. Vede zápočtové listy, eviduje pracovní příjmy a srážky.

Zdroj: Interní materiály Základní škola Luštěnice (Organizační řád školy), Zákon o pedagogických pracovnících k 1. 1. 2015

3.3 Proces vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů

Pedagogičtí pracovníci Základní školy Luštěnice mají povinnost po dobu výkonu své pedagogické činnosti dalšího vzdělávání, kterým si obnovují, udržují a doplňují kvalifikaci. Pedagogičtí pracovníci mají možnost se účastnit dalšího vzdělávání, kterým si zvyšují svou kvalifikaci. Zvýšením kvalifikace se rozumí dle zvláštního právního předpisu též její získání nebo rozšíření. Další vzdělávání pedagogických pracovníků se řídí interními směrnicemi Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků základní školy a Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Vzdělávání pedagogických pracovníků organizuje ředitelka školy.

Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků základní školy:

Dle interní směrnice Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků základní školy můžeme rozdělit cíle školy na dlouhodobé a krátkodobé.

Z hlediska dlouhodobých cílů je další vzdělávání nutné k potřebě dosáhnout plné kvalifikovanosti pedagogického sboru, mít připravené pedagogické pracovníky pro práci s moderními informačními technologiemi, mít na kvalitní úrovni připravené řídicí pracovníky v oblasti managementu, zajistit stálý kontakt učitelů odborných předmětů s nejmodernějšími poznatky, které se objevují v oborech, které vyučují.

Dále zajistit možnost, aby se učitelé seznamovali s nejmodernějšími didaktickými a metodickými postupy.

V oblasti krátkodobých cílů školy zajistit postupně optimálnější odborné složení sboru, pokračovat v procesu zvyšování úrovně počítačové gramotnosti, v rámci prostředků na další vzdělávání zajistit účast členů vedení školy na všech dostupných formách vzdělávání, jehož cílem je dosažení optimální připravenosti v oblasti řízení. Dále v rámci nabídky akreditovaných vzdělávacích organizací využívat nabídek pro další vzdělávání učitelů odborných předmětů.

Dle této směrnice řídí také vzdělávání řídicích pracovníků školy. Vzhledem k tomu, že ne všichni členové vedení již absolvovali nezbytné institucionální formy vzdělávání (studium základů managementu apod.) jsou pro ně stanoveny následující formy vzdělávání.

Pro ředitelku školy studium teorie a praxe managementu škol pro potřeby vedení, rozšiřující studium výpočetní techniky, studium nejmodernějších forem řízení organizace, řízení pracovního kolektivu, podíl na dalším vzdělávání pedagogického personálu a aplikace zákonných norem v praxi škol.

Zástupce ředitele realizuje funkční studium zástupců ředitelů, ve spolupráci s nakladatelstvím Fraus, realizuje pilotní projekt verbálně a horizontálně provázaných učebnic-kontinuální provazování mezipředmětových vztahů.

Výchovná poradkyně má za úkol studovat teorii a praxi výchovného poradenství a zvýšení počítačové úrovně.

Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků pro školní rok:

Při zpracování plánu dalšího vzdělávání je nutné přihlížet ke studijním zájmům pedagogického pracovníka, potřebám a rozpočtu školy na daný školní rok. Na základě tohoto plánu je organizován průběh a podmínky následujících forem dalšího vzdělávání.

Institucionální formy (studium, účast na seminářích, školeních apod.) poskytované vysokými školami a akreditovanými vzdělávacími institucemi jako např.

Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy v Praze, Národní institut pro další vzdělávání, Služba škole Mladá Boleslav, Tvořivá škola o. s..

Na další vzdělávání formou samostudia pedagogickým pracovníkům přísluší volno v rozsahu dvanácti pracovních dnů ve školním roce.

Ředitelka školy pro daný školní rok stanovuje podmínky pro další vzdělávání s tím, že každý z pedagogických pracovníků má stejnou možnost účasti na těchto formách a druzích vzdělávání, které jsou zahrnuty v plánu. Základním parametrem pro další vzdělávání pracovníků jsou skutečné potřeby školy. Značnou roli hraje také rozpočet školy na daný školní rok. Výběr a realizace vzdělávacích aktivit je podřízena rozpočtovým možnostem. V neposlední řadě nutno brát ohled na studijní zájmy pedagogů.

Ředitelka školy také určuje konkrétní formy a druhy dalšího vzdělávání. Těmi jsou průběžné vzdělávání a vzdělání vedoucí ke zvýšení kvalifikace.

Průběžné vzdělávání: Směřuje k prohloubení kvalifikace pracovníka. Průběžné vzdělávání je realizováno vzdělávacími aktivitami, které vedou k udržování, obnovování, upevnění a doplnění kvalifikace pedagogického pracovníka. Hlavní formou průběžného vzdělávání je účast na kurzech a seminářích v minimálním rozsahu čtyř vyučovacích hodin.

Obsahem průběžného vzdělávání jsou zejména nové poznatky z oborů pedagogických a psychologických disciplín, z oborů souvisejících s vyučovanými předměty, tvorba školního vzdělávacího programu, environmentální vzdělávání, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, jazykové vzdělávání, práce s výpočetní technikou, ale i právo, řízení a ekonomika.

V souladu s ustanovením §230 zákoníku práce je účast na některé z uvedených forem průběžného vzdělávání, kterou pedagogickému pracovníkovi nařídí ředitel školy, pro pracovníka povinná.

Vzdělávání vedoucí ke zvýšení kvalifikace: Mezi vzdělávací aktivity, kterými pedagogický pracovník zvyšuje svojí odbornou kvalifikaci, patří také studium vedoucí k získání a rozšíření kvalifikace. Můžeme sem zahrnout studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, studium k rozšíření odborné kvalifikace,

studium pro výchovné poradce, pro vedoucí pedagogické pracovníky a studium k výkonu specializovaných činností (v oblasti informačních a komunikačních technologií, prevence sociálně patologických jevů, koordinátor environmentální výchovy).

Dokladem o absolvování dalšího vzdělávání je osvědčení, které vydá vzdělávací instituce, která další vzdělávání uskutečňovala.

Dle §32 Zákona o pedagogických pracovnících fyzická osoba, která nespĺňuje předpoklad dle §3 odst. 1 písm. b (Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává), může vykonávat přímou pedagogickou činnost po nabití účinnosti tohoto zákona, pokud dosáhla věku 50 let a po dobu 15 let přímé pedagogické činnosti prokázala schopnost výkonu požadované činnosti. Nebo nejdéle po dobu deseti let, pokud v této době nezačala studium, které úspěšně ukončí. Přímou pedagogickou činnost může vykonávat také fyzická osoba, pokud neuskutečňovaly vysoké školy pro výuku odborných předmětů na střední nebo vyšší škole akreditovaný magisterský program daného studijního oboru. Dle novely od 1. 1. 2015 pokud fyzická osoba dosáhla věku 55 let a pokud vykonávala přímou pedagogickou činnost na daném druhu školy alespoň 20 let. Pokud toto pracovník školy nespĺňuje, musí si doplnit odbornou kvalifikaci na přímou pedagogickou činnost.

Ředitelka školy vede o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků v daném školním roce přehled, který je součástí výroční zprávy školy za daný školní rok a který zároveň slouží jako přehled kariérního růstu pedagogických pracovníků.

Vzdělávání nepedagogického personálu (pracovníci školní jídelny a správní zaměstnanci) probíhá pouze na úrovni proškolení v oblasti BOZP.

Zdroj: Interní materiály Základní škola Luštěnice (Plán personálního rozvoje pedagogických pracovníků Základní školy Luštěnice a Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků Základní školy Luštěnice pro školní rok 2014/2015) a Zákon o pedagogických pracovnících k 1. 1. 2015 a Zákoník práce k 1.1.2015

3.4 Proces hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v organizaci je realizováno prostřednictvím hospitační činnosti, tedy testováním a pozorováním pracovního výkonu, prostřednictvím sebehodnocení pracovníků a srovnáváním pracovníků.

Hodnocení pracovníků se provádí prostřednictvím hospitační činnosti u jednotlivých pedagogů. V rámci hospitační činnosti jde vlastně o metodu **testování a pozorování pracovního výkonu**. Hospitační činnost je prováděna dle interní směrnice Plán hospitační a kontrolní činnosti pro daný školní rok. Ve směrnici je uveden plán na celý školní rok po jednotlivých měsících, kde je rozvrženo, kdy a kde se bude hospitační činnost provádět. Hospitační činnost se provádí zejména u nových pracovníků.

Výstupem z hospitační činnosti je Záznam z hospitace, viz Příloha č. 1. V záznamu je uvedeno, o jakého se jedná pracovníka, jaké je jeho vzdělání, o jakou se jedná třídu a datum, ze kterého se hospitace provedla. Dále se sepíše průběh dané vyučovací hodiny a vyplní se jednotlivá sekce A až E a jednotlivé podbody.

Ředitelka školy nebo zástupce ředitele seznámí hodnoceného pracovníka s výsledky hospitační činnosti. Do záznamu z hospitace hodnocený pracovník napíše své připomínky, vyjádří okolnosti, které příznivě nebo nepříznivě ovlivnily průběh hodiny a napíše nejsilnější a nejslabší místo. Pokud hodnocený pracovník se vším souhlasí, záznam podepíše. Jestliže má nějaké připomínky, může je uplatňovat u svého nadřízeného. Pokud nadřízený zjistí u pracovníka nějaké nedostatky, navrhne danému pracovníkovi, co konkrétně má na svém pracovním výkonu zlepšit.

