

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ  
STŘEDNÍ ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>RNDr. Jiří Šlégl</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Typ studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Ing. Helena Černíková</b>

**Datum odevzdání práce: 14. duben 2006**

**Čestné prohlášení:**

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

RNDr. Jiří Šlégl

**Poděkování:**

Děkuji touto cestou Ing. Heleně Černíkové, vedoucí této práce, za pomoc, podnětné připomínky a nápady.

**Resumé:**

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení zaměstnanců střední školy. Jejím základem je hodnocení pedagogických zaměstnanců. Velmi okrajově je pak věnována pozornost rovněž hodnocení nepedagogických zaměstnanců střední školy.

Práce vychází z uvedených teoretických východisek, získaných studiem literatury, z dotazníkového šetření a ze zkušeností autora. Seznamuje čtenáře s procesem a metodami hodnocení. Každá obecná teorie je aplikována na problematiku školství.

V další části je práce zaměřena na aktuální stav v hodnocení zaměstnanců ve středních školách Středočeského kraje. Mapuje a analyzuje přístup ředitelů těchto škol v oblasti hodnocení zaměstnanců.

V závěru práce je pak navržen možný model hodnocení pedagogických zaměstnanců střední školy.

**Summary:**

The final baccalaur thesis deals with the problems of the staff evaluation at secondary schools. The base of the thesis is the evaluation of the staff. At the edge there is also a part devoted to the evaluation of the nonpedagogical staff at secondary schools.

The thesis goes from the listed theoretical conclusions, gained from the studies of literature, from the questionnaires and from the experience of the author. We introduce the readers the process and the methods of the evaluation. Each of the general theories is applied to the educational system.

The next part of the thesis is devoted to the actual state in the staff evaluation at secondary schools in the Middle Bohemian region. It maps and analyses the approach of the headmasters of these schools in the branch of the staff evaluation.

In the final part of the thesis there is mentioned the possible model of the staff evaluation at secondary schools.

**Klíčová slova:**

hodnocení zaměstnanců, pracovní výkon, metody hodnocení, kritéria hodnocení, sebehodnocení, hodnotící rozhovor, motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců

## **OBSAH:**

<b>1. Úvod</b> .....	6
<b>2. Cíl práce</b> .....	6
<b>3. Hodnocení zaměstnanců</b> .....	7
3.1 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců .....	7
3.2 Funkce hodnocení, jeho využití .....	9
3.3 Proces tvorby systému hodnocení zaměstnanců .....	10
3.4 Hodnocení podle pracovního zařazení .....	11
3.5 Kdo hodnotí zaměstnance školy? .....	12
3.6 Kritéria hodnocení .....	13
3.6.1 Kritéria pro hodnocení pedagogických zaměstnanců .....	15
3.6.2 Hodnocení nepedagogických zaměstnanců školy .....	16
3.6.3 Hodnocení vedoucích zaměstnanců .....	17
3.7 Metody hodnocení zaměstnanců .....	17
3.8 Sdělování výsledků hodnocení .....	22
3.9 Problémy a chyby hodnocení zaměstnanců .....	25
3.9.1 Chyby spojené s nedostatečnou přípravou hodnocení .....	25
3.9.2 Hodnotitelské chyby .....	26
3.10 Záznamy hodnocení .....	28
3.11 Poznámky k hodnocení .....	28
3.11.1 Hodnotit či nehodnotit zaměstnance? .....	28
3.11.2 Etické zásady hodnocení .....	28
3.11.3 Hodnocení a odměňování .....	29
3.11.4 Motivace a hodnocení .....	30
<b>4. Formulace hypotéz</b> .....	32
<b>5. Současná situace v hodnocení pedagogických zaměstnanců</b> .....	32
5.1 Metoda průzkumu .....	32
5.2 Výsledky průzkumu .....	34
<b>6. Analýza získaných údajů</b> .....	38
6.1 Interpretace a konfrontace získaných údajů s teoretickými poznatky ...	39
6.2 Ověření hypotéz .....	62
<b>7. Návrh modelu hodnocení pedagogických zaměstnanců střední školy</b> ....	64

<b>8. Závěr</b> .....	69
<b>9. Použitá literatura</b> .....	70
<b>10. Přílohy</b> .....	72

## 1. ÚVOD

Hodnocení zaměstnanců patří k základním manažerským nástrojům, které plní řadu důležitých úkolů. Je nástrojem vedení, motivace a rozvoje pracovníků, podpory jejich výkonu, korekcí neodpovídajícího chování, prostředkem vzájemné komunikace mezi manažery a zaměstnanci i zdrojem jejich povzbuzení a inspirace. Slouží jako příležitost ke shrnutí výkonu zaměstnance za uplynulé období a jeho dokumentaci a ke stanovení jeho nových výkonových cílů, k plánování dalšího rozvoje zaměstnanců i jako platforma pro kariérové plánování. Je i jedním z nástrojů tvorby firemní kultury.

Hodnocení výkonu zaměstnanců je přesto manažery často považováno za „ztrátu času“, je prováděno nedostatečně a s řadou chyb. Řada manažerů se hodnocení výkonu svých zaměstnanců obává nebo se mu vyhýbá, případně ho chápe jako jednorázový a převážně administrativní úkon.

Dnešní střední školu lze nepochybně považovat za firmu, jejíž počet zaměstnanců se pohybuje v řádu desítek lidí a v níž by měli na vedoucích pozicích být manažersky vzdělaní lidé, kteří problematiku hodnocení pracovní výkonnosti svých zaměstnanců aspoň rámcově zvládají, včetně respektování základních zásad a principů používaných v této oblasti řídicí práce.

Zřizovatel střední školy musí být schopen operativně posoudit její kvalitu a tuto dát do relace se školami ostatními. Měřítkem zde jsou výstupy české školní inspekce (s periodou 4 – 6 let), ale opomenout nelze rovněž další evaluační a sebeevaluační metody. Jedním z faktorů, podle něhož mohou být školy srovnávány, je také kvalita práce jejich zaměstnanců, která může být měřena pomocí některé z metodik hodnocení práce zaměstnanců.

## 2. CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je vytvoření materiálu (manuálu), který může pomoci začínajícím řídicím pracovníkům orientovat se v problematice hodnocení práce svých podřízených zaměstnanců. Pro zkušené řídicí pracovníky pak může být inspirativním připomenutím problematiky hodnocení práce zaměstnanců.

Prvním dílčím cílem ke splnění hlavního cíle je vytvoření přehledu aktuálních teoretických názorů na problematiku hodnocení práce zaměstnanců na školách.

Prostředkem k dosažení hlavního cíle je pak výzkumná část práce, kde jsou pomocí dotazníkového výzkumu získány podklady jak od řídicích pracovníků (ředitelé škol zřizovaných Středočeským krajem), tak od „řadových zaměstnanců“ (v tomto případě z pracoviště autora této práce). Získané údaje jsou zpracovány, analyzovány a porovnány s teoretickými východisky.

Druhým cílem je pak vytvoření určitého návrhu systému hodnocení pedagogických zaměstnanců střední školy.

### **3. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ**

Hodnocení zaměstnanců patří mezi důležité nástroje personální práce každého manažera. Je to velmi účinný nástroj řízení, kontroly a usměrňování pracovníků. Hodnocení má velký význam pro zaměstnavatele (školu), vedoucího zaměstnance i pro samotného hodnoceného zaměstnance.

Hodnocení práce zaměstnanců školy je ze zákona povinnost ředitele školy. Tato skutečnost je uvedena v zákoníku práce,<sup>1)</sup> kde je v § 74 písm. a) uvedeno: „Vedoucí zaměstnanci jsou dále povinni zejména řídit a kontrolovat práci a pravidelně hodnotit poměr zaměstnanců k práci a k pracovnímu kolektivu a jejich pracovní výsledky“.

Základním smyslem hodnocení zaměstnanců ve škole je zvyšování úrovně vzdělávací činnosti školy. Hodnocení přináší informace o kvalitách hodnocených zaměstnanců, má velký význam motivační a je základem pro odměňování zaměstnanců.

#### **3.1 Pojetí a význam hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se<sup>2)</sup>

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi;
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců.

---

<sup>1)</sup> *Kolektiv autorů: Zákoník práce, Olomouc: Anag, 2004*

<sup>2)</sup> *Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, Management Press, 2003, str. 194*



Ačkoliv v některých jazycích (např. v angličtině) je tato činnost označena jako hodnocení pracovního výkonu (tento termín se stále více objevuje i v češtině), nejde ve skutečnosti jen o hodnocení toho, co je obvykle za výkon považováno (tj. výsledků práce), ale výkon je pro účely hodnocení chápán v podstatně širším slova smyslu, tj. jako jednota výsledků práce, pracovního a sociálního chování i schopností a charakteristik osobnosti, mající vztah k vykonávané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává (způsobilost pracovníka pro práci na daném pracovním místě v dané pracovní skupině).

Jiní autoři <sup>3), 4), 5)</sup> definují hodnocení velmi obecně ve všech oblastech pracovní činnosti. Pro pojetí této bakalářské práce je nutno zúžit pojem hodnocení na hodnocení zaměstnanců škol, zejména pak na hodnocení práce učitelů.

Pro potřeby školství lze pojem hodnocení pojmout následovně: **Podstatou hodnocení je srovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím, ideálním.**<sup>6)</sup>

Hodnocení pedagogických zaměstnanců je obecně považováno za problematický proces. Obtížemi zde jsou či mohou být: nedostatek sdílených hodnot a představ o tom, co je to dobrá výuka, důraz na dodržování postupů převažující nad akcentem zlepšení výkonu, omezená zpětná vazba, nízká validita a také nedůvěra nebo přinejlepším apatie u části učitelů, pokud jde o jejich hodnocení. Z naznačeného se zdá, že tyto problémy činí z hodnocení učitelů neefektivní proces ke zlepšení výuky. Proto také existují názory:

- neuplatňovat hodnocení pracovníků ve školství
- aplikovat hodnocení tak, aby směřovalo k podpoře seberozvíjení učitele, aby nebylo podkladem pro personální rozhodnutí
- založit hodnocení na předem přesně stanovených standardech výkonu učitele, které jsou instrukcemi ke zkvalitnění výuky

Při studiu odborné literatury zpravidla najdeme řadu argumentů proti jakémukoli hodnocení, proti nimž zastánci hodnocení uvádějí svoje argumenty. Obě kategorie názorů mají své opodstatnění. Velmi přehledně jsou obě názorové kategorie charakterizovány v knize J. Koubka <sup>7)</sup> Řízení pracovního výkonu.

Autor této práce patří k zastáncům hodnocení zaměstnanců.

---

<sup>3)</sup> Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada Publishing, 2002, str. 567

<sup>4)</sup> Foot, M.; Hook, C.: *Personalistika*, Praha: Computer Press, 2002, str. 232

<sup>5)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 609

<sup>6)</sup> Hladký, J.: *Hodnocení zaměstnanců*, Praha: Dr. Josef Raabe, 2005, A 2.1, str. 7

<sup>7)</sup> Koubek, J.: *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004, str. 132-133

### 3.2 Funkce hodnocení, jeho využití

Hodnocení zaměstnance se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. Schopnosti a charakteristiky osobnosti bývají zpravidla spíše doplňkovými kritérii hodnocení.

Každé hodnocení zaměstnanců by mělo být smysluplně využito v každé organizaci, tedy i ve škole.

Milkovich a Boudreau<sup>8)</sup> uvádějí následující pořadí důležitostí, pokud jde o možnosti využití hodnocení zaměstnanců v organizaci:

(uvádím zde pouze možnosti reálné pro školu)

1. Zlepšení pracovního výkonu
2. Odměňování podle zásluh
3. Informování pracovníků o požadavcích práce
4. Poskytování rad pracovníkům
5. Motivování pracovníků
6. Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) zaměstnanců
7. Identifikace potřeb vzdělávání zaměstnanců
8. Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými
9. Pomoc zaměstnancům při stanovování cílů jejich kariéry
10. Efektivnější přidělování pracovních úkolů

Z výše uvedeného přehledu je patrné, že kvalitně zajištěné a prováděné hodnocení plní řadu funkcí. Prvotním smyslem hodnocení pracovníků ve školství je soustavné a přímé zvyšování kvality vzdělávací činnosti školy průběžným poskytováním jasné a srozumitelné informace o tom<sup>9)</sup>:

- co se považuje za dobré
- které kvality daný zaměstnanec má, které získává a které postrádá
- jak se soustavně pečuje o rozvoj potřebných kompetencí zaměstnanců školy

---

<sup>8)</sup> Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Grada a.s., 1993, str. 148

<sup>9)</sup> Hladký, J.: *Hodnocení zaměstnanců*, Praha: Dr. Josef Raabe, 2005, A 2.1, str. 6

### 3.3 Proces tvorby systému hodnocení zaměstnanců

Moderním a efektivním hodnocením pracovníků je systematické, periodicky se opakující hodnocení pracovníků. V souvislosti s tvorbou hodnotícího systému je třeba řešit následující klíčové otázky:

1. Proč hodnotit zaměstnance?
2. Jaké složky a aspekty práce zaměstnanců hodnotit?
3. Jak měřit pracovní výkony?
4. Jaké metody hodnocení zvolit?
5. Kdo by měl hodnotit?
6. Kdy a jak často by se mělo hodnocení provádět?
7. Jak sdělovat pracovníkům výsledky hodnocení a jak je s nimi provádět?
8. Jak využívat výsledky hodnocení?
9. Jak uvést hodnocení do souladu s legislativou?

Ani na okamžik nelze zapomínat na to, že ústředním požadavkem a zároveň problémem každého hodnocení zaměstnanců je přesnost a spravedlnost. Přesnost a spravedlnost je třeba mít na zřeteli při formulování odpovědí na každou z uvedených otázek. Předchozí otázky současně tvoří jakési pilíře systému hodnocení. Tento systém však nelze vytvořit jednou provždy, ale je nutné jej soustavně zkoumat a vylepšovat a do tohoto zkoumání a vylepšování zapojit všechny zúčastněné strany, tedy nejen vedoucí zaměstnance, ale i řadové zaměstnance organizace (a tedy i školy). V každém případě se vyplácí posouzení systému hodnocení zaměstnanců nezávislým externím odborníkem.<sup>10)</sup>

Proces hodnocení zaměstnanců lze rozdělit do devíti fází, které lze rozdělit do tří časových období:<sup>11)</sup>

a) Přípravné období (4 fáze):

- rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení
- analýza pracovních míst
- formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem výkonu, volba metod hodnocení
- informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu

---

<sup>10)</sup> Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*, Praha: Linde, 2000, str. 9

<sup>11)</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2003, str. 198

- b) Období získávání informací a podkladů (2 fáze):
- zjišťování informací
  - pořízení dokumentace o pracovním výkonu
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu (3 fáze):
- vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků (písemné výstupy)
  - rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení (významné pro motivaci!)
  - následné pozorování pracovního výkonu hodnoceného pracovníka

Výše uvedené fáze hodnocení jsou nesporně platné resp. použitelné při procesu hodnocení zaměstnanců školy, ať jde o profese pedagogické či ostatní nepedagogické zaměstnance školy.

### **3.4 Hodnocení podle pracovního zařazení**

Na úrovni střední školy se hodnocení týká dvou základních pracovních kategorií zaměstnanců.

První skupinu (většinou) tvoří pedagogičtí zaměstnanci školy,<sup>12)</sup> jimiž jsou nejčastěji učitelé a vychovatelé.

Druhou skupinu pak tvoří nepedagogičtí zaměstnanci školy (správní zaměstnanci). Mezi ně řadíme administrativní zaměstnance (sekretářka, pracovnice spisové služby, knihovnice, účetní, hospodářka, ...), dále pak školníky, domovníky, uklízečky, kuchařky.

Relativně samostatnou skupinou jsou vedoucí zaměstnanci školy, kteří řídí práci podřízených zaměstnanců. Do této skupiny lze zařadit ředitele školy, zástupce ředitele školy, vedoucí učitele (dílen, domova mládeže), vedoucí školní jídelny, vedoucího vychovatele, hlavní kuchařku.

U všech uvedených kategorií zaměstnanců by mělo moderní a efektivní hodnocení vycházet z obecných pravidel hodnocení. Hodnotitelem by měl být vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Například práci kuchařek by měla hodnotit vedoucí školní jídelny, práci dílenských učitelů vedoucí učitel dílen, práci vychovatelů hodnotí vedoucí vychovatel, apod. Ve všech případech by měl s výsledky hodnocení být zcela jednoznačně seznámen ředitel školy.

<sup>12)</sup> Suková, B.: *Zákon o pedagogických pracovnících. Třinec: RESK education, 2005.*

### 3.5 Kdo hodnotí zaměstnance školy?

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka (a tedy i zaměstnance školy) je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoliv, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení.

Hodnocení prováděné bezprostředním nadřízeným má své výhody. Bezprostřední nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, v nichž pracuje, a často i zázemí zaměstnance a jeho možné vlivy na práci zaměstnance. Poskytuje pracovníkovi zpětnou vazbu, provádí neformální hodnocení a následně formální hodnocení tak představuje logické vyústění neformálního hodnocení. Jeho hodnocení je pracovníky přece jen častěji přijímáno jako hodnocení znalce a existuje tady i jakýsi „otcovský“ vztah, při němž se hodnocení spíše přijímá. Mezi nevýhody patří nebezpečí subjektivní deformace či nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného.

Hodnocení pracovníka však provádějí i jiné osoby, popř. je možné je provádět kolektivním způsobem či způsobem minimalizujícím vliv lidského činitele.

**Nadřízený bezprostředního nadřízeného** (o stupeň vyšší nadřízený) může fungovat jako ověřovatel a schvalovatel hodnocení bezprostředního nadřízeného a signalizovat tak, že proces proběhl řádně a že byl spravedlivý. Může však hodnocení provádět zcela sám.

Mezi výhody patří to, že se překonává nebezpečí nedostatečné autority bezprostředního nadřízeného. Je to také výhodné zejména tehdy, jestliže je hodnocení východiskem pro povyšování či odměňování. Zajišťuje také jednotný způsob hodnocení ve větší skupině pracovníků. Nevýhodu představuje možný nedostatek kontaktu s jednotlivými pracovišti a jednotlivými pracovníky. Může jít o hodnocení z příliš velkého odstupu.

V podmínkách střední školy lze aplikovat rovněž hodnocení prováděné spolupracovníkem. Toto hodnocení může být pro hodnoceného přijatelnější, neboť je v něm přeci jen v rovnoprávnějším postavení než v jiných případech. Zkušenosti však ukazují, že spolupracovníci jsou málokdy ochotni se v hodnocení angažovat.

Málo používanou formou je **hodnocení podřízeným**. Je vhodné převážně pro hodnocení vedoucích zaměstnanců školy. Pro ředitele školy může být velmi vhodnou zpětnou vazbou, o ostatních vedoucích zaměstnancích tak může ředitele školy získat informace „z druhé strany“.

Rostoucí význam v moderním pojetí hodnocení v podmínkách střední školy má **sebehodnocení**. Toto dává hodnocenému zaměstnanci možnost zapojit se aktivně do procesu hodnocení.

Nejčastěji může být uskutečněno formou zprávy o výsledcích práce či vyplněním hodnotícího formuláře. Nevýhodou je jistě to, že lidé často nejsou schopni objektivně ohodnotit sami sebe, mají tendenci přeceňovat se (ve školství zejména).

**Týmové hodnocení** se používá k překonání úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnocení. V podmínkách školy by neměl být problém s jeho realizací. Příkladem hodnotícího týmu může být: ředitel školy + příslušný zástupce ředitele + přímý nadřízený zaměstnanec.

Hodnotitelem zaměstnance školy může být také **veřejnost** - zákonní zástupci žáků či žáci sami. V těchto případech je nutné zvážit míru významu těchto pohledů. Rodičovská veřejnost či žáci spíše hodnotí negativa, pozitivní skutečnosti často nevnímají.

Při hodnocení lze přihlídnout také k názorům členů české školní inspekce či jiných externích kontrolních orgánů.

Velmi vhodným způsobem hodnocení zejména pro potřeby rozmíst'ování a vzdělávání vedoucích pracovníků by mohl být **assessment centre**, který poskytuje komplexnější obraz schopností a pracovního výkonu. Není to rozhodně univerzální metoda, ale v podmínkách školství není jistě bez budoucnosti.

Snahou moderního hodnocení pracovníků je hodnotit pracovníky co nejobektivněji a nejvšestranněji. Tuto snahu odráží koncepce **tzv. třistašedesátistupňového hodnocení** zaměstnanců. Je to vlastně jakési komplexní hodnocení zaměstnance, kdy je zaměstnanec hodnocen více hodnotiteli – svým nadřízeným, podřízenými, žáky, externími hodnotiteli, sám sebou. Tato forma bezpochyby naplňuje atributy moderního a efektivního hodnocení.

### **3.6 Kritéria hodnocení**

Hodnocení zaměstnanců každé školy může být funkční a účinné pouze tehdy, pokud je založeno na srozumitelných zásadách a kritériích hodnocení, a hlavně pokud je na základě těchto skutečností prováděno. Systematické hodnocení musí být postaveno na kritériích, která umožňují srovnávat výsledky pracovníků s požadovaným výkonem.

Stanovení kritérií je velmi důležitý úkol. Při jejich koncipování je třeba vycházet:

- ze specifík profese a konkrétní práce dané kategorie zaměstnanců
- z postavení pracovníka ve struktuře organizace a míry jeho odpovědnosti
- z charakteru cílů, které měla organizace na hodnocené období stanoveny

- ze struktury hodnot, které jsou ve firmě uznávány

Teprve po definování výše popsané výchozí základny pro jednotlivé kategorie zaměstnanců je možno určit si oblasti, ve kterých budou stanovena konkrétní kritéria.

Oblasti mají obecnější charakter a jsou pro všechny zaměstnance jednotné. Lépe se dosahuje shody při jejich definování a usnadňují stanovování konkrétních oblastí.

Příkladem definované oblasti je:

- kvantita a kvalita dosažených výsledků
- využívání znalostí a dovedností
- způsobilosti vykonávat konkrétní práci

Je samozřejmě možné nadefinovat i jiné oblasti kritérií, které jsou v dané organizaci (škole) obecně platné pro všechny kategorie zaměstnanců. Teprve při stanovování konkrétních kritérií dochází k větší diferenciaci podle již zmiňovaných profesních kategorií.

Příkladem nadefinovaných konkrétních kritérií jsou:

- pracovní aktivita a samostatnost
- pracovní kázeň a spolehlivost
- vytrvalost, přizpůsobivost
- smysl pro osobní odpovědnost
- schopnost rozhodování
- schopnost organizovat
- kooperace a týmové práce – vztahy ke spolupracovníkům
- komunikativnost a společenská obratnost
- schopnost vést lidi
- schopnost aplikovat teorii do praxe

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka či nějaké profesní skupiny pracovníků, musíme tedy nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zároveň posoudit jejich spolehlivost, jejich citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Základními a univerzálními kritérii jsou: **kvantita, kvalita a včasnost plnění**, ale pouze s nimi zpravidla při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance nevystačíme a snažíme se nalézt a uplatnit kritéria další, detailnější. Protože hodnocení výkonu zaměstnance je zaměřeno nejen na výsledky práce, ale i na jeho pracovní a sociální chování, schopnosti a jeho další vlastnosti, je přístup mnohých autorů odlišný. Příklad kritérií uvádí např. J. Koubek <sup>13)</sup> nebo M. Mayerová<sup>14)</sup>. Velmi inspirativní příklad kritérií pro hodnocení manažerských způsobilostí je uveden v publikaci J. Bláhy a kol.<sup>15)</sup>

---

<sup>13)</sup> Koubek, J.: *Rízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2003, str. 200-201

<sup>14)</sup> Mayerová, M.; Růžička, J.: *Moderní personální management*, Praha: H&H Vyšehradská, 2000

<sup>15)</sup> Bláha, J.; Mateicius, A.; Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books, 2005, str. 137-139



Výběr a volba hodnotících kritérií je velmi nesnadná a zodpovědná činnost, které musí být ze strany hodnotitele věnována v celém procesu hodnocení zaměstnanců snad největší pozornost. Při tvorbě kritérií je třeba vycházet z několika následujících zásad:

- **zásada přiměřeného počtu kritérií** – počet kritérií nemá být příliš velký; doporučený počet je 5 – 7 kritérií
- **zásada objektivnosti** – různí hodnotitelé by měli dojít při použití určitého kritéria u téhož zaměstnance ke stejnému výsledku
- **zásada nezávislosti** – žádné kritérium nesmí vycházet z jiného kritéria
- **zásada relevantnosti** – určitá schopnost se hodnotí ve vztahu k vykonávané pozici

### 3.6.1 Kritéria pro hodnocení pedagogických zaměstnanců

Pracovní podmínky ve školství se vyznačují vysokou mírou formalizace a sklonem hodnotit výkony pedagogických zaměstnanců podle detailně vymezených kritérií. V takovém prostředí je účelné vytvořit a zavést systém hodnocení založený na standardech výkonu. Tyto musejí:

- vycházet z popisu práce pedagogických zaměstnanců (charakterizujícího současný konsensus o dobrém vyučování)
- obsáhnout plánování a přípravu výuky a vytvoření prostředí pro výuku

Pedagogický pracovník musí být hodnocen jak za přímou vzdělávací činnost, tak v oblasti nepřímé činnosti.

Kritéria hodnocení zaměřená na činnost pedagogických zaměstnanců mohou převážně vycházet z obecných kritérií, uvedených v předchozí kapitole.

Autor této práce uvádí jako příklady následující možné přístupy:

J. Svoboda<sup>16)</sup> pro hodnocení pedagogických zaměstnanců navrhuje následující kritéria:

- profesní znalosti a dovednosti, jejich soustavné prohlubování
- kvalita práce
- výkonnost
- samostatnost
- spolehlivost, zodpovědnost
- odolnost
- vyjadřovací schopnosti, komunikativnost
- společenské vystupování
- sociální kontakt

---

<sup>16)</sup> Svoboda J.: *CŠM PedF UK Praha, přednáška*

V. Pařízek<sup>17)</sup> uvádí pro hodnocení činnost učitele tři hlavní okruhy:

- výsledky vyučování a učení
- osobnostní předpoklady
- průběh vyučování

S přihlédnutím k praktickým zkušenostem lze na základě rozboru teoretických přístupů zvolit pro potřebu hodnocení pedagogických zaměstnanců střední školy následující kritéria:

- kvalita vzdělávací práce
- kvalita výchovné práce
- kvalita plnění pracovních povinností
- kvalita provedení zadaných úkolů
- úroveň vztahu ke škole
- odborná úroveň (udržování a zvyšování kvalifikace)
- podíl na organizaci provozu školy
- motivační působení (motivace pro pedagogickou profesi)

Podrobnější charakteristika jednotlivých kritérií je uvedena v části této práce, kde autor navrhuje určitý model hodnocení pedagogických zaměstnanců školy.

### 3.6.2 Hodnocení nepedagogických zaměstnanců školy

Činnost školy (a tedy i školy střední) je nemyslitelná bez přítomnosti a práce nepedagogických zaměstnanců. Tato kategorie zaměstnanců bývá často označována termínem správní zaměstnanci.

Konkrétní kritéria pro hodnocení správních zaměstnanců nejsou uvedena v žádné literatuře, uvedené autorem práce v závěrečném seznamu. Při jejich tvorbě však můžeme vycházet z kritérií obecných a současně musíme vzít v úvahu specifiku pracovních náplní jednotlivých kategorií správních zaměstnanců (školník – údržbář, domovník, kuchařka, uklízečka, hospodářka, správce majetku, účetní, sekretářka, ...). Vycházet lze například z následujících obecných kritérií, která jsou uvedena v publikaci J. Koubka<sup>18)</sup>:

a) Výsledky práce (neboli měřitelná či alespoň relativně snadno klasifikovatelná kritéria):  
**množství práce, kvalita práce, úrazovost, množství reklamací.**

---

<sup>17)</sup> Pařízek, V.: *Kritéria hodnocení učitelů a postavení ředitele v současné době, příspěvek v publikaci Vedení školy v praxi*, Praha: Dr. Josef Raabe, 1996, str. A1.23-26

<sup>18)</sup> Koubek, J.: *Personální práce v malých podnicích*, Praha Grada Publishing, 2003, str. 124-125

- b) Pracovní chování: **ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů**, dodržování instrukcí, ohlašování problémů, **hospodárnost**, zacházení se zařízením, vedení potřebných záznamů, **dodržování pravidel**, řádná docházka, podávání návrhů (např. zlepšovacích).
- c) Sociální chování: **ochota ke spolupráci**, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům, **chování k nadřízeným i podřízeným**, styl vedení lidí.
- d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti: znalost práce, dovednosti, schopnost koordinace činnosti, **vzdělání**, diplomy a osvědčení, podnikavost, cílevědomost, ctižádostivost, sociální potřeby, **samostatnost, spolehlivost**, vytrvalost, přizpůsobivost, organizační schopnosti, verbální schopnosti, znalost jazyků, **loajalita, čestnost, tvořivost**, schopnost vést lidi, **smysl pro osobní zodpovědnost, odolnost vůči zatížení a stresu**.

Uvedené skutečnosti postihují danou problematiku jen velmi povrchně, okrajově, neboť hlavním tématem této bakalářské práce je hodnocení pedagogických zaměstnanců.

### 3.6.3 Hodnocení vedoucích zaměstnanců

U vedoucích zaměstnanců přistupují k uvedeným kritériím (viz kapitoly 3.6.1, 3.6.2) také hodnotící škály posuzující jejich řídicí chování. Příkladem kvalitativních kritérií hodnocení řídicího chování mohou být následující kritéria:

- **vůdcovské chování**
  - tendence působit důvěryhodně, formulovat přesvědčivě vize, ovlivňovat a inspirovat ostatní (mimo jiné osobní autoritou a příkladem, motivovat k dosažení společných cílů)
- **podpora a rozvoj zaměstnanců**
  - sklon zajímat se o rozvoj a osobní růst zaměstnanců, pomáhat jim zlepšovat jejich výkon, předávat vyšší pravomoci a delegovat náročnější úkoly, důvěřovat zaměstnancům, poskytovat zpětnou vazbu, koučovat; patří sem i tendence připravovat se na hodnocení zaměstnanců a chápat význam hodnocení pro rozvoj zaměstnanců

V tomto případě se o této problematice zmiňuje autor závěrečné bakalářské práce pouze rámcově. Tato problematika by jistě zasluhovala podrobné rozpracování v samostatné práci.

### 3.7 Metody hodnocení zaměstnanců

K hodnocení zaměstnanců lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na pracovní chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců. Různá jsou rovněž kritéria, s jejichž pomocí lze hodnotící metody dělit.

Na jejich základě můžeme hodnotící metody dělit podle:

- jejich používaných nástrojů
- toho, kdo hodnocení provádí
- jejich časového průběhu

Různí autoři přistupují k dělení metod hodnocení různým způsobem. Podle Armstronga<sup>19)</sup> lze metody hodnocení pracovního výkonu dělit na:

- **neanalytické (sumární) metody**
  - porovnávají práce jako celek navzájem, aniž by se snažily rozlišovat mezi faktory obsaženými v jednotlivých pracích
  - patří sem metoda pořadí prací, párového porovnání a klasifikační (katalogová) metoda
- **analytické metody**
  - bodovací metody, metoda faktorového porovnání
    - **metoda tržního oceňování**
    - **metody založené na dovednostech nebo kompetenci**
  - hodnotí spíše lidi než práci

J. Koubek<sup>20)</sup> uvádí následující přehled nejčastěji používaných metod hodnocení:

**a) Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

- vhodné pro hodnocení manažerů a specialistů

**b) Hodnocení na základě plnění norem**

- metoda vhodná spíše pro dělnické profese

**c) Volný popis**

- univerzální metoda, nejvhodnější pro hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků
- problémem může být subjektivnost

**d) Hodnocení na základě kritických případů**

- hodnotitel vede písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce zaměstnance
- musí být pravidelné
- problémem je pojetí kritického případu

---

<sup>19)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 611-623

<sup>20)</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Management Press, 2003, str. 205-211

**e) Hodnocení pomocí stupnice**

- hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvláště (např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, ochota ke spolupráci, ...)
- používané typy posuzovací (hodnotící) stupnice: číselná, grafická, slovní

**f) Checklist**

- obsahuje kontrolní soupisy činností zaměstnance
- vhodné k zapracování nového zaměstnance

**g) Metoda BARS**

- klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
- má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti
- spíše než na výsledky práce je zaměřena na pracovní chování
- vychází z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivitu práce
- výhodou je, že na přípravné fázi se podílejí také hodnocení zaměstnanci, takže je zde předpoklad přijatelnosti hodnocení

**h) Metody založené na vytváření pořadí zaměstnanců podle jejich pracovního výkonu**

- principem je porovnávání výkonu dvou či více zaměstnanců
- nejčastější typy: střídavé porovnávání, párové porovnávání, povinné rozdělení
- je to relativní metoda; není příliš vhodná pro účely odměňování
- lze je využít pro účely vytváření soutěživého prostředí, pro motivování zaměstnanců

**i) Assessment centre**

- komplexní metoda hodnocení zaměstnance
- využití: k hodnocení pracovního výkonu a pracovních schopností především u manažerů a specialistů

Všechny výše uvedené metody bychom mohli stručně rozdělit na metody kvantitativní, kvalitativní a porovnávací.