Dále v organizaci probíhá **sebehodnocení** pracovníků. Jak již bylo uvedeno v kapitole 2, sebehodnocení pracovníků má velký význam v tom, aby se pracovníci zamysleli nad svou prací a výkonem. Pracovník si může při sebehodnocení uvědomit chyby, kterých se dopouští a které ho mohou motivovat ke zvýšení svého pracovního výkonu. Avšak při sebehodnocení vidí pracovník sám sebe lépe a hodnocení je mírnější. V organizaci probíhá sebehodnocení jednou za školní rok prostřednictvím formulářů, které jsou rozdílné pro pedagogy a vedení školy. Pracovník tedy vyplní buď List pro sebehodnocení učitelů (přiloženo

v Příloha č. 2), nebo List pro sebehodnocení vedení školy (přiloženo v Příloha č. 3). Výstupem ze sebehodnocení je schůzka s vedoucím pracovníkem, kde vyplněný formulář společně projdou, popřípadě projednají návrhy na zlepšení pracovní výkonnosti pracovníka a požadavky pracovníka.

V organizaci je také prováděno **srovnávání pracovníků**, kde nadřízený pracovník srovnává pracovní výkon pracovníka s ostatními zaměstnanci organizace. Výhodou je časová nenáročnost, nevýhodou ovšem může být zaujatost nadřízeného pracovníka proti podřízenému.

4 Empirický výzkum na Základní škole Luštěnice

4.1 Metodika výzkumu

V březnu 2015 byl proveden empirický výzkum v organizaci Základní škola Luštěnice. Cílem provedeného výzkumu byla orientace na řízení výkonu, rozvoj a hodnocení pracovníků v organizaci. Průzkum byl proveden dotazníkovým šetřením. Dotazníky byly předány všem pracovníkům Základní školy. Na základě dotazníků proběhla analýza dat a jejich vyhodnocení, které budou posány v podkapitole 4.3. Součástí výzkumu byl i kvalitativní výzkum formou interview s ředitelkou školy.

Bylo osloveno 32 pracovníků, z toho 19 pedagogů a zbylá část byla tvořena správním a pomocným personálem. Návratnost dotazníků byla očekávána více než s 50%.

V první fázi byl proven pilotní výzkum, jehož součástí bylo pět pracovníků základní školy. Pilotní fáze výzkumu prokázala, že otázky jsou pro respondenty srozumitelné a dotazník může být distribuován dalším zaměstnancům. Pracovníci, kteří byli zahrnuti do pilotního výzkumu, dotazník již znovu neobdrželi.

Dotazník obsahoval celkem 18 otázek a 6 podotázek. Z toho čtyři otázky na identifikaci pracovníka, pět otázek se týkalo hodnocení pracovníků a zbylé otázky na řízení a rozvoj pracovníků. Dotazník obsahoval 18 uzavřených otázek, kde pracovník vybral jednu z daných možností a 6 otevřených otázek, kde pracovník mohl vyjádřit svůj názor. Dotazník je přiložen v Příloze č. 4.

Zpět bylo obdrženo 32 dotazníků, návratnost tedy činila 100%. Očekávaná návratnost s více jak 50% dotazníků byla splněna.

4.2 Rozhovor s řídicím pracovníkem

Součástí výzkumu byl rozhovor s řídicím pracovníkem organizace, ředitelkou školy.

Rozhovor měl za cíl zjistit informace o rozvoji, řízení a hodnocení pracovníků z pohledu vedoucího pracovníka v organizaci.

Rozhovor se skládal z následujících otázek:

Otázka č. 1: Jakým způsobem a jak často provádíte hodnocení pracovního výkonu pracovníků v organizaci?

Odpověď: *Pracovníci školy jsou při svém výkonu pravidelně sledováni během celého školního roku a to převážně v oblastech jejich pracovních náplní. Dále jsou sledovány činnosti a povinnosti související s nepřímou vyučovací povinností u pedagogických pracovníků. Jsou prováděny hospitace, sledování a kontroly určitého záměru – zápisy třídních knih, dozory, přípravy na vyučování, kontrola tematických testů, sešitů, portfolií a správcovství sbírek. Při hodnocení využívám zpětné vazby od žáků, rodičů, vedoucích předmětových komisí a ostatních vedoucích pracovníků.*

Otázka č. 2: Jaké metody hodnocení pracovníků používáte?

Odpověď: *U pedagogických pracovníků používám: sledování činností (pracovního výkonu), hospitační činnosti, hospitační pohovor, hodnotící pohovor, plánované a příležitostné kontroly, srovnávání a sebehodnocení pracovníků. U ostatních zaměstnanců používám plánované a neplánované kontroly plnění zadaných úkolů či úkolů dle náplně práce.*

Otázka č. 3: Podáváte pracovníkům zpětnou vazbu na hodnocení jejich pracovního výkonu? Jak často?

Odpověď: *Zpětnou vazbu podávám vždy po hodnocení jejich výkonu, nebo v okamžiku zjištění nějakých nedostatků. Výsledky dlouhodobé kontroly se prezentují vždy na jednáních předmětových komisí, pedagogických poradách nebo na provozních poradách. Popřípadě je veden s jednotlivými zaměstnanci hodnotící pohovor. Z hospitace je veden písemný zápis a po hospitaci je s vyučujícím veden pohospitační pohovor.*

Otázka č. 4: Jsou pracovníci se systémem hodnocení spokojeni?

Odpověď: *Spokojenost se systémem hodnocení je posuzována prostřednictvím dotazníků, které jsou součástí vlastního hodnocení školy – Klima školy. Je pozitivní, když dobře vedené hodnocení práce zaměstnance, je motivačním nástrojem nejen k většímu výkonu, ale i ke zlepšení vztahů a ke komunikaci na pracovišti.*

Otázka č. 5: Vidíte proces hodnocení pracovního výkonu jako efektivní? Z jakého důvodu?

Odpověď: *Hodnocení některých kritérií je dlouhodobé. V pedagogické praxi mnohdy nejde jen o výkon učitele - zda a jak žáci zvládají dané učivo, ale je třeba i hodnotit i další kritéria, která se nedají nijak změřit. Mám na mysli přístup učitelů k žákům, spolupráci s rodiči, profesní růst, spolehlivost, vstřícnost, kolegiálnost, spolupráci, ochotu a přínos pro školu.*

Otázka č. 6: Chtěla byste zavést v procesu hodnocení případné změny? Pokud ano, jaké?

Odpověď: *Pro hodnocení žáků na 1. stupni používáme žákovská portfolia. Domnívám se, že by si podobná portfolia měli vést i učitelé. Dále bych chtěla více motivovat zaměstnance, aby ve svém pravidelném sebehodnocení našli smysluplnost.*

Otázka č. 7: Jak je propojen proces hodnocení a odměňování?

Odpověď: *Odměňování pracovníků probíhá formou odměn a to dvakrát ročně (v červnu a v prosinci). Proces hodnocení a odměňování není příliš propojen. Množství finančních prostředků, pro daný kalendářní rok je krajským úřadem schválen a přidělen až v březnu. Přidělení zvláštního příspěvku (nadtarifní nenárokové složky) jako součást stálého měsíčního platu není možné. V lednu 2012 schválila pedagogická rada dodatek k vnitřnímu platovému předpisu, že osobní příplatek a odměny budou vypláceny pouze 2 krát ročně z důvodu snížení přidělovaných finančních prostředků, čímž se snížila hlavně částka na nenárokové složky. I přes veškeré úpravy financování státních zaměstnanců došlo k navýšení pouze částek nárokových. Disponuji přibližně s částkou 5% z celkového množství finančních prostředků, ze které musím pokrýt i zástupy za nepřítomnost zaměstnanců – tzv. suplování, příplatky za vedení pro vedoucí zaměstnance.*

Výkon zaměstnanců je během roku sledován a dvakrát do roka odměněn. U pedagogických pracovníků je sledována především kvalita výuky, vztah učitel - žák, plnění školního vzdělávacího programu, plnění klasifikačního řádu, plnění povinností související s nepřímou vyučovací povinností a mimořádné aktivity.

Otázka č. 8: Jakým způsobem kontrolujete pracovníky?

Odpověď: Pracovníky kontroluji převážně různými způsoby sledování jejich práce.

Otázka č. 9: Jaká kritéria při kontrole a procesu hodnocení sledujete?

Odpověď: U pedagogických pracovníků dělím kritéria na 4 oblasti:

- 1. Vedení výchovně vzdělávacího procesu*
- 2. Profesní růst*
- 3. Plnění povinností*
- 4. Vztah ke spolupracovníkům*

U ostatních zaměstnanců hodnotím převážně plnění pracovních povinností a vztahy ke spolupracovníkům.

Otázka č. 10: Považujete vzdělávání a rozvoj pracovníků za důležitý? A proč?

Odpověď: Ano. Je to nástroj pro dosahování, udržování a zvyšování kvality práce učitele.

Otázka č. 11: Kdo je zodpovědný za to, aby si pracovníci organizace doplňovali potřebné vzdělání?