Z hlediska toho, **kdo hodnocení provádí**, může mít hodnocení zaměstnanců řadu podob, které jsou naznačeny v kapitole 3.5 této bakalářské práce.

Z hlediska **časového průběhu** probíhá hodnocení zaměstnanců (především hodnocení ze strany jejich nadřízeného a jejich vlastní sebehodnocení) čtyřmi hlavními způsoby:

**a) Průběžné hodnocení**

- má převážně neformální povahu
- odehrává se v rámci každodenní komunikace a spolupráce

## **b) Pravidelné hodnocení**

- formalizované, naplánované
- pololetní až roční četnost
- shrnuje výsledky průběžného hodnocení
- jeho výsledky jsou zaznamenány, slouží potřebám dalšího rozvoje zaměstnanců (včetně motivace) i k rozhodnutím v oblasti odměňování
- slouží také ke stanovení osobních cílů pracovníka na příští plánovací období

## **c) Hodnocení při ukončení projektů**

- provádí ho projektový manažer
- řídí se obdobnými pravidly jako pravidelné hodnocení

## **d) Hodnocení zaměstnanců ve zkušební době**

- provádí se v průběhu či na konci zkušební doby
- jeho cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka

Ze stručného výše uvedeného popisu metod hodnocení dle mého názoru vyplývá jedná zásadní otázka: **Jaký systém hodnocení je nejvhodnější vytvořit pro hodnocení zaměstnanců střední školy?** Je vhodné využít již vytvořené univerzální systémy (se svými klady i zápory) pro všechny profesní skupiny zaměstnanců nebo je přijatelnější a výhodnější navrhnout pro každou profesní skupinu zaměstnanců vlastní hodnotící systém? Autor předkládané bakalářské práce se na základě teoretických poznatků, ale i vlastní zkušenosti domnívá, že vhodnější je možnost druhá, tj. vytvoření samostatného systému hodnocení pro každou profesní skupinu. Společným východiskem mohou být v této kapitole uvedené metody hodnocení, které jsou nesporně v různém rozsahu aplikovatelné také na oblast školství.

**Nesporně výhodnou metodou pro hodnocení zaměstnanců ve střední škole je metoda bodovací.** Tato metoda je vhodná ve většině organizací, které chtějí používat formální přístup k hodnocení práce<sup>21)</sup>.

Bodovací metoda je dle Armstronga<sup>22)</sup> analytická metoda hodnocení práce, používající porovnávání práce s určitou stupnicí. Metoda je založena na rozčlenění prací na faktory nebo klíčové prvky či požadavky práce. S použitím numerických stupnic jsou přidělovány každému z faktorů bodové hodnoty podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocení práci obsažen. Bodové hodnoty jednotlivých faktorů se pak sčítají, aby vyjádřily celkové skóre, které představuje hodnotu práce.

---

<sup>21)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 625

<sup>22)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 614-620

Optimální počet faktorů je od tří do dvanácti.

Armstrong<sup>22)</sup> uvádí výhody i nevýhody bodovací metody:

a) Výhody:

- Hodnotitel je nucen brát v úvahu řadu faktorů a tím se může vyhnout až příliš zjednodušujícím soudům, k nimž může dojít při použití neanalytických, tedy souhrnných metod.
- Existence definovaných měřítek, která by měla pomoci hodnotiteli dosáhnout určitého stupně objektivitu a logičnosti.
- Dělá dojem, že je objektivní, a tedy i poctivá a spravedlivá.
- Poskytuje základ pro tvorbu platových struktur.
- Je použitelná pro případy hodnocení prací stejné hodnoty.
- Je vhodná pro počítačové zpracování.

b) Nevýhody:

- Složitost při vytváření, zavádění a udržování.
- Podává poněkud falešný dojem vědecké přesnosti, ačkoli je nutné při výběru faktorů i při práci s nimi používat úsudek.
- Předpokládá, že je možné kvantifikovat různé aspekty prací na téže stupnici hodnot, a tak je slučovat dohromady. Avšak dovednosti nemusejí být nezbytně takto sčitatelné.
- Je založena na předpokladu, že vážení faktorů je možné dělat u všech prací stejně. Je však možné prokázat, že každá práce bude mít svůj vlastní model vah faktorů.

Uvedený seznam nevýhod pouze potvrzuje, že kterákoliv metoda hodnocení není vědeckým postupem. Nemůže totiž zaručit celkovou objektivnost nebo absolutní přesnost. Analytická bodovací metoda však přinejmenším poskytuje přesnější obraz než metody neanalytické, souhrnné. Jestliže je používání této metody pečlivě řízeno, výsledky budou pravděpodobně přijatelné (budou pociťovány jako spravedlivé) a bude tak vytvořen solidní základ pro řešení problému stejného odměňování za práce stejné hodnoty.

Bodovací metoda je na školách poměrně oblíbenou metodou hodnocení. Zaměstnanci ji vesměs vnímají jako spravedlivou a objektivní.

---

<sup>22)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 614-620

### 3.8 Sdělování výsledků hodnocení

Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým zaměstnancům sděleny a musejí s nimi být projednány. Zaměstnanci mají právo se k nim vyjádřit. Je zapotřebí nalézt také způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení (odměňování, vzdělávání, motivace, plánování kariéry, ...). Všemmu tomu slouží hodnotící rozhovor, který zpravidla s hodnoceným zaměstnancem vede jeho bezprostřední nadřízený.

Hodnotící rozhovor má vést k hledání motivace u zaměstnance. Proto bývá v některých organizacích nazýváno jako „**motivační rozhovor**“. Provádíme ho na konci sociálního procesu pracovního hodnocení, zaměstnance při něm seznamujeme s výsledky pracovního hodnocení a usilujeme o jeho souhlas s budoucími cíli.

Samotný hodnotící (motivační) **rozhovor má tři fáze**: přípravu, průběh a ukončení.

Není-li rozhovor dobře připraven, může být nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán.

Rozhovor by měl dle J. Koubka<sup>23)</sup>:

1. Zhodnotit současný výkon zaměstnance, popř. výkon v uplynulém období.
2. Formulovat plán směřující k zlepšení výkonu.
3. Rozpoznat problémy.
4. Rozpoznat faktory na zaměstnancově vůli nezáviselí, ale negativně ovlivňující jeho pracovní výkon.
5. Orientovat pozornost zaměstnance na práci a některé její aspekty.
6. Zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.
7. Umožnit zaměstnanci zaujmout stanovisko, hodnotitel by měl vyslechnout jeho názor.
8. Zabezpečit podklady pro odměňování.
9. Rozpoznat potenciál zaměstnance a možnosti jeho kariérního růstu.
10. Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje z hlediska zaměstnance a jím vykonávané práce.

---

<sup>23)</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2003, str. 212



Jiní autoři<sup>24)</sup> uvádějí následující vlastnosti hodnotícího rozhovoru:

1. Před rozhovorem ponechat zaměstnanci čas na přípravu.
2. Během rozhovoru naslouchat a klást otevřené otázky.
3. Soustředit se na výkon, nikoli na osobnost.
4. Být konkrétní, pokud jde o úspěchy nebo neúspěchy.
5. Dohodnout se (získat souhlas) na příštích cílech a krocích k nim.
6. Nevnučovat svoje myšlenky.
7. Nebýt destruktivní.
8. Po rozhovoru dál zaměstnance sledovat, jak si vede v plnění cílů (podpora vedoucího).

Mimořádný význam má volba stylu rozhovoru. Nejvhodnější formou je obecně (a tedy i v oblasti školství) plně **participativní rozhovor**. Neúčinná je nesporně forma sdělovacího stylu (s dominancí hodnotitele; hodnocený si „myslí své“), málo účinná je i forma „sdělování – přesvědčování“. O něco efektivnější může být typ „sdělování – naslouchání“. Pouze při participativní formě rozhovoru jsou hodnotící a hodnocený rovnoprávními partnery, kteří hledají společné řešení.

Při vlastním průběhu by měl hodnotitel uplatňovat následující zásady:

- Výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému.
- Nechat hodnoceného mluvit.
- Povzbuzovat hodnoceného k sebehodnocení.
- Zabývat se výkonem během celého uplynulého období (např. roku).
- Žádná překvapení – nezačínat s kritikou.
- Pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné, a pochvalou začít.
- Zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného.
- Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.
- Chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální.
- Nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného.
- Někdy je vhodné odložit konečné rozhodnutí.
- V neposlední řadě je třeba si uvědomit vlastní omezení, vlastní hranice.

---

<sup>24)</sup> Bláha, J.; Matecius, A.; Kaňáková, Z.: *Personalistika pro malé a střední firmy*, Brno: CP Books, 2005, str. 152

<sup>25)</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2003, str. 213

Všechna výše uvedená doporučení lze s úspěchem aplikovat v oblasti hodnocení zaměstnanců ve střední škole. Velmi pěkný přehled pravidel pro hodnotící rozhovory uvádí také J. Hladký.<sup>26)</sup> Uvedené skutečnosti jsou velmi podnětné a měl by se s nimi bezpochyby seznámit každý pracovník školského managementu, který provádí hodnotící rozhovory se zaměstnanci.

Hodnotící rozhovor by tedy měl probíhat podle předem připraveného osvědčeného scénáře, zajišťujícího jeho optimální výsledek. O. Šuleř<sup>27)</sup> uvádí následující postup:

1. **Příprava podmínek** – nerušené, klidné prostředí; usazení hodnotitele a hodnoceného; časový prostor
2. **Navození atmosféry** – zdvořilost, přátelskost
3. **Účel rozhovoru** – důraz na oboustranné zhodnocení podmínek a výsledků spolupráce hodnotitele a hodnoceného
4. **Pohled pracovníka** – nechat hodnoceného zaměstnance „vypovídat se“, v optimálním případě by měl sám zaměstnanec pojmenovat všechny negativní aspekty své práce
5. **Pohled hodnotitele** – začít zdůrazněním úspěchů zaměstnance a jeho předností; následně pak probírat negativní skutečnosti; pozor na osobnost a zaujatost kritiky
6. **Rozbor příčin** – dovést zaměstnance vhodnými otázkami k tomu, aby sám odhalil příčiny případných neuspokojivých výsledků
7. **Návrhy opatření** – necht' se je pokusí zformulovat sám hodnocený pracovník; je zde úzká souvislost s motivací zaměstnance
8. **Schválení a zmocnění** – hodnotitel a hodnocený zaměstnanec by měli dojít k výběru nejvhodnějších opatření a s tím souvisejících úkolů
9. **Jiné náměty** – necht' hodnocený zaměstnanec prezentuje cokoli, co považuje za důležité
10. **Závěr** – vybídnout hodnoceného zaměstnance ke shrnutí výsledků schůzky; tím si hodnotitel ověří, že hodnocený zaměstnanec má reálnou představu o současném stavu; závěrečné shrnutí pak provede hodnotitel

---

<sup>26)</sup> Hladký, J.: *Hodnocení zaměstnanců*, Praha: Dr. Josef Raabe, 2005, A 2.1, str. 25-29

<sup>27)</sup> Šuleř, O.: *Zvládáte své manažerské role?*, Praha: Computer Press, 2002, str. 163-164

### **3.9 Problémy a chyby hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení práce zaměstnanců je velmi obtížná a náročná činnost, která s sebou přináší také nebezpečí chyb a omylů. Hodnocení zaměstnanci pak nezískají kvalitní zpětnou vazbu, která je pro ně nutná z důvodů efektivního a kvalitního vykonávání své profese. Hodnocení zaměstnanců je tedy silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, rozhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností konče. Chyby, jichž se hodnotitelé ve školách při hodnocení svých zaměstnanců dopouštějí, lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

- 1. Chyby spojené s nedostatečnou přípravou hodnocení**
- 2. Hodnotitelské chyby**

#### **3.9.1 Chyby spojené s nedostatečnou přípravou hodnocení**

Nedostatečná příprava hodnocení může mít původ jak v přístupu hodnotitele, tak v nedostatečné pozornosti věnované profesionálnímu systému hodnocení ze strany vedení organizace (školy). Za nejčastější chyby tohoto druhu v podmínkách školy lze považovat následující chyby:

- 1. Formální, administrativní charakter hodnocení**
  - hodnocení je nepřipraveno oboustranně, nejsou přijaty závěry, rozhovoru není věnována patřičná pozornost
- 2. Nejasná výkonová kritéria**
  - absence kritérií vede k nežádoucím důsledkům v oblasti motivace zaměstnanců i v oblasti odměňování
- 3. Nedostatek hodnotících podkladů**
  - užitečné může být jen takové hodnocení, při němž má hodnotitel dostatek podkladů o hodnoceném zaměstnanci
- 4. Úzké zaměření hodnocení pouze na finanční odměňování**
  - orientovat závěry hodnocení pouze do platové oblasti je chybným extrémem; brání zaměstnanci orientovat se na další důležité oblasti (včetně motivace)
- 5. Nedostatečná vazba mezi hodnocením a odměňováním**
  - opačný extrém vůči předchozímu nedostatku
- 6. Nedostatečná pozornost věnovaná rozboru pracovních výsledků**
- 7. Malá pozornost věnovaná dosaženým pracovním úspěchům zaměstnance**
- 8. Nedostatečně důsledná kontrola plnění závěrů hodnocení**

### 3.9.2 Hodnotitelské chyby

Hodnocení zaměstnanců nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je třeba z něj vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a všechno, co nesouvisí s vykonávanou prací. Hodnotitelé se však dopouštějí celé řady chyb. Podnětný přehled hodnotitelských chyb je uveden v publikaci M. Mikuláščíka.<sup>28)</sup> Každý hodnotící pracovník, včetně ředitele školy, by se s jejich výčtem měl seznámit a ve své hodnotitelské činnosti by se jich měl vyvarovat.

Jedná se o následující chyby:

1. **Neschopnost kritizovat** - neschopnost kritizovat konstruktivně znamená vyostření sporů, hodnocený zaměstnanec se chová defenzivně, odmítá přijmout kritiku
2. **Osobní zaujatost** – může být způsobena něčím, co se hodnotiteli na zaměstnanci nelíbí, a tak má tendenci jej podhodnocovat
3. **Špatná nebo vůbec neexistující zpětná vazba**
4. **Efekt svatozáře** – jeden aspekt chování ovlivňuje hodnocení všech ostatních složek; může být minimalizován předběžnou přípravou hodnotitele
5. **První dojem (haló – efekt)** – první dojem ovlivňuje postoj k jedinci na delší dobu, takže korekce je možná třeba až po několika měsících
6. **Poslední dojem** – projev chování zaměstnance, který se může objevovat u některých jedinců při blízkém se formálním hodnocení, které se provádí jednou za rok; chce udělat dobrý dojem na konec
7. **Středová tendence** – hodnotitel hodnotí všechny zaměstnance jako průměrné. Je obtížné pro něj diferencovat (není totiž podle čeho) nebo se také obává zpětné vazby od hodnocených.
8. **Efekt mírnosti** – nezkušený manažer se může cítit nejistě, a když všechny nadhodnotí, nikdo se nemůže stěžovat; vyhýbá se tak možným střetům
9. **Efekt přísnosti** – podhodnocování zaměstnanců
10. **Tendence k nadsazování** – přehánění některých postojů
11. **Chyba kontrastu** – kontrast zvyšuje viditelnost některých jevů, což může znamenat za určitých okolností přeceňování, za jiných okolností podceňování. Například průměrný jedinec mezi čtyřmi velmi slabými zaměstnanci může vypadat jako nadprůměrný.
12. **Chyba projekce** – projíkování vlastních nedostatků nebo vlastních předností do hodnocených pracovníků

---

<sup>28)</sup> Mikuláščík, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha: Grada Publishing, 2003, str. 276-277

13. **Generalizace** – předčasné zobecňování je neprůkazné
14. **Dialela** – hodnotitel na základě jedné vlastnosti usuzuje, že u zaměstnance jsou přítomny i některé další vlastnosti
15. **Konformita** – přizpůsobování se všeobecným standardům znamená odmítání inovačních trendů, což se projevuje také při hodnocení tvůrčích zaměstnanců
16. **Obavy z ohrožení vlastní pozice** – manažer z obav před ohrožením vlastní pozice vytváří atmosféru, že on sám je nejlepší, má snahu nedoceňovat zejména nejprogresivnější a nejschopnější jedince
17. **Favoritismus** – preferování oblíbenců
18. **Sériový efekt** – projevuje se v tom, že při větším počtu hodnocených lidí nejsme schopni rozlišovat, diferencovat; průměrného zaměstnance po hodnocení několika zaměstnanců podprůměrných má hodnotitel tendenci hodnotit velmi pozitivně, takže záleží i na tom, s kým je každý jedinec srovnáván
19. **Celková známka** – snaha ohodnotit každého zaměstnance známkou; je to problematické zejména pro změny v platové oblasti
20. **Hra na boha** – někteří manažeři (ředitelé) se mohou cítit nadřazeně, což nevyvolává pozitivní postoje u hodnocených zaměstnanců
21. **Efekt zkušenosti** – hodnotitel, který má určité zkušenosti, má tendenci je promítat do hodnotícího přístupu k zaměstnanci; nežádoucí je pak to, jde-li o zkušenosti zkreslené
22. **Sebeuspokojující prorocství** – je to situace, kdy hodnotitel vnímá všechny signály, které potvrzují jeho teorii, velmi demonstrativním způsobem (a dává to najevo); signály, které jeho teorii nepotvrzují, nevnímá, ani si je neuvědomuje
23. **„Pygmalion-efekt“ a „Golem-efekt“** – situace, kdy hodnotitel svá očekávání natolik signalizuje hodnocenému v průběhu hodnotícího období, že jej sugestivně ovlivňuje a způsobuje, že hodnocený tomuto vlivu podléhá. Vede to k tomu, že hodnocený zaměstnanec se identifikuje s pozicí, která se mu jeví jako nezměnitelná.
24. **Zjednodušující vidění** – komplexní a složité situace má hodnotitel tendenci zjednodušovat

### 3.10 Záznamy hodnocení

Každé hodnocení zaměstnance musí být nějakým způsobem zaznamenáno.

Pro průběžné hodnocení lze v podmínkách školství použít:

- kontrolní záznam (většinou vlastní školní formulář)
- hospitační záznam (neměl by být formální; měl by zaznamenávat také naplňování požadovaných charakteristik pedagogického zaměstnance)

Pravidelné hodnocení by mělo být zaznamenán v **hodnotícím listě** zaměstnance. Standardizovaný hodnotící formulář by měl zachytit čtyři základní oblasti hodnocení: hodnocení osobních cílů, hodnocení pracovní a sociálního chování, shrnutí výsledků hodnocení a formulaci závěrů hodnocení i stanovení nových pracovních a rozvojových cílů. Návrh hodnotícího archu pro pedagogické zaměstnance školy je uveden v příloze této práce.

### 3.11 Poznámky k hodnocení

#### 3.11.1 Hodnotit či nehodnotit zaměstnance?

Rozhlédneme-li se po odborné literatuře, zpravidla nalezneme řadu argumentů proti jakémukoliv hodnocení, jakékoliv klasifikaci pracovního výkonu nebo zaměstnanců. Proti těmto argumentům uvádějí samozřejmě zastánci hodnocení své argumenty.

Argumenty „pro“ i „proti“ hodnocení uvádějí ve svých dílech M. Armstrong<sup>29)</sup> nebo J. Koubek<sup>30)</sup>. Autor této závěrečné bakalářské práce sdílí názor s Armstrongem, že hodnocení práce zaměstnanců je nutné, nelze se mu vyhnout.

#### 3.11.2 Etické zásady hodnocení

Hodnocení zaměstnanců na střední škole je nezbytnou manažerskou činností. Velmi zajímavý návod, jak překonávat některé, především etické problémy hodnocení zaměstnanců, uvádí J. Koubek<sup>31)</sup> v podobě zásad, jimiž by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit:

1. Musíš znát důvod pro hodnocení zaměstnanců.
2. Hodnot' na základě reprezentativních informací.
3. Hodnot' na základě dostatečných informací.
4. Hodnot' na základě relevantních informací.
5. Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.

---

<sup>29)</sup> Armstrong, M.: *Personální management*, Praha: Grada Publishing, 1999, str. 622-623

<sup>30)</sup> Koubek, J.: *Řízení pracovního výkonu*, Praha: Management Press, 2004, str. 132-133

<sup>31)</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*, Praha: Management Press, 2003, str. 217

6. Zajisti, aby písemné a ústní hodnocená byla shodná.

7. Prezentuj hodnocení jako názor.
8. Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
9. Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
10. Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
11. Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
12. Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
13. Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
14. Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
15. Umožni hodnocenému zaměstnanci podílet se na hodnocení.

Respektování výše uvedených zásad může nesporně vést k tomu, že hodnocení bude efektivní a pro hodnoceného zaměstnance bude jistě přijatelné.

### **3.11.3 Hodnocení a odměňování**

Odměňování zaměstnanců, zejména pak „pohyblivá složka“ platu, bývá často považováno za hlavní nebo dokonce jediný účel hodnocení. Hodnocení by se však mělo spíše zaměřit na rozvoj výkonnosti zaměstnance a na odstranění nedostatků. Odměna za práci sice odráží pracovní výkon, musí však respektovat řadu jiných faktorů.

Pro promítnutí výsledků hodnocení do odměňování mohou být v podmínkách školy používány dva způsoby – vyplacení mimořádné odměny nebo navýšení osobního příplatku. V praxi bývá většinou používána kombinace obou způsobů.

Často diskutovanou otázkou je, zda plat zaměstnance má být zveřejněn či nikoliv. Pro obě varianty existují poměrně silné argumenty:

- Plat by měl být zveřejněn, protože pak se stane silným motivačním činitelem, povzbudí zaměstnance, aby se pokusili dosáhnout výsledků úspěšnějších kolegů; plat jednotlivce se také stěží v našich podmínkách podaří utajit.
- Plat by měl být utajen, protože jeho zveřejnění vyvolá u zaměstnanců závist, nespokojenost, zatrpknutí a způsobí vedoucím zaměstnancům mnoho problémů.

Současný názor doporučuje zveřejnění výše platu v takových případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu (např. počet vyrobených kusů u dělníků, ...). Ve všech ostatních případech bude lepší výši platu zaměstnanců nezveřejňovat. Což platí i pro oblast školství.

### 3.11.4 Motivace a hodnocení

Výkonnost zaměstnanců závisí nejen na jejich znalostech a schopnostech, ale i na jejich pracovním úsilí, vytrvalosti, odhodlání či dokonce nadšení, se kterým svou práci vykonávají, tj. na jejich **motivaci**. Řada organizací se opírá o přesvědčení, že lidé, kteří jsou za práci placeni, by měli být i motivováni. Motivace zaměstnanců, jejich aktivita, pracovní nasazení, a tudíž i dosažené výsledky, jsou však z velké části výsledkem toho, jak s nimi jedná jejich manažeři (a tedy i ředitelé škol).

Schopnost účinně motivovat má velmi úzkou souvislost s hodnocením zaměstnanců. Základem pro tuto manažerskou schopnost jsou zpravidla určité osobní vlastnosti, především pak emocionální inteligence a schopnosti vcítění (empatie), a řídicí zkušenosti.

Hlavní principy manažerské motivace lze shrnout do pěti důležitých pravidel:

- Motivace zaměstnanců je každodenním úkolem manažera.
- Pozitivní motivace je, až na výjimky, účinnější než motivace negativní.
- Zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich manažeři odměňují.
- Motivovat zaměstnance neznamena s nimi manipulovat.
- Úkolem manažera je nalézt hlavní motivační faktory jednotlivých zaměstnanců.

Hlavní zásady motivace, jimiž by se měl dobrý ředitel školy řídit, jsou následující<sup>32)</sup>:

- **Informace** – informovat zaměstnance, říci jim, co se děje, co je potřeba udělat a proč
- **Zpětná vazba** – dát zaměstnancům najevo, jak jim práce jde, a poskytnout jim způsob měření jejich vlastního výkonu
- **Uznání** – reagovat na to, co zaměstnanci udělali pro organizaci (školu)
- **Naslouchat** – ptát se, získávat nápady, být přístupný návrhům na změny
- **Zapojit** – požádat o pomoc, využívat znalostí a zkušeností učitelů
- **Delegovat** – umožnit zaměstnancům rozhodovat, využít jejich iniciativy, jasně vymezit oblast jejich rozhodování a odpovědnosti

---

<sup>32)</sup> *Motivace a hodnocení zaměstnanců, Vedení školy v praxi, Praha: Dr. Josef Raabe, 2005, A2.2, str. 13*



Motivace a pracovní spokojenost zaměstnanců spolu úzce souvisejí. Plná spokojenost všech zaměstnanců zpravidla není dosažitelná. Značná část pracovní nespokojenosti je však zbytečná a lze ji poměrně snadno odstranit. K nejčastěji se vyskytujícím „zabijákům“ pracovní motivace patří především následující „desatero“:

1. Uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností
- 2. Rozpor mezi slovy a činy**
3. Projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti
4. Stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů
5. Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení
- 6. Nespravedlivé hodnocení**
- 7. Zanedbávání zpětné vazby**
- 8. Hodnocení zaměřené především na kritiku neúspěchu (negativní zpětná vazba)**
- 9. Tolerování nízké výkonnosti**
10. Nedostatečné využívání schopností

Problematika vztahu hodnocení zaměstnanců a motivace je velmi složitou a rozsáhlou záležitostí, jejíž rozsah přesahuje rámec této bakalářské práce. Rozhodně by však výše uvedené skutečnosti neměl přehlížet žádný dobrý manažer, a tedy ani ředitel střední školy.

#### **4. FORMULACE HYPOTÉZ**

Na základě teoretických poznatků a východisek formuloval autor této bakalářské práce následující hypotézy, jejichž ověření bylo součástí následné dotazníkové ankety.

H1: Ředitelé středních škol mají zpracovaný funkční systém hodnocení zaměstnanců.

H2: Pro hodnocení zaměstnanců jsou na středních školách používány formy a metody, které jsou v souladu s teoretickými východisky.

H3: Na různých školách existuje obecně různý přístup k pojetí hodnocení zaměstnanců.

H4: Ze skutečného stavu v oblasti hodnocení zaměstnanců vyplývá potřeba dalšího vzdělávání vedení (managementu) škol v této problematice.

H5: Názor hodnocených zaměstnanců na jejich hodnocení koresponduje se základními teoretickými principy hodnocení.

#### **5. SOUČASNÁ SITUACE V HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

##### **5.1 Metoda průzkumu**

Ve třetí kapitole této bakalářské práce jsou uvedeny základní principy, metody a formy, které lze použít při hodnocení práce zaměstnanců. Důležité je však zjištění, jaká je skutečná situace ve středních školách, což bylo cílem dotazníkového průzkumu. Osloveno bylo 70 středních škol, jejichž zřizovatelem je Středočeský kraj. Kolegyně a kolegové ředitelé byli osloveni elektronickým dopisem, k němuž byly přiloženy dva dotazníky. Někteří ředitelé pak byli současně osloveni i telefonicky.

Ze zasláných dotazníků se jich zpět vrátilo 22 (31,5%), mezi nimiž bylo 9 (100%) ze středních škol regionu Mladá Boleslav. Všechny dotazníky byly zpracovány společně jako jeden vzorek, byť by jistě nebylo nezajímavé porovnat přístupy a názory formulované řediteli škol z regionu Mladá Boleslav na straně jedné s názory ředitelů ostatních škol Středočeského kraje. Výsledky by pravděpodobně příliš odlišné nebyly. Tato autorova domněnka by však zasluhovala nesporně větší pozornost, ale přesahuje rámec této práce.

Osloveným respondentům byly zaslány dva dotazníky:

##### **1. Dotazník M (viz příloha č.1)**

Jeho cílem bylo získat názory vedení školy na hodnocení jako manažerskou činnost.

##### **2. Dotazník P (viz příloha č.2)**

Cílem tohoto dotazníku bylo zjištění skutečného stavu v oblasti hodnocení na konkrétních středních školách, jejichž zřizovatelem je Středočeský kraj.

Další dotazníkový průzkum byl současně proveden v organizaci, jejímž ředitelem je autor této předkládané závěrečné bakalářské práce. Na jedné z pravidelných porad byl všem pedagogickým zaměstnancům školy rozdán dotazník (**Dotazník PZ – viz příloha č.3**), jehož cílem bylo posouzení procesu hodnocení „zdola“, tj. „očima zaměstnanců“. Zadavatel dotazníku vysvětlil účel jeho zadání, provedl výklad k jeho obsahu, zdůraznil anonymitu šetření a požádal o jeho vrácení v termínu do 7 dnů.

## 5.2 Výsledky průzkumu

### DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL - M

FORMULACE TVRZENÍ		1	2	3	4	5	0
01.	Hodnocení práce zaměstnanců je významný nástroj řízení školy	21	1				
02.	Hodnocení vlastní práce je pro zaměstnance důležitý motivační pvek	11	6	3	1		1
03.	Hodnocení práce zaměstnanců musí být prováděno na základě podrobného systému hodnocení	4	11	6	1		
04.	Hodnoticí systém práce zaměstnanců by měl vycházet z obecných teorií řízení	4	9	8			1
05.	Pro hodnocení práce zaměstnanců je nutno stanovit pevná kritéria	10	9	3			
06.	Počet kritérií pro hodnocení zaměstnance nemá být příliš velký	13	5	3			1
07.	S hodnoticími kritérii musí být zaměstnanci předem seznámeni	19	2	1			
08.	Různé profesní skupiny zaměstnanců na škole je třeba hodnotit podle odlišných kritérií	14	4	0	4		
09.	Při formulaci závěrů hodnocení zaměstnance je vhodné využít i jeho sebehodnocení	7	11	4			
10.	Do hodnocení zaměstnance je vhodné zapojit také zákonné zástupce žáků a žáky školy		2	7	8	4	1
11.	Názory externích kontrolních orgánů mají vliv na závěry hodnotitele o hodnoceném zaměstnanci	1	8	6	7		
12.	Hodnocení zaměstnance nelze oprostit od subjektivního názoru na příslušného zaměstnance	3	10	3	4	1	1
13.	Hodnocení má často jako jedinou přímou vazbu vliv na stanovení nenárokových složek platu	2	14	2	2	2	2
14.	Výsledky hodnocení je nutné individuálně projednat s hodnoceným zaměstnancem	14	6	2			

souhlasim  
 spíše souhlasim  
 neutrální názor  
 spíše nesouhlasim  
 nesouhlasim  
 bez odpovědi

## DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL - P

### 01. Jaké formy hodnocení pracovníků používáte?

- a) formální (pravidelné, standardizované, systematické)
- b) neformální (průběžné, příležitostné, neformální rozhovory)
- c) hodnocení přímým nadřízeným
- d) týmové hodnocení (ředitel školy + zástupce ředitele školy + přímý nadřízený)
- e) hodnocení externími subjekty (rodiče, ČŠI)
- f) hodnocení žáky
- g) jiné formy hodnocení (uveďte jaké)

19	45
22	100
13	59
14	64
7	32
3	14
0	0

### 02. Jak často zaměstnance hodnotíte?

- a) každý měsíc
- b) čtvrtletně
- c) pololetně
- d) jednou za školní rok
- e) jinak (podle potřeby)

4	18
2	9
11	50
3	14
9	41

### 03. Jaká kritéria hodnocení máte stanovena?

- a) kvalita vzdělávací práce učitele
- b) kvalita výchovné práce učitele
- c) motivační působení
- d) oblast sebezodpovědnosti
- e) osobní iniciativa, ochota ke spolupráci, loajlnost
- f) spolehlivost, zodpovědnost
- g) manažérské dovednosti
- h) jiná (uveďte příklady)