Odpověď: Pokud má zaměstnanec zájem vykonávat danou profesi, ke které jsou třeba určité kvalifikační předpoklady, měla by to být především jeho zodpovědnost. Dle legislativy má tuto zodpovědnost za kvalifikovanost zaměstnanců ředitel školy. Dle mé dvacetileté zkušenosti jsem se již několikrát přesvědčila, že i některý pedagog bez příslušné kvalifikace je pro mě a pro naši školu nepostradatelný.

Otázka č. 12: Navštěvují pracovníci vzdělávací kurzy, školení apod.?

Odpověď: Pracovníci navštěvují vzdělávací kurzy a školení dle vlastního výběru nebo dle plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který vypracuji vždy na začátku školního roku a stanovím priority pro další vzdělávání pedagogického personálu v daném školním roce.

Otázka č. 13: Jak často pracovníci vzdělávací kurzy navštěvují?

Odpověď: *Četnost je individuální – dle zájmu zaměstnanců a potřeb zaměstnavatele.*

Otázka č. 14: Z jakých zdrojů je doplnění vzdělání a vzdělávací kurzy financováno?

Odpověď: *Další vzdělávání zaměstnanců je hrazeno jednak z finančních prostředků MŠMT, ale také z provozních prostředků školy získaných od zřizovatele.*

Otázka č. 15: Myslíte si, že pracovníci mají o vzdělávací kurzy zájem?

Odpověď: *Zájem jednotlivých zaměstnanců je individuální. V posledních letech výrazně stoupl zájem učitelek 1. stupně o vzdělávací kurzy zaměřené na netradiční formy výuky.*

Otázka č. 16: Pokud má pracovník o nějaký vzdělávací kurz nebo školení zájem, je mu umožněno jej navštěvovat?

Odpověď: *Většinou zájem pracovníka o vzdělávací kurzy podporuji. Někdy se však stane, že se na kurz přihlásí více zaměstnanců. Z důvodu zajištění výuky musím omezit počet účastníků na kurzu.*

Otázka č. 17: Zajišťujete vzdělávání a rozvoj pracovníků z externích či interních zdrojů?

Odpověď: *Všechny vzdělávací kurzy zajišťují externí firmy. Školení BOZP a PO zajišťují vedoucí zaměstnanci školy, kteří mají oprávnění vzdělávat své podřízené.*

Otázka č. 18: Dle jakých kritérií vybíráte externí agenturu, které poskytují další vzdělávání?

Odpověď: *Pro výběr firem poskytujících další vzdělávání nemám stanovena žádná kritéria. Dlouhodobě využíváme nabídek agentur Služba škole MB, Vzdělávací institut Středočeského kraje, Tvořivá škola a Fraus, se kterými máme velmi dobré zkušenosti. Jejich nabídka většinou pokryje naše potřeby, neboť nabízejí i kurzy tzv. na objednávku.*

Otázka č. 19: Kdo rozhoduje o tom, kdo jaké vzdělávací aktivity navštíví?

Odpověď: *Po konzultaci s vedoucími předmětových komisí a zástupkyní ředitele stvrzují přihlášení zaměstnanců na kurzy já (ředitelka školy).*

Otázka č. 20: Jaké vzdělávací aktivity jsou pracovníkům nabízeny?

Odpověď: *Pedagogickým pracovníkům je nabízena celá škála kurzů od jednodenních, zaměřených především na inovativní využití nových metod či pomůcek až po celoroční. Z nabídky využíváme i studia pro řídicí pracovníky, pro asistenty pedagogů, metodiky prevence, či celé školní kolektivy. Témata školení pro celý pedagogický sbor jsou především ta, která přispívají k profesnímu a osobnostnímu rozvoji učitelů, týmové spolupráce, interakci a kooperaci pedagogů. Zaměstnanci ve školní kuchyni navštívili kurzy zaměřené na pestrost jídelníčku, dietní stravování a kurz hygienického minima.*

Otázka č. 21: Jsou nějaké vzdělávací aktivity, které byste chtěla zavést?

Odpověď: *Chtěla bych zajistit každoročně kurzy pro celé pedagogické sbory zaměřené na pedagogickou diagnostiku a práci s třídním kolektivem, klíčové kompetence a jejich hodnocení, osobnostní psychosociální rozvoj učitele, týmovou spolupráci a kooperativní učení atd.*

Otázka č. 23: Projdou pracovníci organizace nástupním školením?

Odpověď: *Všichni noví zaměstnanci projdou vstupním školením BOZP a PO. Jsou seznámeni s právy a povinnostmi zaměstnanců – pracovní řád pro zaměstnance škol a školských zařízení, druhem a náplní práce, vnitřními směrnicemi a řády. Pedagogičtí pracovníci ještě se školním řádem a školním vzdělávacím programem.*

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkem bylo osloveno 32 pracovníků organizace všech pracovních pozic. Návratnost dotazníku činila 100%.

Otázka 1 až 4 sloužila k identifikaci pracovníka (pohlaví, věk, dosažené vzdělání a pozice). Další otázky v dotazníku se zaměřovaly na hodnocení, rozvoj a řízení pracovníků v organizaci.

Otázky sloužící k identifikaci pracovníků:

Otázka č. 1 Pohlaví: Tato otázka měla za cíl vyzorovat, zda se potvrdí všeobecný fakt, že v oblasti školství převažuje více zaměstnaných žen než mužů.

Výsledkem je, že v této organizaci je zaměstnáno 94% žen a 6% mužů, tedy jen 2 z celkového počtu 33 zaměstnanců.

Předpokládaná hypotéza se v tomto případě potvrdila.

Otázka č. 2 Věková kategorie: Zjišťovala, jaká věková kategorie je v organizaci nejvíce zastoupena. Nejvíce pracovníků je v kategorii 51 a více let, dále pak kategorie 41 – 50 let.

Tab. 8 Věková kategorie

Věková kategorie	Absolutně	Relativně
20-30	1	3,1
31-40	8	25
41-50	11	34,4
51 a více	12	37,5

Otázka č. 3 Dosažené vzdělání: Cílem této otázky bylo zjistit, jaké vzdělání mají pracovníci organizace. Předpokladem bylo, že více jak polovina pracovníků by mělo mít vysokoškolské vzdělání.

Předpoklad se v tomto případě nepotvrdil. Vysokoškolské vzdělání má v organizaci jen 50% pracovníků. Další pracovníci organizace mají středoškolské vzdělání a výuční obor. S výjimkou 4 pedagogických pracovníků, kteří mají středoškolské vzdělání, se jedná o správní pracovníky nebo pracovníky ve školní kuchyni.



Obr. 14 Dosažené vzdělání

Otázka č. 4 V Základní škole vykonávám pozici: Nejvíce pracovníků dle předpokladů vykonává pozici v pedagogickém sboru, dále je vyrovnána pozice správního personálu a kuchařek, dále vedoucí pozice a pozice ve školní družině.

Tab. 9 Pozice

Pozice	Absolutně	Relativně
Ve vedení školy	3	9,4
V pedagogickém sboru	17	53,1
Ve školní družině	2	6,3
Ve školní kuchyni	5	15,6
Správní zaměstnanec	5	15,6

Otázky sloužící k hodnocení pracovníků:

Otázka č. 5 Probíhá na vašem pracovišti kontrola a hodnocení pracovního výkonu?

V této otázce mohli pracovníci organizace vybírat mezi odpovědí ano/ne. Odpověď ano zvolilo 28 pracovníků, tedy 87,5%. Jen 5 pracovníků si myslí, že hodnocení pracovního výkonu v organizaci neprobíhá. Překvapujícím faktem bylo, že 4 z 5 byli pracovníci pedagogického sboru.

Otázka č. 6 Pokud pracovník odpověděl v otázce č. 5, že probíhá na pracovišti hodnocení a kontrola pracovního výkonu, odpovídal dále na 4 podotázky.

Jakou formou a jak často probíhá hodnocení pracovního výkonu? Na základě jakých kritérií jste hodnocen/a?

Tato otázka měla otevřenou odpověď, kde mohli pracovníci vyjádřit svůj názor, jak na jejich pracovišti a jak často probíhá hodnocení pracovního výkonu.

Vedoucí pracovníci odpověděli, že hodnocení jejich pracovního výkonu probíhá jednou ročně, formou pohovoru a hospitací s ředitelkou školy. Správní personál a personál v kuchyni odpověděl, že jsou hodnoceni dle potřeby. Pracovníky hodnotí ředitelka školy nebo vedoucí školní jídelny, a to formou pohovoru. Pedagogičtí pracovníci odpověděli, že jsou hodnoceni každý týden na provozních poradách, dále formou sledování jejich pracovního výkonu dvakrát za rok při hospitační činnosti, ale jejich pracovní výkon hodnotí také žáci a rodiče. Dále jsou pedagogové hodnoceni dle srovnávacích testů svých žáků dvakrát za školní rok.