21	95
21	95
13	59
18	82
19	86
20	91
9	41
3	14

absolutní	%
četnost odpovědí	

**08. Jakým způsobem je**

- a) bodovým systérem
- b) určením procent
- c) pevnou finanční
- d) jiným způsobem

**04. Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?**

- a) metoda volného popisu pracovní činnosti (pracovní posudek)
- b) posuzovací stupnice (číselné, grafické, slovní, kombinace předchozích)
- c) checklist (dotazník, formulář - hodnotitel zaškrtnává odpovědi typu ano/ne)
- d) metoda BARS (klasifikační stupnice)
- e) srovnávání s ostatními zaměstnanci
- f) srovnání se stanovenými cíli
- g) testování
- h) pozorování pracovního výkonu (hospitace, ...)
- i) sebehodnocení
- j) jiné (uveďte příklad)

1	18
3	11
3	23
1	5
11	64
18	62
2	9
23	109
9	11
0	0

**09. Co považujete za n**

- a) objektivitu
- b) motivovat zamě:
- c) sebehodnocení
- d) vyvarovat se nes
- e) sdělení nedosta

**05. Jaké cíle si kladete při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?**

- a) charakterizovat aktuální stav pracovní výkonnosti zaměstnance
- b) charakterizovat silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance
- c) motivovat zaměstnance ke zlepšení vlastní pracovní výkonnosti
- d) získat podklady pro odměňování (v oblasti nárokové i nenárokové složky platu)
- e) rozpoznat potenciál pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance
- f) získání podkladů pro efektivnost vzdělávacího procesu na škole
- g) získat podklady pro další rozvoj pracovníků (sebevzdělávání, ...)
- h) jiné (uveďte jaké)

15	68
17	77
29	111
19	66
11	58
12	55
15	68
0	0

**10. Jsou zaměstnanci V:**

- a) ano
- b) spíše ano - z dů
- c) spíše nikoli - z (
- d) spíše nikoli - z (
- e) ne

**06. Jakým směrem je systém hodnocení na Vaší škole více orientován?**

- a) na výsledky práce
- b) na pracovní chování
- c) kombinaci výsledků práce i pracovního chování

1	18
2	9
18	63

**07. Je součástí systému hodnocení na Vaší škole také hodnotící rozhovor s hodnoceným zaměstnancem?**

- a) ano, vždy
- b) občas, dle situace a potřeby
- c) nikdy není

12	58
10	45
0	0

absolutní	%
četnost odpovědí	

OTÁZKA ČÍSLO	A		B		C		D		E		bez odpovědi		Počet
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	
01.	45	96	10	21	5	11	1	2	5	11	0	0	47
02.	26	55	24	51	0	0	19	40	0	0	0	0	47
03.	19	40	20	43	14	30	20	43	1	2	2	4	47
04.	21	45	11	23	6	13	18	38	0	0	0	0	47
05.	15	32	5	11	19	40	17	36	13	28	0	0	47
06.	6	13	28	60	2	4	25	53	2	4	0	0	47
07.	0	0	25	53	23	49	6	13	0	0	1	2	47
08.	34	72	0	0	1	2	1	2	15	32	1	2	47
09.	15	32	7	15	26	55	9	19	1	2	2	4	47
10.	2	4	36	77	9	19	8	17	5	11	2	4	47

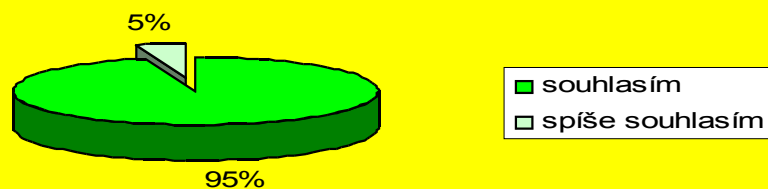
## 6. ANALÝZA ZÍSKANÝCH ÚDAJŮ

Zpracováno bylo všech 22 vyplněných dotazníků pro ředitele škol. Nejedná se tedy o příliš velký vzorek; jeho výsledky tedy nemohou být podkladem pro zobecnění získaných údajů v širším měřítku. Přesto mají určitou vypovídající hodnotu o problematice hodnocení zaměstnanců v podmínkách střední školy.

## 6.1 Interpretace a konfrontace získaných údajů s teoretickými poznatky

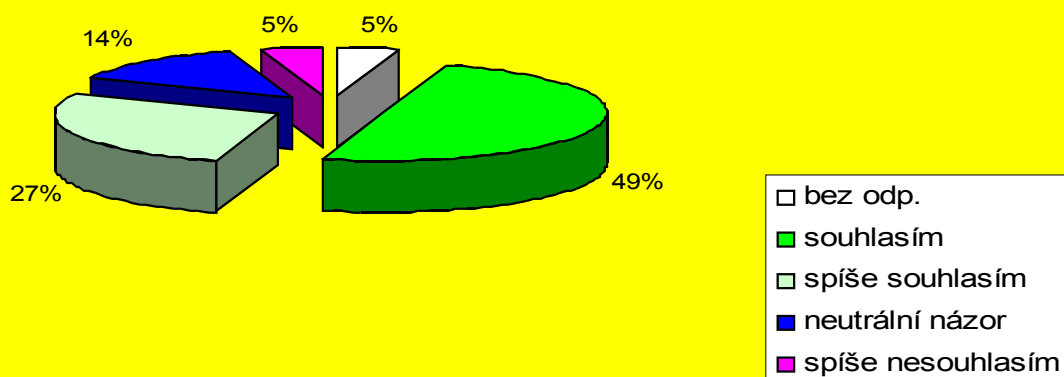
### A) Dotazník M

**01. Hodnocení práce zaměstnanců je významný nástroj řízení školy.**



Výrazně pozitivní výsledek, byť patřící do kategorie očekávaných výsledků. Pouze jediný respondent z 22 „spíše souhlasí“, ostatní výhradně „souhlasí“. Je evidentní, že hodnocení práce zaměstnanců je manažery škol považováno za významný nástroj řízení školy.

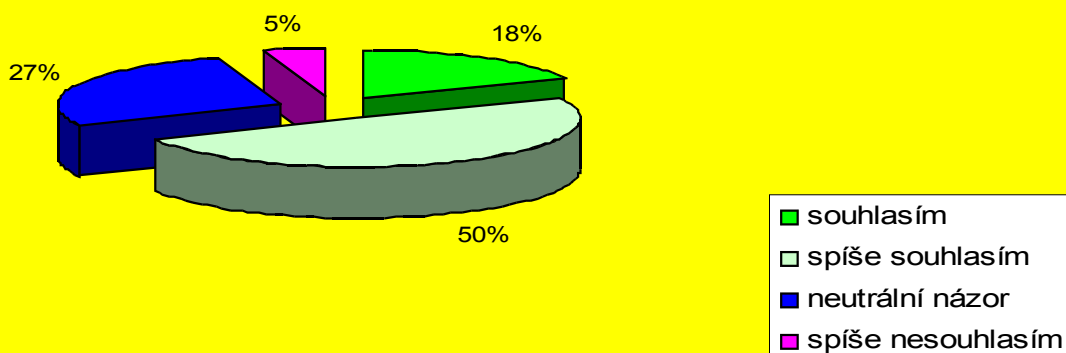
**02. Hodnocení vlastní práce je pro zaměstnance důležitý motivační prvek.**



Pozitivní názor na vztah motivace a hodnocení zaměstnanců má necelých 80 % respondentů, což je plně v souladu s teoretickými poznatky. Přesto se objevily také „středové“ (neutrální) názory a jeden respondent s názorem na důležitost motivace spíše nesouhlasí.



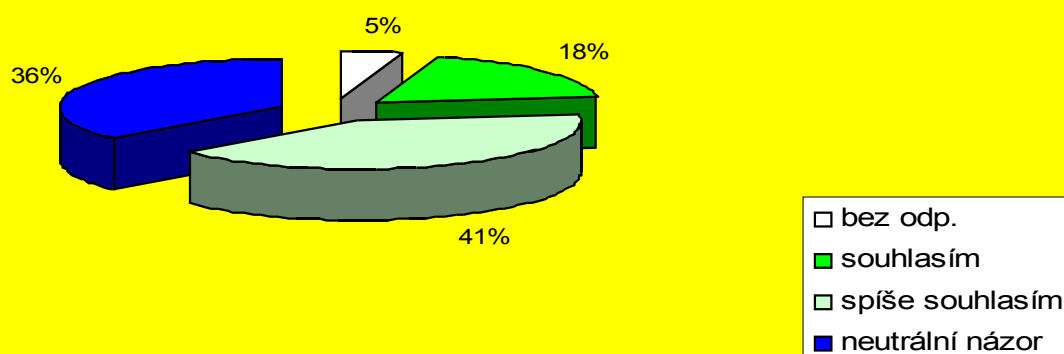
**03. Hodnocení práce zaměstnanců musí být prováděno na základě podrobného systému hodnocení.**



S uvedenou formulací výhradně souhlasí asi pětina manažerů, polovina jich souhlasí s určitými výhradami. Neutrální názor prezentovala více než čtvrtina ředitelů. Zajímavé by určitě bylo rozložení odpovědí u výrazně většího počtu respondentů.

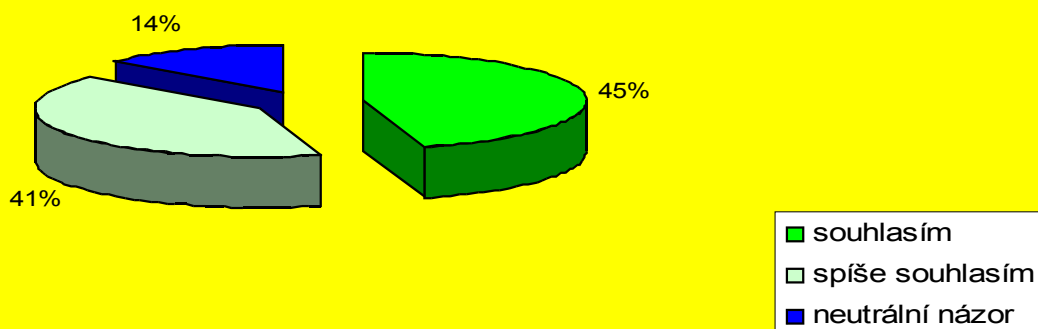
Neutrální názory lze pravděpodobně vysvětlit také menší znalostí systémů hodnocení ze strany příslušných manažerů nebo je jejich systém hodnocení zpracován na základě názoru „méně je někdy více“.

**04. Hodnotící systém práce zaměstnanců by měl vycházet z obecných teorií řízení.**



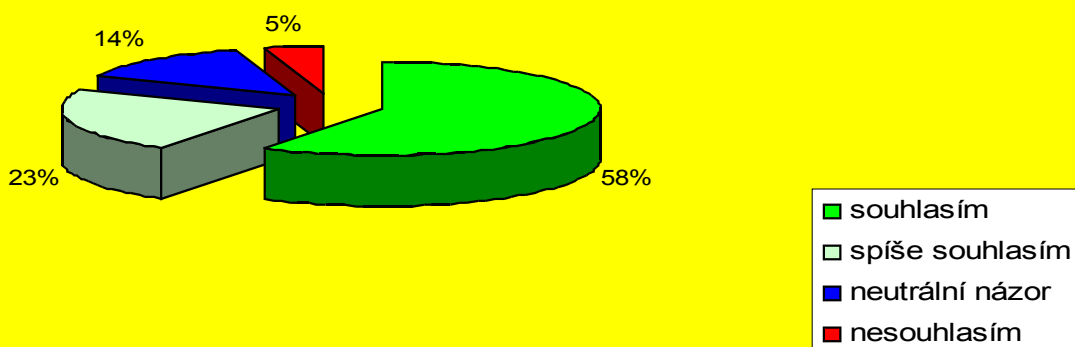
Převažují pozitivní odpovědi (souhlasím; spíše souhlasím), ale opět je mezi respondenty poměrně značný počet (36 %) těch, kteří mají neutrální názor, tj. nechtějí (nebo neumějí) posunout svůj názor do pozitivních odpovědí. Příčinou může být menší přehled dotyčných manažerů v obecných teoriích řízení. Podstatné je ale to, že žádný z respondentů neodpověděl negativní odpovědí.

**05. Pro hodnocení práce zaměstnanců je nutno stanovit pevná kritéria.**



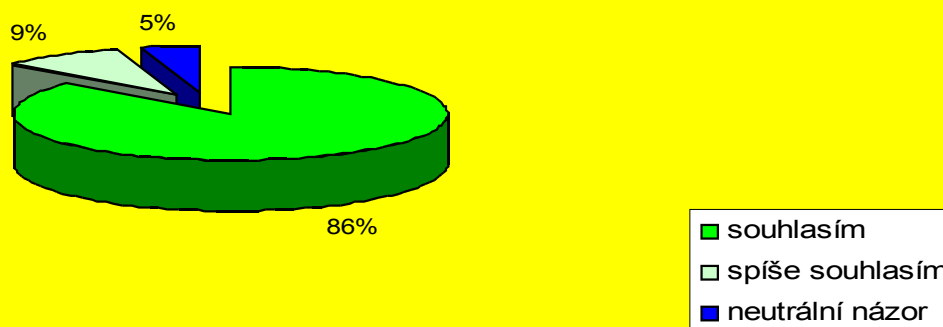
Pro hodnocení na základě pevných kritérií se vyslovilo téměř 90 % ředitelů a svým názorem tak potvrdili význam stanovení pevných kritérií pro hodnocení zaměstnanců. Zbývající respondenti vyjádřili neutrální názor. Jejich motivem mohou být menší zkušenosti s touto problematikou.

**06. Počet kritérií pro hodnocení zaměstnance nemá být příliš velký.**



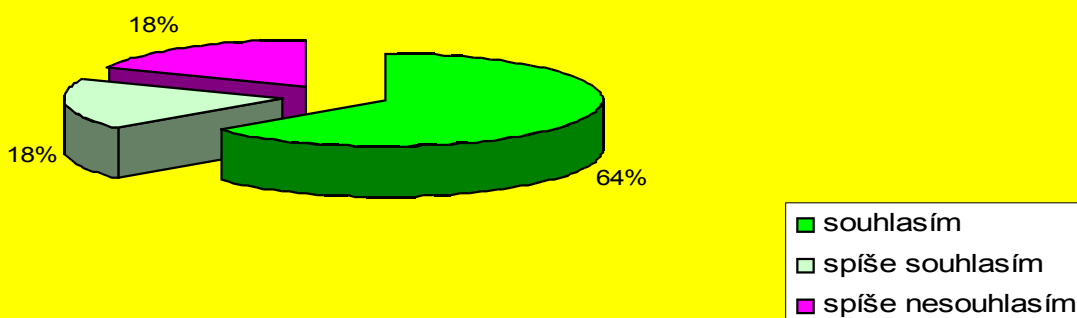
Výrazně pozitivní výsledek ve prospěch „rozumného“ počtu hodnotících kritérií; tak, jak je ostatně deklarováno v moderních teoriích. S uvedenou odpovědí se neztotožnil pouze jediný respondent.

**07. S hodnotícími kritérii musí být zaměstnanci předem seznámeni.**



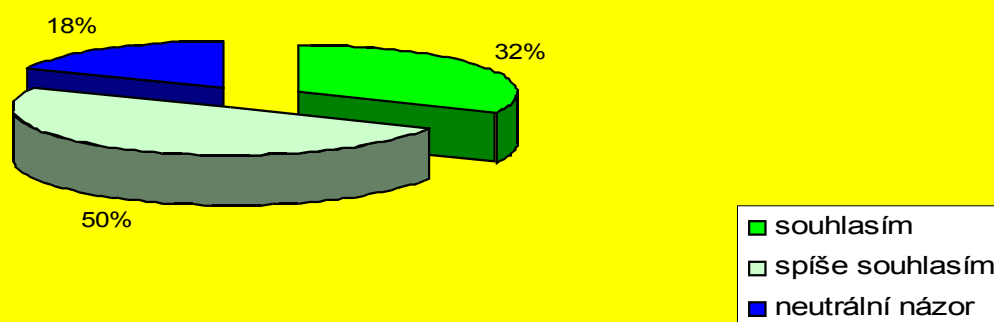
Odpovědi respondentů jednoznačně (95 %) potvrdily jednu ze základních vlastností moderního a hlavně efektivního procesu hodnocení zaměstnanců.

**08. Různé profesní skupiny zaměstnanců na škole je třeba hodnotit podle odlišných kritérií.**



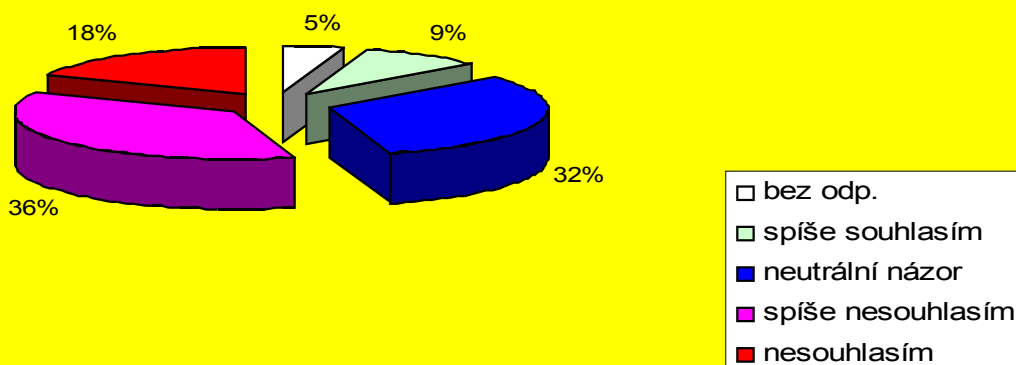
Dvě třetiny manažerů považují za nutnost odlišit kritéria pro hodnocení pedagogických zaměstnanců od kritérií pro hodnocení ostatních „školských“ profesí. Asi šestina pak s tímto názorem spíše nesouhlasí. Motivem jejich názoru může být ta skutečnost, že všichni jejich zaměstnanci mohou být hodnoceni společnými kritérii, která mají odlišný obsah, specifický pro jednotlivé kategorie zaměstnanců.

**09. Při formulaci závěrů hodnocení zaměstnance je vhodné využít i jeho sebehodnocení.**



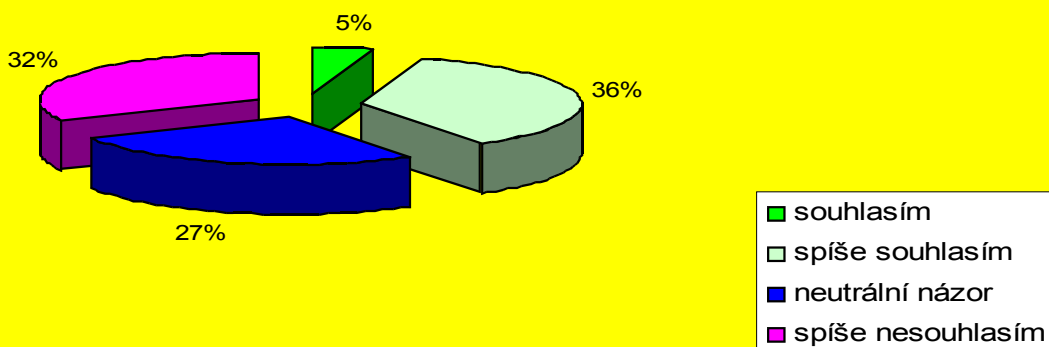
Názory na sebehodnocení byly převážně pozitivní, byť převažoval názor „spíše souhlasím“ (50 %). Motivem těchto výsledků může být ta skutečnost, že používání sebehodnocení není v podmínkách českých středních škol (a ve školství vůbec) příliš obvyklou, zavedenou metodou, a ředitelé tak mohou mít ze zavedení sebehodnocení určité obavy.

**10. Do hodnocení zaměstnance je vhodné zapojit také zákonné zástupce žáků a žáky školy.**



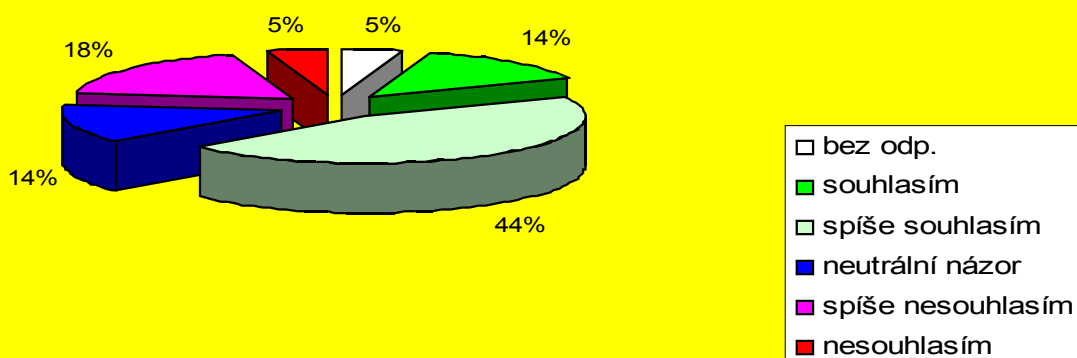
Třetina respondentů vyslovila neutrální názor; v ostatních případech byl vyjádřen názor negativní (36 % spíše nesouhlasí, 18 % nesouhlasí). Tento výsledek lze vysvětlit nezvykem (či nechutí) zapojit žáky či jejich zákonné zástupce do procesu hodnocení – ať školy samotné či jejich zaměstnanců. Moderní pedagogické trendy však doporučují školám větší zapojení rodičů i žáků do procesu vzdělávání, včetně evaluace.

**11. Názory externích kontrolních orgánů mají vliv na závěry hodnotitele o hodnoceném zaměstnanci.**



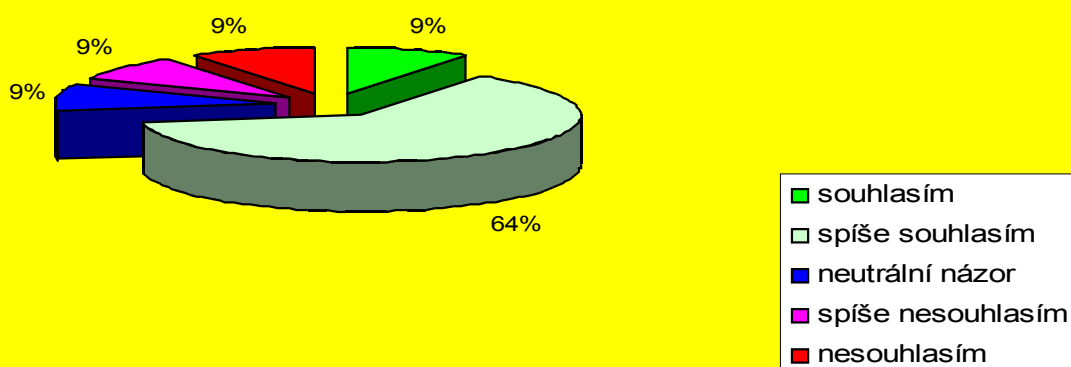
Asi 40% ředitelů se domnívá (převážně s drobnými výhradami), že je vhodné přihlédnout při hodnocení zaměstnance také k názorům externích kontrolních orgánů. Hlavním faktorem zde bude názor ČŠI. Ředitelé se pravděpodobně domnívají, že se v těchto případech posílí objektivnost pohledu na hodnoceného zaměstnance. Asi čtvrtina ředitelů nemá vyhraněný názor, další třetina pak spíše nesouhlasí a hodnotí pouze „z interních zdrojů“.

**12. Hodnocení zaměstnance nelze oprostít od subjektivního názoru na příslušného zaměstnance.**



Asi 58 % respondentů připouští vliv subjektivního názoru na zaměstnance při procesu jeho hodnocení. Necelá čtvrtina ředitelů naopak vliv subjektivních prvků odmítá.

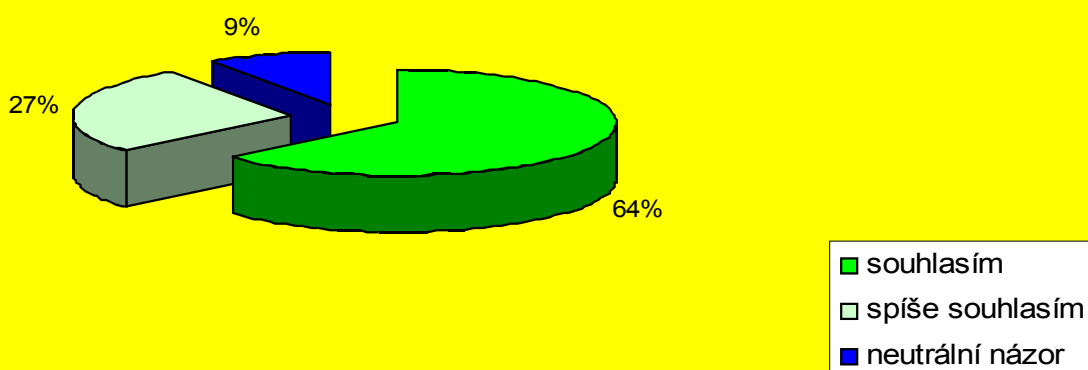
**13. Hodnocení má často jako jedinou přímou vazbu vliv na stanovení nenárokových složek platu.**



Překvapivě téměř dvě třetiny respondentů uvádějí jako jedinou přímou vazbu „hodnocení – výše nenárokové složky platu“. Tato volba odpovídá zřejmě zkušenostem.

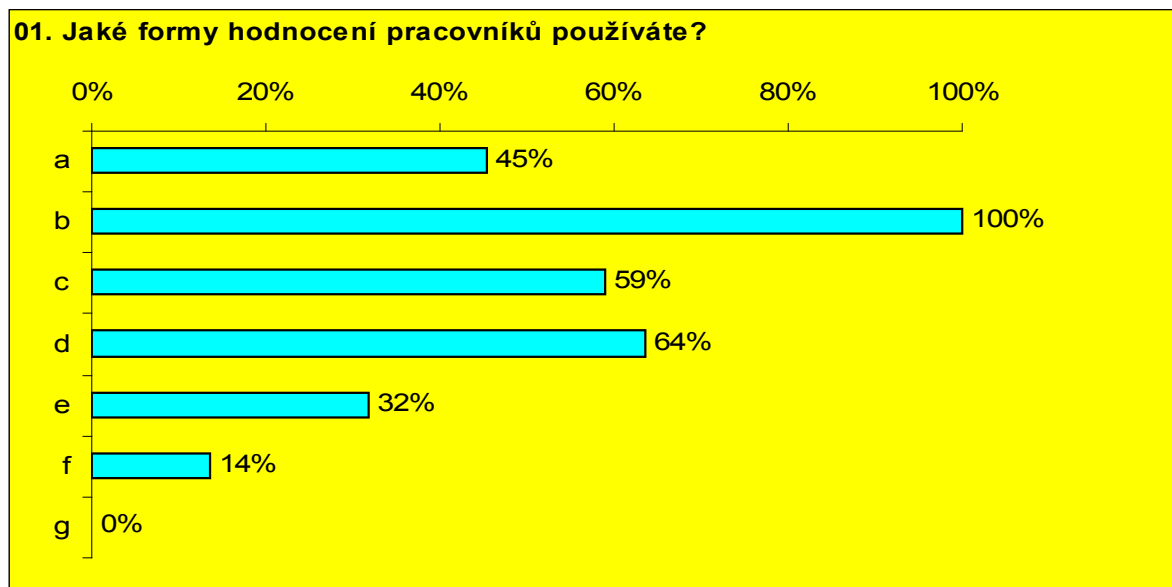
Asi pětina ředitelů vyslovila nesouhlasný názor s uvedenou formulací. Tito ředitelé si zřejmě uvědomují širší význam hodnocení, mimo jiné např. v oblasti motivace zaměstnanců, jejich kariérního růstu apod.

**14. Výsledky hodnocení je nutné individuálně projednat s hodnoceným zaměstnancem.**



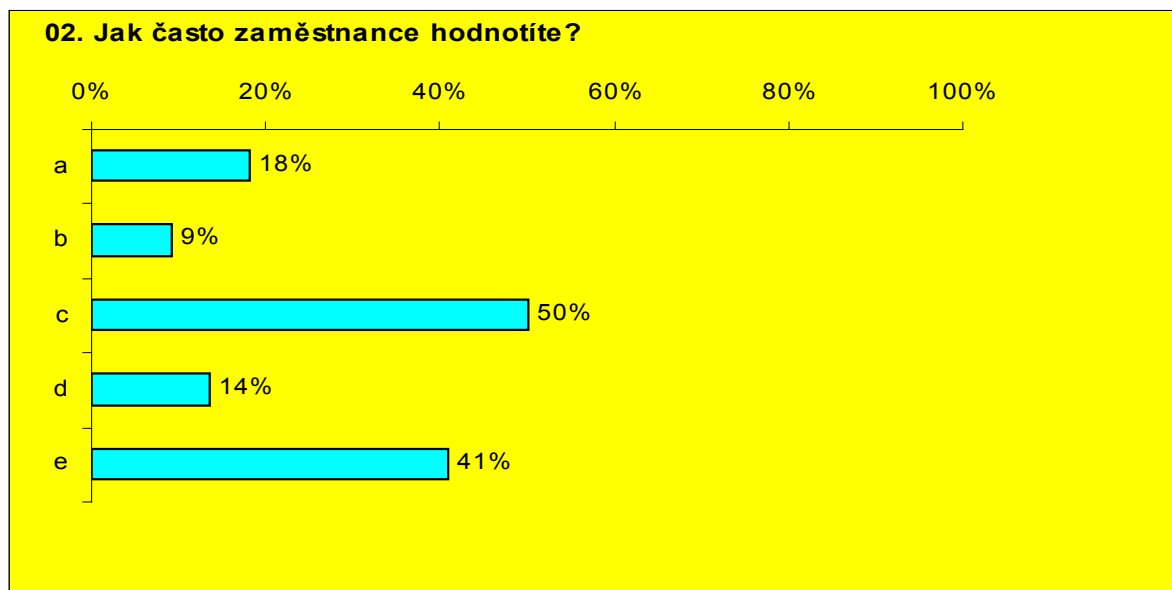
Výsledky opět potvrzují teoretické východisko – nutnost projednání hodnocení se zaměstnancem. Tuto skutečnost potvrdilo 91 % ředitelů. Přesto se objevily také neutrální názory (9 %), jejichž autoři tuto nutnost považují pravděpodobně za nepotřebnou.

## B) Dotazník P



Legenda: a - formální (pravidelné, standardizované, systematické)  
b - neformální (průběžné, příležitostné, neformální rozhovor)  
c - hodnocení přímým nadřízeným  
d - týmové hodnocení (ředitel školy + zástupce ředitele školy + přímý nadřízený)  
e - hodnocení externími subjekty (rodiče, ČŠI)  
f - hodnocení žáky  
g - jiné formy hodnocení (uved'te jaké)

Cílem této otázky bylo zjištění, jaké formy hodnocení jsou používány na příslušných středních školách. Všichni respondenti preferují neformální hodnocení (průběžné, příležitostné, neformální rozhovor). Téměř polovina z nich (45 %) ale používá také formální hodnocení a jsou zastánci týmového hodnocení (64%). Třetina respondentů pak prakticky přihlíží k hodnocení externích subjektů (rodiče, ČŠI).