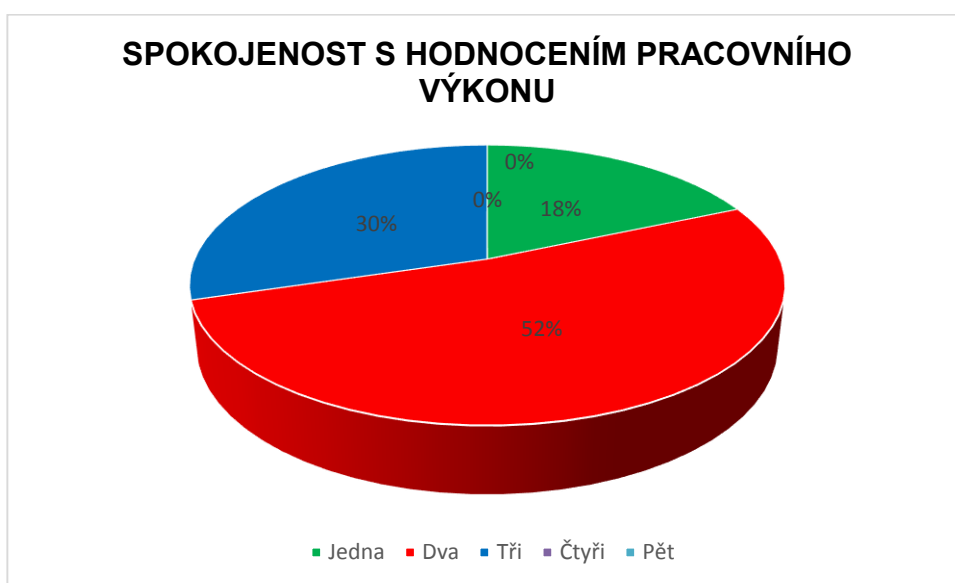
Jste seznámeni s výsledkem hodnocení pracovního výkonu?

V této otázce pracovníci odpovídali, že jsou seznámeni s výsledky hodnocení ústně při poradách nebo formou pohovoru s ředitelkou školy nebo vedoucím pracovníkem školy.

Ve stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 nejhorší) ohodnoťte, jak jste spokojen/a s hodnocením Vašeho pracovního výkonu.

Na hodnotící stupnici použili pracovníci jen ohodnocení 1-3. Ohodnocení 1 dalo 5 pracovníků, ohodnocení 2 použilo 14 pracovníků a ohodnocení 3 dalo 8 pracovníků.

Z těchto výsledků lze vyvodit, že pracovníci jsou s hodnocením pracovního výkonu spokojeni. Jelikož průměrné ohodnocení činí 2,1.



Obr. 15 Spokojenost s hodnocením pracovního výkonu

Co konkrétně byste chtěli na hodnocení pracovního výkonu změnit?

V této otázce měli pracovníci na výběr z možnosti, že by nechtěli změnit nic nebo navrhnout nějaké zlepšení. Nic by nechtělo změnit 97% pracovníků, jen jeden pracovník navrhl, že by chtěl zvýšit komunikaci a vzájemnou pomoc mezi pracovníky organizace.

Otázka č. 7 Jaké si myslíte, že odvádíte pracovní výkony?

V této otázce měli pracovníci na výběr z možností nadprůměrné, průměrné, podprůměrné.

Nadprůměrné pracovní výkony si myslí, že odvádí 9 pracovníků a průměrné pracovní výkony 23 pracovníků. Nikdo z pracovníků si ovšem nemyslí, že by odváděl podprůměrný pracovní výkon.

Otázka č. 8 Jaké pracovní výkony si odvádět přejete?

Stejně jako v předchozí otázce bylo na výběr ze stejných odpovědí. Z celkového počtu 32 dotázaných odpovědělo 23 pracovníků, že si přejí odvádět naprůměrné pracovní výkony. Průměrné pracovní výkony si přeje odvádět jen 9 pracovníků, tito pracovníci ovšem na svém pracovním výkonu nehodlají provést nijaké zlepšení. Jelikož si myslí, že odvádí průměrné pracovní výkony a zároveň si takové pracovní výkony odvádět přejí. Podprůměrné pracovní výkony si nepřeje odvádět nikdo.

Otázka č. 9 Co vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

Jak je patrné z obrázku č. 15 pracovníky nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům zpětná vazba, dále finanční ohodnocení a rozvoj osobnosti. Jiný důvod uvedlo 13% pracovníků s tím, že k lepším pracovním výkonům je motivuje dobrý pocit z dobře odvedené práce a s tím spojená dobrá nálada při práci. Také pracovníky k práci motivují dobré vztahy s kolegy, ale i s rodiči a studenty.



Obr. 16 Motivace k pracovním výkonům

Otázka č. 10 Cítíte, že jste spravedlivě hodnocen/a a odměňován/a?

Spravedlivě hodnoceni a odměňváni se cítí být v organizaci téměř všichni pracovníci, jen 4 z celkového počtu 32 dotázaných se necítí být spravedlivě hodnoceno a odměňováno.

Tento výsledek je jistě potěšující, jelikož mezi pracovníky není cítit ukřivděnost a cítí, že jsou za práci, kterou vykovají spravedlivě hodnoceni a odměněni.

Tab. 10 Spravedlivé hodnocení a odměňování

Spravedlivé hodnocení a odměňování	Absolutně	Relativně
Ano	28	87,5
Ne	4	12,5

Otázka č. 11 Absolvoval/ a jste nástupní školení?

Nástupní školení absolvovalo 84,4 % pracovníků. Z tohoto výsledku lze říci, že pracovníci na svojí funkci nastoupili se znalostmi, které jejich náplň pracovní činnosti požaduje, byli seznámeni s kolegy a chodem organizace.

Tab. 11 Nástupní školení

Nástupní školení	Absolutně	Relativně
Ano	27	84,4
Ne	5	15,6

Otázka č. 12 Absolvoval/a jste nějaké školení v roce 2014?

Školení v roce 2014 absolvovalo jen 50% z celkového počtu dotázaných pracovníků. Ve většině případů šlo o proškolení v rámci BOZP, dále o školení v nových technologiích, které škola používá.

Tab. 12 Školení v roce 2014

Školení v roce 2014	Absolutně	Relativně
Ano	16	50
Ne	16	50

Otázka č. 13 Doplnujete si vzdělání (vzdělávací kurzy, vysoká škola apod.)?



Obr. 17 Doplnění vzdělání

Téměř polovina, 47% pracovníků si nějakým způsobem doplňuje svoje vzdělání. Jedná se o pracovníky v pedagogickém sboru nebo ve vedení školy.

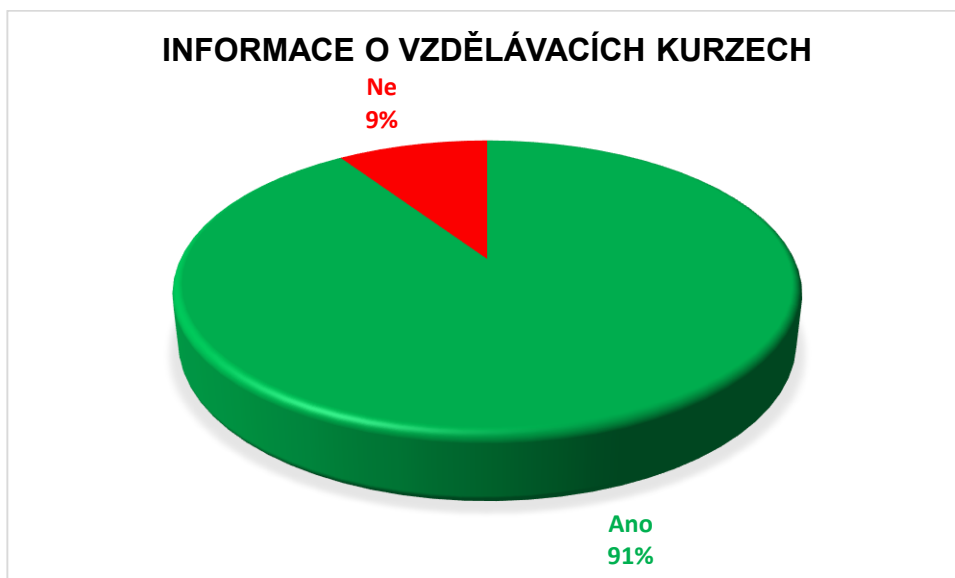
Otázka č. 14 Pokud ano, Jakým způsobem? Byl tento požadavek z vaší iniciativy nebo ze strany škol?

Pokud pracovníci odpověděli, že si doplňují své vzdělání, odpovídali, jakým způsobem si ho doplňují a z jaké iniciativy.

Čtyři pracovníci navštěvují vysokou školu, jelikož měli jen středoškolské vzdělání, což v dnešní době není přijatelné, pokud pracovník nemá odpovídající praxi nebo odpracovaná léta. Pedagogičtí pracovníci dále odpověděli, že si doplňují vzdělání v oblasti nových metod vzdělávání, dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále vzdělávací kurzy týkající se předmětů, které vyučují. Navštěvují také počítačové nebo jazykové kurzy. Pokud se jedná o doplnění vzdělání na vysoké škole, pracovníci si vzdělání doplňují z iniciativy školy. Vzdělávací kurzy pracovníci navštěvují z iniciativy vlastní.

Otázka č. 15 Dostáváte informace o možnostech vzdělávacích kurzů?

Informace o vzdělávacích kurzech dostává 29 pracovníků. Pracovníci, kteří informace nedostávají je správní personál.