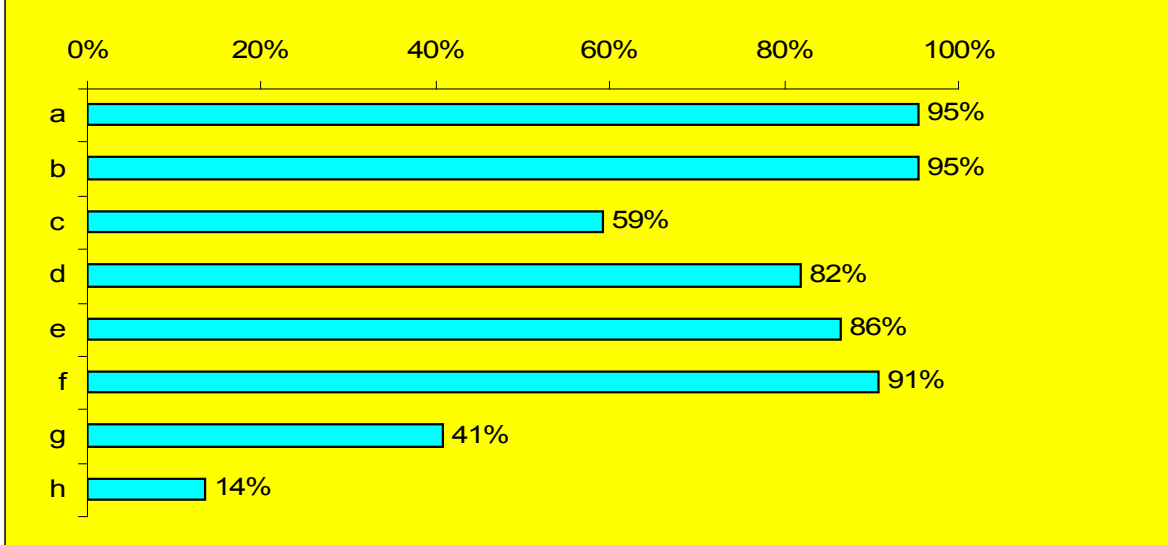


Legenda: a - každý měsíc  
 b - čtvrtletně  
 c - pololetně  
 d - jednou za školní rok  
 e - jinak (podle potřeby)

Výsledky rozložení odpovědí v názorech na četnost hodnocení jsou celkem v souladu s moderními teoriemi (doporučená frekvence hodnocení je pololetí, popř. rok). Polovina respondentů preferuje spíše pololetní periodu hodnocení, pro roční se vyjádřilo 14 % odpovědí. Téměř pětina ředitelů považuje za vhodné provádět hodnocení měsíčně. Toto je však možné spíše ve školách s malým počtem zaměstnanců, což není ale většinou případ středních škol. Poměrně vysoký počet ředitelů (41 %) se přiklání také k periodě provádění hodnocení dle potřeby.



### 03. Jaká kritéria hodnocení máte stanovena?

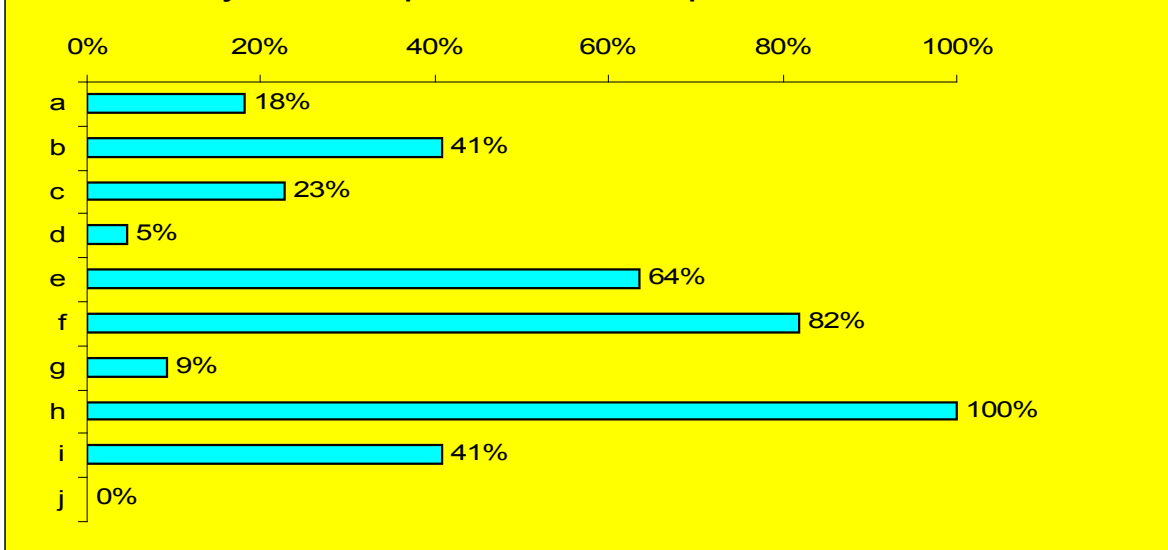


Legenda: a - kvalita vzdělávací práce učitele  
b - kvalita výchovné práce učitele  
c - motivační působení  
d - oblast sebevzdělávání  
e - osobní iniciativa, ochota ke spolupráci, loajálnost  
f - spolehlivost, zodpovědnost  
g - manažerské dovednosti  
h - jiná (uved'te příklady)

Velmi obtížnou činností v procesu hodnocení je stanovení kritérií, podle nichž je zaměstnanec hodnocen. Nabídka obsahovala sedm kritérií, která mohou být vhodná pro oblast středního školství. Pro zařazení kritéria „kvalita vzdělávací práce učitele“ se překvapivě nevyjádřil jeden z respondentů, ostatních 95 % považuje toto kritérium za samozřejmé. Stejně procento pak získalo kritérium „kvalita výchovné práce učitele“ a výrazné zastoupení (91%) má kritérium „spolehlivost a zodpovědnost“, které s předchozími kritérii velmi úzce souvisí. Také ostatní kritéria dosáhla poměrně vysokého procentuálního zastoupení, což jen potvrzuje tu skutečnost, že nabízené možnosti jsou pro oblast školství velmi reálné a že je rozumné je brát všechny v úvahu při tvorbě vlastních kritérií.

Překvapivě vysoký počet ředitelů (41 %) bere v úvahu také manažerské schopnosti hodnoceného pedagogického zaměstnance; tento sice není členem managementu školy, ale zřejmě může být toto kritérium vzato v úvahu například v práci třídních učitelů či předsedů předmětových komisí (metodických týmů).

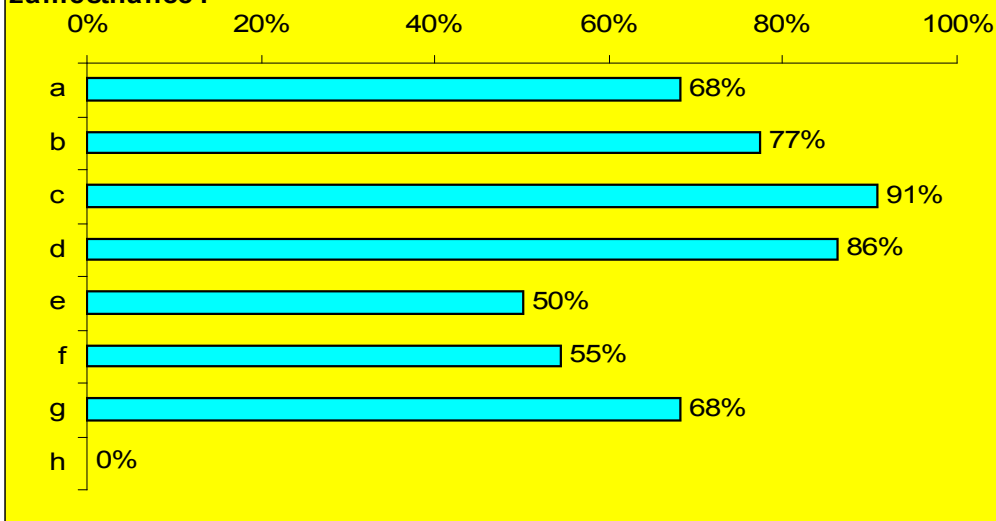
#### 04. Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?



- Legenda:
- a - metoda volného popisu pracovní činnosti (pracovní posudek)
  - b - posuzovací stupnice (číselné, grafické, slovní, kombinace předchozích)
  - c - checklist (dotazník, formulář - hodnotitel zaškrťává odpovědi typu ano/ne)
  - d - metoda BARS (klasifikační stupnice)
  - e - srovnávání s ostatními zaměstnanci
  - f - srovnání se stanovenými cíli
  - g - testování
  - h - pozorování pracovního výkonu (hospitace, ...)
  - i - sebehodnocení
  - j - jiné (uveďte příklad)

Všechny uvedené metody jsou zpravidla uváděny většinou autorů, kteří formulují moderní teorie hodnocení. Oslovení ředitelé zcela očekávaně všichni používají ve svých školách metodu pozorování pracovního výkonu (hospitace, ...). Velmi čteně je také používána metoda „srovnání se stanovenými cíli“ (82 %) a téměř 64 % ředitelů využívá metodu „srovnávání s ostatními zaměstnanci“. Více než čtyři desetiny hodnotitelů používají metodu „posuzovací stupnice“ a také metodu „sebehodnocení“. Ostatní nabízené metody jsou využívány spíše výjimečně.

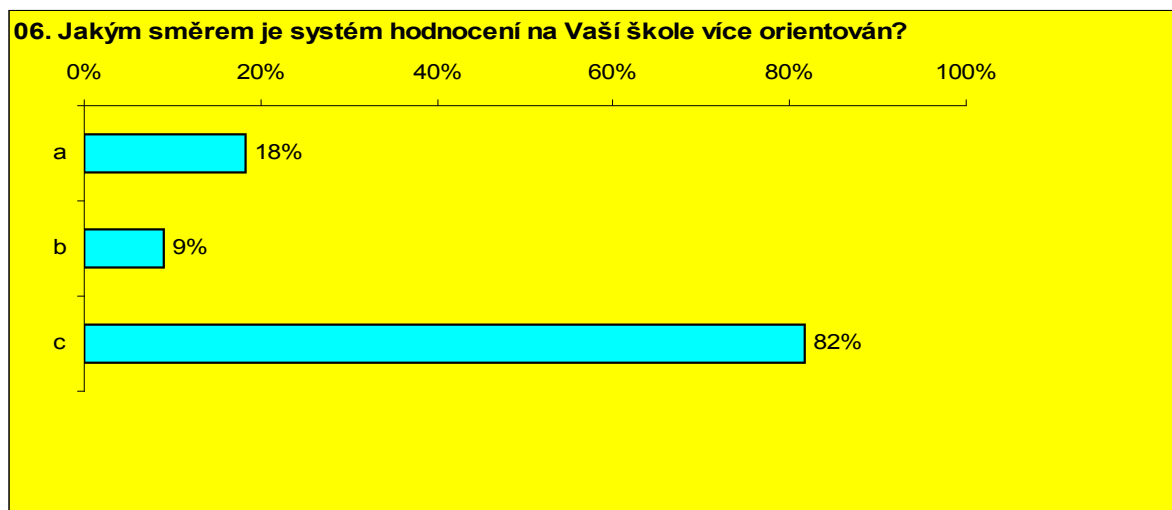
**05. Jaké cíle si kladete při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?**



- Legenda:
- a - charakterizovat aktuální stav pracovní výkonnosti zaměstnance
  - b - charakterizovat silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance
  - c - motivovat zaměstnance ke zlepšení vlastní pracovní výkonnosti
  - d - získat podklady pro odměňování (v oblasti nárokové i nenárokové složky platu)
  - e - rozpoznat potenciál pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance
  - f - získání podkladů pro efektivnost vzdělávacího procesu na škole
  - g - získat podklady pro další rozvoj pracovníků (sebevzdělávání, ...)
  - h - jiné (uved'te jaké)

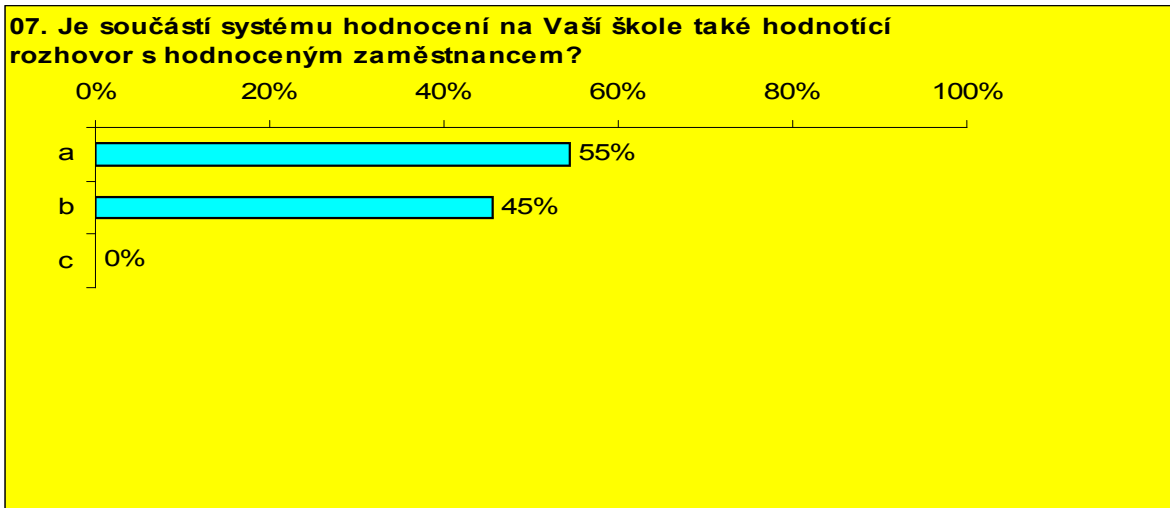
Tato otázka měla vést ke zjištění cílů, které si při hodnocení zaměstnanců kladou ředitelé škol. Ze stanoveného cíle hodnocení si ředitel školy volí kritéria a metody hodnocení.

Největší počet respondentů (91 %) si jako cíl stanovuje motivaci zaměstnanců ke zlepšení vlastní pracovní výkonnosti. Jen o málo procent méně si jako cíl dává také charakterizovat silné a slabé stránky zaměstnance (77%) a získat podklady pro jejich odměňování v oblasti nárokové i nenárokové složky platu (86%). Tento poslední cíl je pro hodnocené zaměstnance přirozeně výrazným motivem ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu. Všechny v souladu s teoriemi hodnocení uvedené cíle byly zastoupeny minimálně u poloviny ředitelů.



Legenda: a - na výsledky práce  
 b - na pracovní chování  
 c - kombinaci výsledků práce i pracovního chování

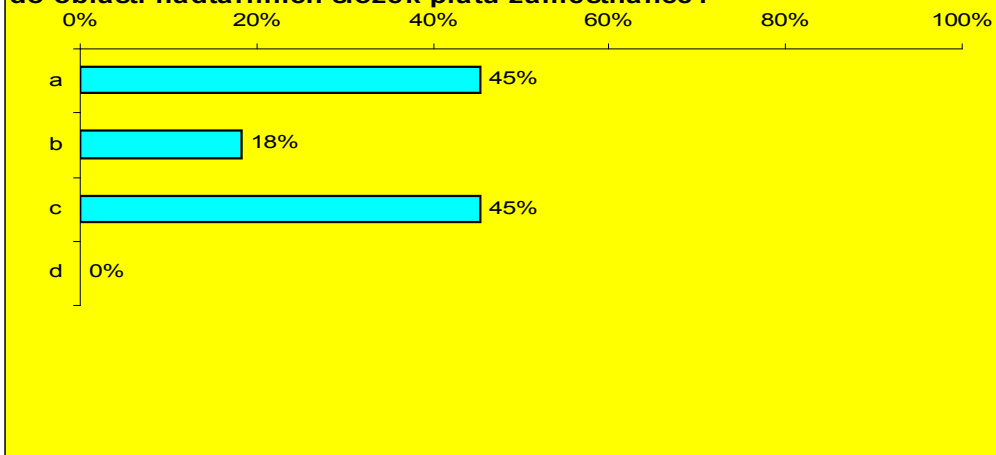
Výrazná většina ředitelů (82 %) orientuje svůj systém hodnocení na kombinaci výsledků práce i pracovního chování. Bylo by jistě zajímavé detailněji posoudit procento zastoupení obou těchto složek. Pouze výjimečně je preferována pouze jedna ze složek. Zadavatel otázky si však uvědomuje, že varianty a) i b) měly být uvedeny kvantifikátorem „pouze“. Je možné, že by pak výsledek byl ještě přesvědčivější ve prospěch varianty c).