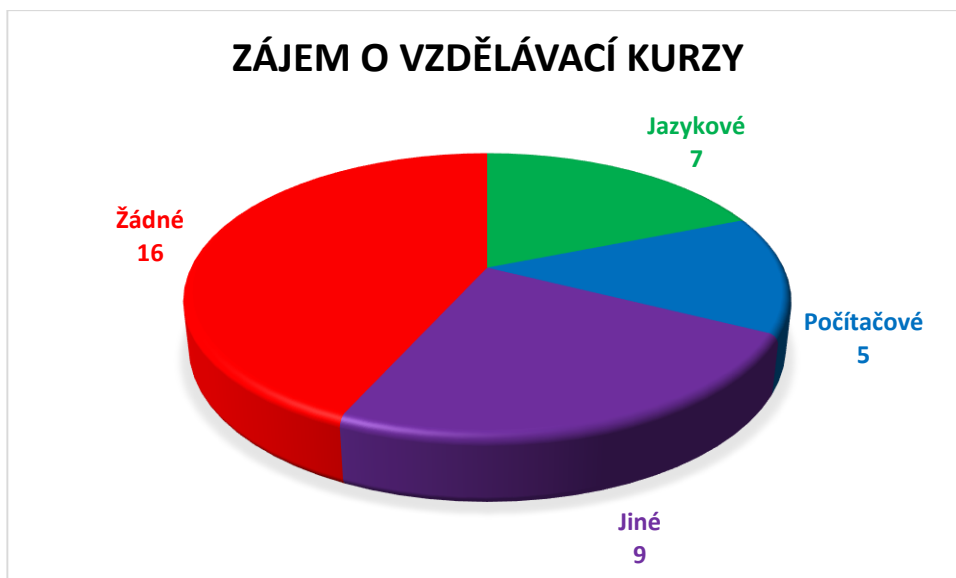


Obr. 18 Informace o vzdělávacích kurzech

Otázka č. 16 O jaké vzdělávací kurzy byste měl/a zájem?

U této otázky mohli pracovníci zvolit více možností. Celkem odpovědí, kde pracovníci mají zájem o nějaký typ vzdělávacího kurzu, bylo 23.

Největší zájem pracovníci projevili o vzdělávací kurzy, které se týkají dalšího vzdělávání v ohledu prvního nebo druhého stupně základní školy, dále o nové metody ve výuce, pracovníci mají ale zájem i o psychogenní trénink. Pracovníci by také chtěli více rozvíjet svojí osobnost, naučit se pracovat s novými technologiemi apod. Dále by pracovníci také rádi navštěvovali počítačové nebo jazykové kurzy. Avšak 16 pracovníků nemá vůbec zájem o jakýkoliv typ vzdělávacího kurzu.



Obr. 19 Zájem o vzdělávací kurzy

Otázka č. 17 Jaký je váš názor na doplnění kvalifikace pedagogických pracovníků?

Tato otázka v dotazníku byla otevřená a pracovníci mohli vyjádřit svůj názor, zda si mají pedagogičtí pracovníci doplňovat svojí kvalifikaci.

Pedagogičtí pracovníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání, se shodli na tom, že pedagogové, kteří odpovídající kvalifikaci nemají, si vzdělání doplnit určitě mají. Stejného názoru byl i vedoucí personál, ale i správní personál nebo personál v kuchyni. Avšak na druhou stranu pracovníci uznali, že důležitá jsou hlavně i léta praxe a vztah k dětem a tyto potřebné věci na vysokých školách kolegy nenaučí. Pracovníci, kteří nyní navštěvují vysoké školy, vidí doplnění vzdělání jako nepořebné, jelikož si myslí, že jejich praxe a znalosti jsou dostačující. Také vidí nespravedlnost v tom, že když mají 18 let praxe a ne 20 let praxe, jak je požadováno, musí si své vzdělání doplnit jen kvůli tomu, že jim chybí 2 roky praxe. Také věk jim přijde nespravedlivý, jelikož pracovník nad 55 let si kvalifikaci již doplňovat nemusí.

Otázka č. 18 Domníváte se, že současný proces hodnocení pracovního výkonu v sobě zahrnuje problematiku vašeho osobního rozvoje?

Celkem 24 pracovníků si myslí, že současný proces hodnocení pracovního výkonu v sobě nezahrnuje problematiku jejich osobního rozvoje. Tento výsledek si myslím, že je velice uspokojivý.

Osm pracovníků si myslí, že však hodnocení pracovního výkonu v sobě tuto problematiku zahrnuje.



Obr. 20 Problematika osobního rozvoje

4.4 Návrhy a doporučení

V této podkapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by Základní škola Luštěnice mohla použít pro svůj další rozvoj. Návrhy a doporučení jsou navrženy na základě informací získaných prostřednictvím dotazníků, které byly rozdány pracovníkům organizace a rozhovoru s řídicím pracovníkem organizace.

Na základě informací od personálu organizace nebyly v oblasti hodnocení pracovníků zjištěny téměř žádné nedostatky. Celkem 87% pracovníků ví, že na jejich pracovišti probíhá kontrola a hodnocení pracovního výkonu. Pracovníci odpověděli, že jim je předána zpětná vazba na hodnocení ústně a s uspokojivým průměrem 2,1 ohodnotili spokojenost s hodnocením jejich pracovního výkonu. Pracovníci také nechtějí na systému hodnocení nic měnit a necítí se být nespravedlivě hodnoceni a odměňováni. Zlepšením výsledků by jistě bylo dosáhnout hodnot 100%. Vedoucí pracovníci by měli zlepšit informovanost pracovníků o tom, že jsou hodnoceni např. tím, že každému pracovníkovi po jeho hodnocení písemně předají zprávu o tom, že byl hodnocen a na základě jakých kritérií. Zpětná vazba v ústní podobě nemusí být pro každého pracovníka správnou technikou a jen ústní výtky ke své osobě nemusí brát pracovník za vážné.

Jisté nedostatky byly ovšem zjištěny v oblasti rozvoje pracovníků. Školení v roce 2014 absolvovalo jen 50% pracovníků a 47% pracovníků si doplňuje svoje vzdělání. Jak již bylo ovšem zjištěno z rozhovoru s ředitelkou školy, jsou prostředky na vzdělávací aktivity personálu velmi finančně omezeny, pokud nejsou pracovníci ochotni platit si je sami. Pracovníci o vzdělávací kurzy nemají ale ani zájem, jelikož polovina pracovníků odpověděla, že o vzdělávací kurzy zájem nemá, z toho 5 pracovníků pedagogického personálu a dva pracovníci družiny. Řešením v této oblasti by bylo, aby se navštěvovalo co nejširší portfolio vzdělávacích aktivit s tím, že na každou vzdělávací aktivitu půjde jen jeden pracovník, který by pak své znalosti šířil mezi ostatní pracovníky školy v době, kdy pracovníci školy nemají vyučovací hodiny. Dalším řešením by bylo podat žádost k zřizovateli školy o navýšení finančních prostředků potřebných k dalšímu vzdělání personálu školy. Možností by bylo také financovat vzdělávání pracovníků ze sponzorských darů, které by se škola pokusila získat za tímto účelem, aby

pedagogové mohli žákům předat znalosti pomocí nejnovějších moderních technologií a postupů a pomocí nových způsobů výuky. Jelikož někteří pracovníci odpověděli, že by o vzdělávací aktivity měli zájem a rádi by navštěvovali aktivity v rámci jazykových a počítačových kurzů a také v oblasti nových technologií a metod ve výuce. Zbylé pracovníky by bylo dobré nějakým způsobem motivovat k tomu, aby o další vzdělávání měli zájem. Např. návštěvou jazykových nebo počítačových kurzů, jelikož bez těchto znalostí se v dnešním světě jen těžko obejdeme. Možným řešením by také bylo sledovat novou nabídku projektů v rámci EU, které podporují rozvoj pracovníků a jsou financovány ze zdrojů EU a státního rozpočtu. Nyní se škola účastní projektu Učíme digitálně, který funguje pod záštitou EU, MŠMT, esf a Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt podporuje zavádění moderních dotykových zařízení do vzdělávacího procesu. V minulosti probíhal např. projekt EU Peníze školám, tento projekt se týkal základních a středních škol mimo město Praha. Na tento projekt bylo vyčleněno 4,5 mld. Kč. Projekt měl za cíl vzdělávání pedagogického personálu v oblasti použití nových metodických pomůcek a učebních materiálů. Tímto projektem bylo dosaženo kvalitnější a zefektivnění výuky ve vybraných oblastech. Pokud by v budoucnu EU uvolnila další finanční prostředky a realizovala podobné projekty, jistě by došlo ke kvalitnímu a účinnému rozvoji pedagogického personálu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vymezit pojmy řízení, rozvoj a hodnocení pracovníků. Dále charakterizovat řízení, rozvoj a hodnocení pracovníků na Základní škole Luštěnice.

V první a druhé kapitole byly na základě odborné literatury uvedeny pojmy řízení pracovního výkonu, dále rozvoj pracovníků a metody hodnocení pracovníků.

V kapitole tři bylo charakterizováno řízení pracovního výkonu na Základní škole, které bylo znázorněno pomocí organizačního schématu a následně popsány jednotlivé funkce, které pracovníci v organizaci vykonávají. Dále byl popsán proces rozvoje pracovníků v organizaci, kde pedagogičtí pracovníci mají povinnost po dobu své pedagogické činnosti dalšího vzdělávání. Pracovníci absolvují průběžné vzdělávání nebo vzdělání ke zvýšení kvalifikace. Další vzdělávání pedagogických pracovníků se řídí interními směrnicemi a organizuje ho ředitelka školy. Posledním bodem třetí kapitoly byl popsán proces hodnocení pracovníků. Pracovníci organizace jsou hodnoceni formou pozorování a testování pracovního výkonu při hospitační činnosti, srovnáváním nebo sebehodnocením pracovníků.

Čtvrtá kapitola popisovala empirický výzkum na Základní škole a metodiku výzkumu, který měl za cíl analyzovat proces, rozvoj a řízení pracovníků v organizaci. Kvantitativní výzkum proběhl formou dotazníků, které byly rozdány všem pracovníkům organizace a kvalitativní výzkum formou rozhovoru s řídicím pracovníkem organizace (ředitelkou školy). Výsledky, které byly získány z dotazníků a rozhovoru s řídicím pracovníkem byly použity pro návrhy a doporučení obsaženy v podkapitole 4. 4.

Cíl práce považuji za splněný. Rozvoj, řízení a hodnocení pracovníků bylo na základě odborné literatury popsáno a byl analyzován proces těchto aktivit na zadané organizaci. Pokud organizace, která poskytuje základní vzdělání, použije mé návrhy a doporučení v oblasti hodnocení a rozvoje pracovníků, jistě bude zaměstnávat ještě kvalitnější a vzdělanější personál než doposud.

Seznam literatury

ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 800s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARTHUR, D.: *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 168s. ISBN 978-80-247-2937-4

BACAL, R.: *Performance management*. New York, McGraw-Hill, 1999.

BASS, B. M. a VAUGHAN, J. A.: *Training in Industry: The Management of Learning*. London, Tavistock, 1966.

BOXALL, P. F.: *Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction*. *Human Resource Management Journal*, 1992

CARTER A KOL.: *Recourcing the Training and Development Function*. Report No. 390. Brighton, Institute of Employment Studies, 2002.

FIŠER, R.: *Personální řízení pro manažery*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 176s. ISBN 978-80-247-5038-5

HARRISON, R. *Learning and Development*. 2nd ed., London, CIPD, 2005.

HARTLE, F.: *Transforming the performance management process*. London, Kogan Page, 1997.

HRONÍK, F.: *Hodnocení pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128s. ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F.: *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 233s. ISBN 9788024714578

CHARVÁT, J.: *Firemní strategie pro praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204s. ISBN 80-247-1389-6

INTERNÍ MATERIÁLY A SMĚRNICE Základní škola Luštěnice, 2014

- KOCIÁNOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management press, 2009. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management press, 2004. 209s. ISBN 80-7261-116- x
- LAUFER, H.: *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 168s. ISBN 978-80-247-2445-4
- MIKULÁŠTÍK, J.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328s. ISBN 978-80-247-2339-6
- PILAŘOVÁ, I.: *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2042-5
- PLAMÍNEK, J.: *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 128s. ISBN 978-80-247-2796-7
- SCARBOROUGH A KOL.: *Knowledge Management: A literature review*. London, Institute of Personnel and Development, 1999.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. A KOL.: *Podniková ekonomika*. 5.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498s. ISBN 978-80-7400-336-3
- ŠIKÝŘ, M.: *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208s. ISBN 978-80-247-4151-2
- VODÁK, J., KUCHARÍKOVÁ, A.: *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8
- WAGNEROVÁ, I.: *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128s. ISBN 978-80-247-2361-7
- WILLMOTT, H.: (1993): *Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations*. Journal of Management Studies.

ZS-LUSTENICE.CZ: [online], 2015, [cit. 31. Března 2015]. Dostupné z:
<http://www.zs-lustenice.cz/>

ZS-LUSTENICE.CZ: Výroční zpráva školy 2013/2014 [online], 2015, [cit. 20.
Března 2015]. Dostupné z: <http://www.zs-lustenice.cz/uploads/mediafiles/39/873.pdf>

ZÁKON O PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍCÍCH K 1. 1. 2015

ZÁKONÍK PRÁCE K 1. 1. 2015

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Řízení pracovního výkonu.....	10
Obr. 2 Výkon jako součin výkonnosti a motivace.....	11
Obr. 3 Aktivity řízení lidských zdrojů.....	15
Obr. 4 Cyklus lidských zdrojů.....	16
Obr. 5 Harwardský systém řízení lidských zdrojů.....	16
Obr. 6 Trojúhelník lidských zdrojů.....	18
Obr. 7 Složky rozvoje lidských zdrojů.....	19
Obr. 8 Funkce učení.....	20
Obr. 9 Dva základní druhy učení.....	21
Obr. 10 Srovnávání rozvoje individuálních znalostí a znalostí organizace za různých podmínek.....	22
Obr. 11 Model procesu MBO.....	28
Obr. 12 Model 360° zpětné vazby.....	30
Obr. 13 Typy hodnocení dle zdroje.....	33
Obr. 14 Dosažené vzdělání.....	55
Obr. 15 Spokojenost s hodnocením pracovního výkonu.....	57
Obr. 16 Motivace k pracovnímu výkonu.....	58
Obr. 17 Doplnění vzdělání.....	60
Obr. 18 Informace o vzdělávacích kurzech.....	61
Obr. 19 Zájem o vzdělávací kurzy.....	62
Obr. 20 Problematika osobního rozvoje.....	63

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdělení metod hodnocení.....	27
Tab. 2 Assessment centre and development centre.....	30
Tab. 3 Matice metod hodnocení.....	34
Tab. 4 Základní informace o organizaci.....	38
Tab. 5 Součásti školy.....	39
Tab. 6 Personální zabezpečení.....	39
Tab. 7 Organizační schéma Základní školy Luštěnice.....	39
Tab. 8 Věková kategorie.....	54
Tab. 9 Pozice.....	55
Tab. 10 Spravedlivé hodnocení a odměňování.....	59
Tab. 11 Nástupní školení.....	59
Tab. 12 Školení v roce 2014.....	59

Seznam příloh

Příloha č. 1 Záznam z hospitace	73
Příloha č. 2 List sebehodnocení učitelů	75
Příloha č. 3 List sebehodnocení vedení školy.....	78
Příloha č. 4 Dotazník.....	81

Příloha č. 1 Záznam z hospitace

ZÁZNAM Z HOSPITACE

č.j.: _____ třída: _____
 datum: _____
 VYUČUJÍCÍ: _____ předmět: _____
 kvalifikace: _____ vyučovací hodina: _____
 apobace: _____ přítomno žáků: _____
 délka praxe: _____ celkem žáků ve třídě: _____

Cíl vyučovací hodiny: (klíčové kompetence)

PRŮBĚH VYUČOVACÍ HODINY:

ČAS	SLED	PRŮBĚŽNÉ POZNÁMKY A HODNOCENÍ

A. Byla hodina dobře připravená a organizovaná?

- | | ANO | spíše ANO | spíše NE | NE |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Měl vyučující jasně stanovený cíl vyučovací hodiny? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Byl cíl VH v souladu s osnovami? (ŠVP) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Měla vyučovaná látka návaznost na předcházející hodinu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Byl vyučující připraven, měl promyšlenou stavbu hodiny? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Měl předem připraveny pomůcky, a did. techniku? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Byl použit vhodný metodický a didaktický postup? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Byla hodina dostatečně komunikativní?

- | | ANO | spíše ANO | spíše NE | NE |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Dovedl vyučující žáky zaktivovat? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Vládla ve třídě atmosféra důvěry? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Vládla mezi vyučujícím a žáky přátelská atmosféra? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Využíval vyučující hodnotící soudy žáků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Vedl vyučující žáky k samostatnému řešení problémů? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Vedl vyučující žáky k aplikování získaných vědomostí v nových situacích? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. byly pokyny vydané k samostatné (skupinové) práci jasné a účelné? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Uplatnil vyučující přístup k talentovaným a slabým žákům? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Uplatnil vyučující prvky pozitivní motivace žáků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C. Byla hodina pro žáky zajímavá?

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Byli žáci seznámeni s cílem hodiny (věděli, co se od nich očekává)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Vzbudila formulace cíle u žáků zájem? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Projevili žáci zájem o probírané učivo? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Byly v hodině zastoupeny mezipředmětové vztahy? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Udržel vyučující po celou dobu pozornost a aktivitu žáků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. Používal vyučující v hodině názornost, zařadil vhodné pomůcky? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Zařadil vyučující do hodiny vhodné relaxační prvky ke snížení únavy? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Uvedl vyučující žákům návod jak nejlépe učivo zvládnout? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D. Měla hodina odpovídající odbornou úroveň? | | | | |
| 24. Interpretoval vyučující učivo věcně správně a srozumitelně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Byly položené otázky formulovány věcně správně a srozumitelně? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. Užíval vyučující správné termíny, respektoval správnost češtiny? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Odlišoval vyučující základní učivo od doplňkového? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Byly zápisy a nákresy na tabuli přehledné a srozumitelné? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Byly zápisy žáků v náhodně+ vybraných sešitech přehledné? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Byly v žákovských sešitech záznamy o kontrole jejich úprav? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 31. Vedl vyučující žáky k udržování čistoty a pořádku v lavici (učebně)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E. Přinesla hodina očekávaný efekt a byla řádně vyhodnocena? | | | | |
| 32. Shmul v závěru hodiny vyučující učivo a zhodnotil výkony žáků? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Byly žákům jasné klady a nedostatky jejich výkonu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Byl splněn cíl vyučovací hodiny? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Vede si učitel o výkonu žáků řádnou evidenci? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PŘIPOMÍNKY HOSPITUJÍCÍHO:

Připomínky k hodině: (vyučující) Bylo dosaženo cíle hodiny? Vyučující hodnota hodinu jako: mimořádně zdařilou, velmi zdařilou, zdařilou, průměrnou, slabou, velmi slabou Za NEJSILNĚJŠÍ místo považuje: _____ Za NEJSLABŠÍ místo považuje: _____ Okolnosti, které POZITIVNĚ ovlivnily průběh hodiny: _____ Okolnosti, které NEGATIVNĚ ovlivnily průběh hodiny: _____ Další připomínky vyučujícího k hodině a k hodnocení: _____ _____ _____
--

DATUM:
PODPIS VYUČUJÍCÍHO:

PODPIS HOSPITUJÍCÍHO:

Příloha č. 2 List sebehodnocení učitelů

Vlastní hodnocení školy

LIST PRO SEBEHODNOCENÍ UČITELŮ

PROGRAM ŠKOLY					
1.	plním ŠVP				
2.	další programová nabídka např. pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami				
3.	variabilita programu – dotace předmětů, volitelné předměty, projekty, kurzy, průřezová témata				
4.	ŠVP vyhovuje potřebám a podmínkám školy				
další sdělení:					
PODMÍNKY KE VZDĚLÁVÁNÍ					
5.	moje zázemí pro práci				
6.	kultivované prostředí školy pro zaměstnance a žáky				
7.	důstojné podmínky pro jednání učitelů s rodiči (jinými osobami)				
8.	efektivní využití prostor v budově				
9.	kvalita odborných učeben, které využívám				
10.	didaktická a estetická podnětnost učeben				
11.	podmínky k modernímu vyučování (technika, učebny, knihovna, tiskoviny...)				
12.	můj přístup k technice, knihám, tisku...				
13.	vybavení žáků učebnicemi a učebními texty				
14.	vybavení IZPŽ učebnicemi a učebními texty				
15.	možnosti pro odpočinek učitelů a žáků				
další sdělení:					
PRŮBĚH VZDĚLÁVÁNÍ					
Plánování a příprava					
16.	své vyučování plánuji ve vazbě na ŠVP – ve vztahu k očekávaným výstupům				
17.	moje vyučování má jasné a přiměřené výukové cíle				
18.	cílům odpovídá obsah, metody a struktura hodiny				
19.	výuka navazuje, využívám dosavadních znalostí žáků				
20.	funkčně využívám didaktické pomůcky, učební materiály a technické prostředky				
Realizace a řízení vyučovací hodiny					
21.	v úvodu hodiny žáky vedu k aktivní interakci s tématem				
22.	moje vyučovací hodiny mají vyváženou časovou a metodickou strukturu				
23.	v opakovacích či procvičovacích částech poskytuji žákům prostor k aktivitě				
24.	před vyučováním nové látky si ověřuji dosavadní znalosti				
25.	zvládám a používám transmisivní, interpretativní i autonomní				

	pojetí vzdělávání, deduktivní a induktivní vyučovací postupy, techniky metod výkladu, řízeného rozhovoru, diskuse..., kooperativního učení a učení z textu				
26.	poskytuji žákům prostor a podporuji jejich aktivní učení				
27.	využívám sociálních forem vyučování				
28.	podporuji a využívám samostatné formy vzdělávání (samostatné učení)				
29.	respektuji individuální tempo vzdělávání				
30.	pracovní a myšlenkové činnosti jsou střídány, poskytuji prostor na odstranění únavy				
31.	závěrečnou fázi hodiny účelně využívám k rekapitulaci, hodnocení				
Motivace, hodnocení					
32.	v úvodu hodiny vstřícně, nápaditě motivuji žáky				
33.	aktualizuji učivo a propojuji do vztahu s jinými předměty				
34.	průběžně hodnotím snahu, výkon, pokrok				
35.	v závěru žáky motivuji k další práci				
36.	dodržuji pravidla hodnocení výsledků vzdělávání				
37.	rozvíjím dovednost sebepozorování, sebekontroly a sebehodnocení žáků				
38.	hodnotím úspěšnost žáka v kontextu jeho dispozic, zejména formativně a diagnosticky				
39.	hodnotím s vědomím motivace k další práci				
40.	využívám alternativních (i aktuálních) možností hodnocení				
41.	vhodně a účinně využívám opatření k posílení kázně				
Klima, vztahy, komunikace					
42.	respektuji názory žáků, podporuji jejich vyjadřování				
43.	podněcuji je k úsudku				
44.	respektuji a podporuji potřebu písemné dovednosti komunikace				
45.	klima mého vyučování je otevřené, vlídné, cítím svou autoritu				
46.	podporuji sebevědomí žáků, jednám s nimi důstojně a s úctou				
47.	umím řešit konfliktní situace				
48.	moje výuka má prosociální dopad				
49.	kázeň nemusím vynucovat				
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ					
50.	daří se mi dosahovat cílových kompetencí vzdělávání podle ŠVP				
51.	převážná většina žáků zvládá očekávané výstupy				
52.	používám postupy k rozvoji náročnějších myšlenkových dovedností (aplikace, analýza, syntéza, kritické hodnocení)				
53.	žáci dokáží zaujímat postoje, sdělování názorů, obhajovat je				
54.	žáci dovedou vést dialog, diskutovat				
55.	žáci dovedou spolupracovat				
56.	žáci mají převážně vysokou morálku a disciplínu				
57.	žáci se dokáží úspěšně uplatnit				
58.	žáci dokáží kultivovaně vystupovat				
59.	mám propracovaný systém hodnocení výsledků vzdělávání				
60.	v případě potřeby poskytuji žákům další služby (spec. práce nadaným žákům, doučování, individuální pomoc...)				
další sdělení:					

ÚROVEŇ PODPORY ZE STRANY VEDENÍ ŠKOLY				
61.	kvalita ŠVP			
62.	účelná organizace školy			
63.	účelný rozvrh hodin			
64.	účelný a moderní informační systém školy			
65.	kvalita školního řádu			
66.	kvalita pravidel hodnocení			
67.	efektivní vedení porad a pedagogických rad			
68.	možnost participace na školních záležitostech			
69.	podpora aktivity a spolupráce učitelů ze strany vedení školy			
70.	podpora začínajících a nekvalifikovaných učitelů			
71.	podpora mého vzdělávání (např. v rámci DVPP)			
72.	podpora zavádění progresivních trendů do vzdělávání ze strany vedení			
73.	podpora a využívání sebereflexe (práce podřízených)			
74.	efektivní kontrola a její využívání			
75.	spolupráce s výchovným poradcem			
76.	kultivace a proměna prostředí školy			
77.	pozitivní vztahy s okolím školy			
78.	kvalita kontaktů s veřejností			
79.	otevřené a důvěryhodné klima			
další sdělení:				
SPOLUPRÁCE S RODIČI		A	N	
80.	mám vytvořen systém kontaktů s rodiči			
81.	rodiče mají dostatek relevantních informací o výsledcích vzdělávání, které řídím			
82.	daří se mi komunikovat s rodiči všech žáků			
83.	považuji svůj kontakt s rodiči žáků za dostatečný			
84.	s rodiči nemám konflikty			
další sdělení:				
ÚROVEŇ VÝSLEDKŮ PRÁCE ŠKOLY				
85.	zlepšování kvality výsledků vzdělávání			
86.	prezentace školy na veřejnosti (a pozitivní odezva)			
87.	organizace vystoupení, koncertů, výstav, projektů, přehlídek...			
88.	spolupráce a vztahy s okolím, partnery školy...			
89.	pociťuji zdravý vývoj školy			
další sdělení:				

Příloha č. 3 List sebehodnocení vedení školy

Vlastní hodnocení školy

LIST PRO SEBEHODNOCENÍ VEDENÍ ŠKOLY

PROGRAM ŠKOLY					
	soulad školního programu s RVP				
2.	plnění ŠVP				
3.	další programová nabídka např. pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami				
4.	variabilita programu – dotace předmětů, volitelné předměty, projekty, kurzy, průřezová témata				
5.	ŠVP vyhovuje potřebám a podmínkám školy				
PODMÍNKY KE VZDĚLÁVÁNÍ					
6.	vliv personálních podmínek na vzdělávání				
7.	podpora kultivace prostředí školy pro zaměstnance a žáky				
8.	důstojné podmínky pro jednání zaměstnanců s rodiči (jinými osobami)				
9.	využití prostor v budově				
10.	odborné učebny				
11.	didaktická a estetická podnětnost učeben				
12.	zajišťování podmínek k modernímu vyučování (technika, učebny, knihovna, tiskoviny...)				
13.	přístup k informacím pro učitele a žáky				
14.	vybavení žáků učebnicemi a učebními texty				
15.	vybavení IZPŽ učebnicemi a učebními texty				
16.	efektivita využívání finančních zdrojů				
17.	zajišťování nadstandardních zdrojů (projekty, granty...)				
PRŮBĚH VZDĚLÁVÁNÍ					
18.	podpora vytváření cílových kompetencí ŠVP				
19.	plánování a příprava vyučování				
20.	materiální podpora vyučování				
21.	vyváženost struktury vyučovací hodiny				
22.	návaznost učiva				
23.	účelnost pojetí vzdělávání (transmisivní, interpretativní, autonomní)				
24.	účelnost použití metod výuky vzhledem k cíli a tématu vyučování				
25.	využívání sociálních forem vyučování				
26.	podpora a využívání samostatné formy vzdělávání (samostatné učení)				
27.	respektování individuálního tempa vzdělávání				
28.	účinnost motivace				
29.	dodržování pravidel hodnocení				
30.	podpora vyjadřovacích dovedností				
31.	kvalita psychosociálních podmínek výuky (vztahy, spolupráce, důvěra)				
VÝSLEDKY VZDĚLÁVÁNÍ					
32.	existence systému zjišťování výsledků vzdělávání				

33.	dosahování cílových kompetencí vzdělávání podle ŠVP				
34.	zvládnutí očekávaných výstupů				
35.	používání náročnějších myšlenkových dovedností (aplikace, analýza, syntéza, kritické hodnocení)				
36.	zaujímání postojů, sdělování názorů, jejich obhajoba				
37.	dovednost vést dialog, diskutovat				
38.	dovednost spolupracovat				
39.	vysoká morálka a disciplína žáků				
40.	nízký počet neúspěšných a trestaných žáků				
41.	vysoký stupeň podpory žáků se speciálními vzdělávacími potřebami				
42.	velmi dobré výsledky v testech				
43.	úspěšné výsledky v soutěžích a olympiádách				
44.	úspěšné uplatnění žáků				
45.	kultivované vystupování žáků				
PODPORA ŠKOLY ŽÁKŮM, RODIČŮM, SPOLUPRÁCE, VZÁJEMNÉ VZTAHY					
46.	činnost výchovného poradce ve vztahu k potřebám žáků a rodičů				
47.	přístup pracovníků školy, žáků a rodičů k potřebným informacím				
48.	poskytování informací zákonným zástupcům o výsledcích vzdělávání				
49.	kvalita spolupráce rodičů se školou				
50.	podpora aktivity a spolupráce rodičů				
51.	propracovaný systém kontaktů s veřejností				
52.	pozitivní vztahy s okolím školy				
53.	morálka učitelů (a žáků), jejich vztahy				
54.	otevřenost a kultura školního klimatu, vzájemných vztahů, vystupování				
55.	pocit sounáležitosti a hrdosti na školu				
56.	důvěra žáků (i rodičů) k učitelům a vedení školy				
57.	úroveň spolupráce školy s odbornými pracovišti – např. PPP, SPC...				
ŘÍZENÍ ŠKOLY					
58.	účelné plánování (koncepce, ŠVP, roční plán, plán DVPP, kontrol...)				
59.	účelná organizace školy				
60.	účelný rozvrh hodin				
61.	účelný a moderní informační systém školy				
62.	efektivní vedení porad a pedagogických rad				
63.	delegování pravomocí – kompetence - participace				
64.	podpora vzdělávání a sebevzdělávání PP ve vazbě na potřeby školy				
65.	podpora začínajícím a nekvalifikovaným učitelům				
66.	podpora zavádění progresivních trendů do vzdělávání				
67.	vlastní sebevzdělávání a vzdělávání ostatních členů vedení školy				
68.	průběžné hodnocení dosahování cílů vzdělávání (výsledky žáků)				
69.	průběžné hodnocení kvality vzdělávacích procesů (hospitace)				
70.	podpora a využívání sebereflexe (práce podřízených)				
71.	efektivní kontrola (provozu, dokumentace...) a její využívání				

72.	průběžné vyhodnocování práce školy				
73.	kultivace a proměna prostředí školy				
74.	kvalifikované a exaktní vedení dokumentace				
ÚROVEŇ VÝSLEDKŮ PRÁCE ŠKOLY					
75.	zlepšování kvality výsledků vzdělávání				
76.	vazba zjištěné kvality práce školy na další strategii rozvoje školy				
77.	prezentace školy na veřejnosti (a pozitivní odezva)				
78.	organizace vystoupení, koncertů, výstav, projektů, přehlídek...				
79.	spolupráce a vztahy s partnery školy...				
80.	zřetelnost zdravého vývoje školy				

Příloha č. 4 Dotazník

Dotazník

Dobrý den, chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit informace o hodnocení a rozvoji zaměstnanců na Základní škole Luštěnice.

Dotazník obsahuje 18 otázek a 6 podotázek. Informace, které budou tímto dotazníkem získány, jsou anonymní a budou použity v mé diplomové práci na téma: Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci. Po dokončení mé diplomové práce vás seznámím s výsledky výzkumu.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Bc. Jana Kůlová

Seznam otázek:

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51 a více

3. Dosažené vzdělání

- Základní vzdělání
- Výuční obor
- Středoškolské vzdělání
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. V Základní škole vykonávám pozici:

- Ve vedení školy
- V pedagogickém sboru
- Ve školní družině
- Ve školní kuchyni
- Správního zaměstnance

5. Probíhá na vašem pracovišti kontrola a hodnocení pracovního výkonu?

- Ano
- Ne

6. Pokud ano.

Jakou formou a jak často probíhá hodnocení pracovního výkonu? Na základě jakých kritérií jste hodnocen/a?

Jste seznámeni s výsledkem hodnocení pracovního výkonu?

- Ano jakou formou jste s výsledkem hodnocení seznámen/a?(ústně, písemně, jinak)_____
- Ne

Ve stupnici 1-5 (1 nejlepší, 5 nejhorší) ohodnoťte, jak jste spokojen/a s hodnocením Vašeho pracovního výkonu (správnou odpověď zakroužkujte)?

1 2 3 4 5

Co konkrétně byste chtěl/a na hodnocení pracovního výkonu změnit?

- Nic
- Návrh zlepšení _____

7. Jaké si myslíte, že odvádíte pracovní výkony?

- Nadprůměrné
- Průměrné
- Podprůměrné

8. Jaké pracovní výkony si odvádět přejete?

- Nadprůměrné
- Průměrné
- Podprůměrné

9. Co vás motivuje k lepším pracovním výkonům?

- Finanční ohodnocení
- Zpětná vazba
- Rozvoj osobnosti
- Jiný
důvod _____

10. Cítíte, že jste spravedlivě hodnocen/a a odměňován/a?

- Ano
- Ne

11. Absolvoval/a jste nástupní školení?

- Ano
- Ne

12. Absolvoval/a jste nějaké školení v roce 2014?

- Ano, jaké _____
- Ne

13. Doplnujete si vzdělání (vzdělávací kurzy, vysoká škola apod.)?

- Ano
- Ne

14. Pokud ano

Jakým způsobem? _____

Byl tento požadavek z vaší iniciativy nebo ze strany školy?

- Vlastní iniciativa
- Požadavek školy

15. Dostáváte informace o možnostech vzdělávacích kurzů?

- Ano
- Ne

16. O jaké vzdělávací kurzy byste měl/a zájem? (lze zvolit více možností)

- Jazykové kurzy
- Počítačové kurzy
- Jiné _____
- Žádné

17. Jaký je váš názor na doplnění kvalifikace pedagogických pracovníků?

18. Domníváte se, že současný proces hodnocení pracovního výkonu v sobě zahrnuje problematiku vašeho osobního rozvoje?

- Ano
- Ne

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jana Kůlová		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	84		
POČET OBRÁZKŮ	20		
POČET TABULEK	12		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem diplomové práce je Řízení výkonnosti a rozvoj pracovníků ve vybrané organizaci. Organizace, ve které bylo toto téma aplikováno, je Základní škola Luštěnice. Teoretická část vymezuje pojmy řízení lidských zdrojů, rozvoj pracovníků a metody hodnocení pracovníků. V praktické části jsou popsány základní informace o organizaci, proces řízení pracovního výkonu, rozvoj a hodnocení pracovníků na Základní škole Luštěnice. V březnu 2015 proběhl výzkum, jehož cílem byla orientace na řízení výkonu, rozvoj a hodnocení pracovníků v organizaci. Na základě dotazníkového šetření, které proběhlo s pracovníky organizace a rozhovoru s řídicím pracovníkem byly v závěru praktické části navrženy návrhy a doporučení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, rozvoj pracovníků		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jana Kůlová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Management of performance and development of employees at the chosen organisation		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	84		
NUMBER OF PICTURES	20		
NUMBER OF TABLES	12		
NUMBER OF APPENDICES	4		
SUMMARY	<p>The thesis topic is Management of performance and development of employees at the chosen organisation. The organization to which this topic was applied is the Elementary School Luštěnice. The theoretical part defines the concepts of human resource management, staff development and staff evaluation methods. The practical part describes the basic information about the organization, the process of performance management, development and evaluation of employees at an elementary school Luštěnice. In March 2015 was in an elementary school research. Based on the survey, which was carried out with staff of the organization, and interview with the manager of the organization, at the end of the practical part there were suggested proposals and recommendations.</p>		
KEY WORDS	Process of managing employees performance, performance evaluation, development		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			