Legenda: a - ano, vždy  
 b - občas, dle situace a potřeby  
 c - nikdy není

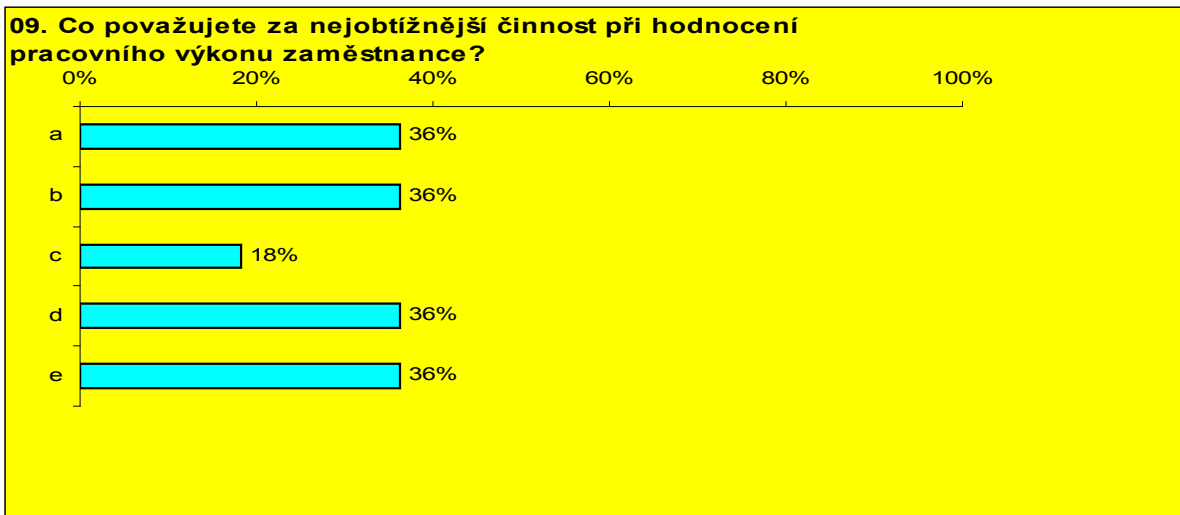
Podle teorií hodnocení zaměstnanců je uskutečnění hodnotícího rozhovoru s hodnoceným zaměstnancem nutnou součástí procesu hodnocení. Toto teoretické východisko však nebylo v odpovědích respondentů jednoznačně potvrzeno. Pouze 55 % ředitelů realizuje hodnotící rozhovor vždy, ostatní (45 %) pak pouze občas, dle situace a potřeby. Příčinou tohoto stavu může být povrchnější znalost obecných teorií efektivního hodnocení zaměstnanců.

**08. Jakým způsobem jsou promítnuty výsledky a závěry hodnocení do oblasti nadtarifních složek platů zaměstnance?**



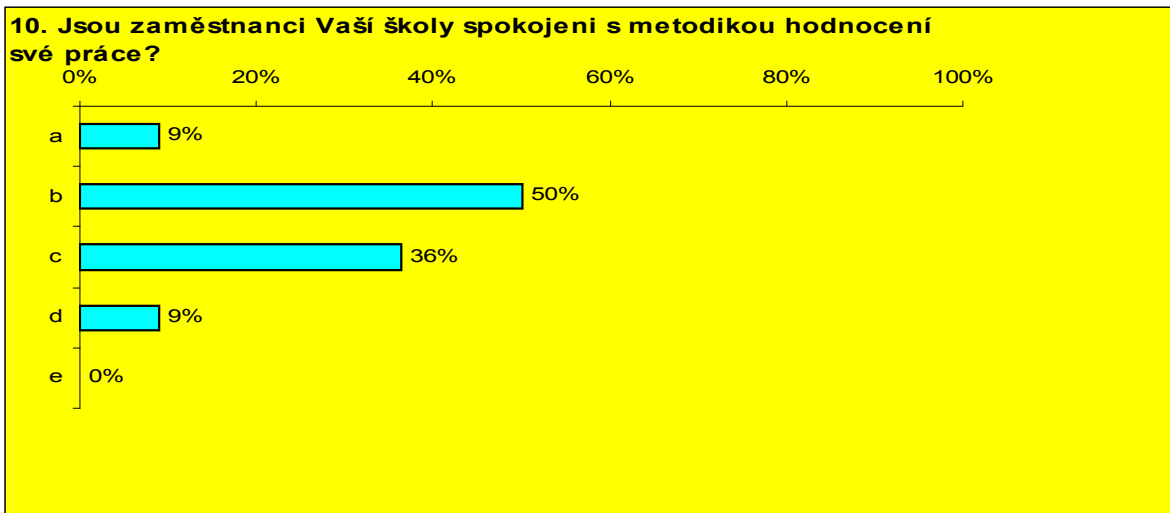
Legenda: a) bodovým systémem  
b) určením procenta z tarifní složky platu  
c) pevnou finanční částkou  
d) jiným způsobem (uveďte konkrétně)

Všichni respondenti souhlasí s promítnutím výsledků a závěru hodnocení do oblasti nadtarifních (nárokových i nenárokových) složek platů zaměstnanců. Největší počet ředitelů (45 %) využívá „pevnou finanční částku“, která může mít (ale také nemusí) souvislost s „bodovým systémem“, pro který se vyjádřilo rovněž 45 % ředitelů. Pouhá pětina ředitelů převádí závěry hodnocení na „procenta z tarifní složky platu“. Ze všech uvedených metod je nesporně nejobjektivnější „bodová metoda“.



Legenda: a - objektivitu  
 b - motivovat zaměstnance  
 c - sebehodnocení  
 d - vyvarovat se nesystematičnosti  
 e - sdělení nedostatků a výtěk hodnocenému zaměstnanci

Pouze 18 % ředitelů považuje za nejobtížnější činnost z nabízených pěti nejpravděpodobnějších potíží zajištění sebehodnocení. Všechny ostatní nabízené varianty odpovědí jsou zastoupeny zcela rovnocenně (36%). Celkové výsledky jen dokladují, že všechny uvedené skutečnosti mohou přinášet obtíže mnoha ředitelům středních škol, kteří realizují v podmínkách „své školy“ efektivní a moderní systém hodnocení zaměstnanců školy.



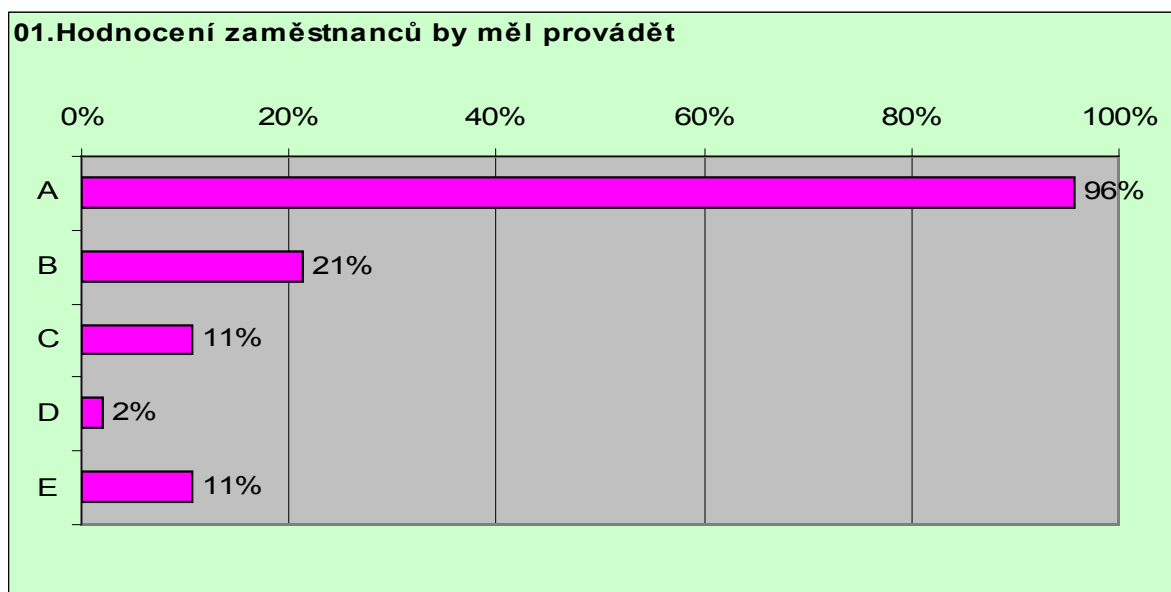
- Legenda:
- a - ano
  - b - spíše ano - z důvodu propracovaného systému hodnocení
  - c - spíše nikoli - z důvodu malého odrazu svého hodnocení v příslušné složce platu
  - d - spíše nikoli - z důvodu malé motivace
  - e - ne

Rozložení odpovědí na poslední otázku „dotazníku P“ je v očekávaném souladu se zkušeností autora této závěrečné bakalářské práce. Největší počet ředitelů (50 %) se přiklonil k odpovědi „spíše ano“, asi třetina pak připouští variantu odpovědi „spíše nikoli - ve vztahu k výši příslušné platové složky“. Dva ředitelé (9 %) zvolili odpověď „ano“. Jejich hodnotící systém musí být skutečně propracovaný, moderní, efektivní. Potěšitelné je jistě i to, že nikdo z respondentů nevyjádřil „absolutní“ nespokojenost zaměstnanců „své školy“ s metodikou jejich hodnocení.



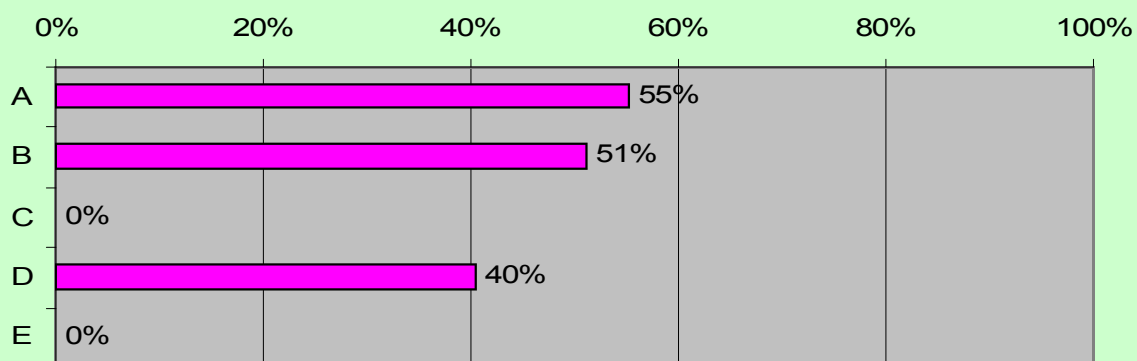
### C) Dotazník PZ

V této části nebude provedena analýza každé otázky samostatně, ale za grafickým zpracováním výsledků bude uvedeno výčtem několik skutečností, které vyplývají z pohledu „zdola“, tj. z pohledu hodnocených zaměstnanců. Autor připomíná, že tento dotazník vyplnilo 47 (98%) pedagogických zaměstnanců školy, jejímž je ředitelem. Přesto se domnívá, že uvedení těchto výsledků má souvislost s předchozími analyzovanými výsledky (dotazník M; dotazník P).



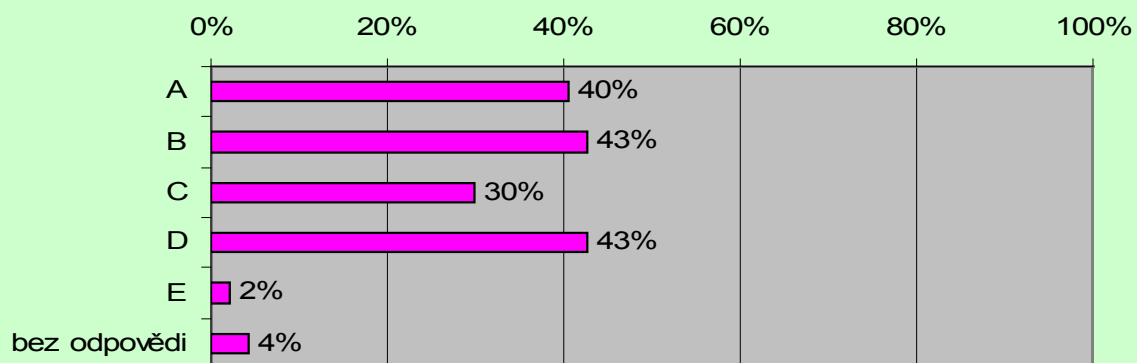
Legenda: A: přímý nadřízený  
B: sám zaměstnanec (= sebehodnocení)  
C: zaměstnanci navzájem  
D: pouze ředitel školy  
E: externí auditor

## 02. Z hlediska časového průběhu preferuji hodnocení



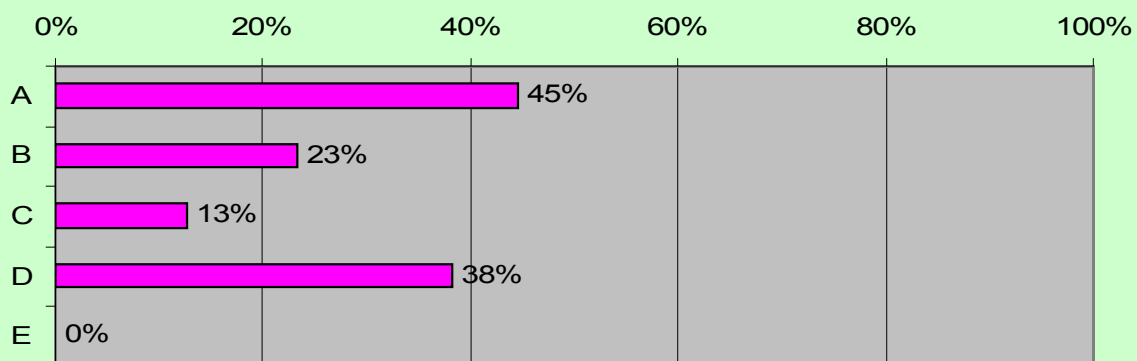
Legenda: A: průběžné  
 B: pravidelné  
 C: nahodilé  
 D: při dosažení určitého pracovního výsledku (cíle)  
 E: žádné

## 03. Za největší chybu při hodnocení svého pracovního výkonu považuji



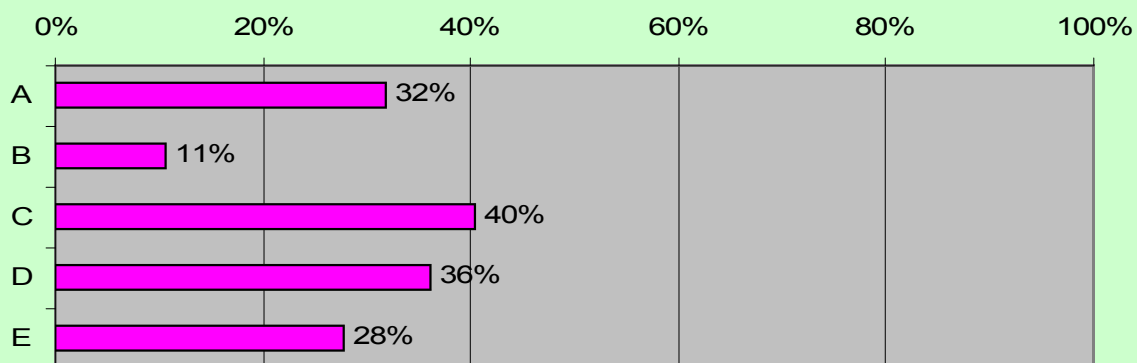
Legenda: A: osobní zaujatost hodnotitele, jeho subjektivní přístup  
 B: nedostatek hodnotících podkladů  
 C: nedostatečnou vazbu mezi hodnocením a motivací  
 D: nedostatečnou vazbu mezi hodnocením a finančním oceněním  
 E: jinou skutečnost: ..... (uveďte)

#### 04. Hodnocení práce zaměstnanců na škole je



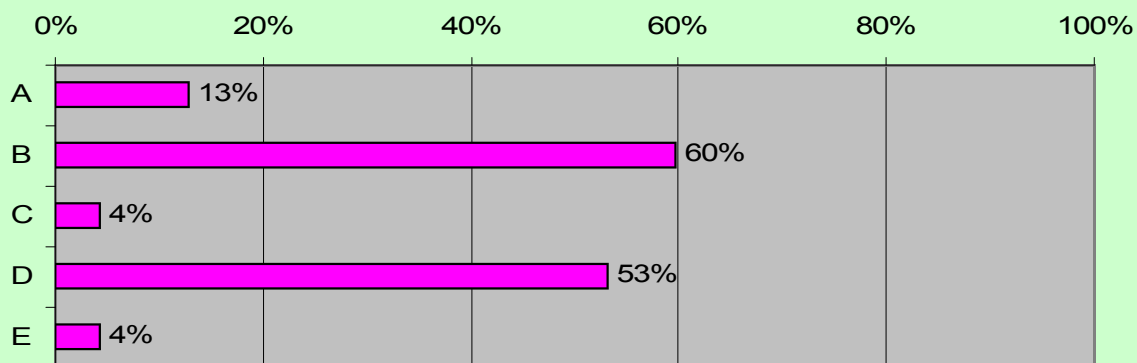
Legenda: A: formální  
B: systematické  
C: objektivní  
D: zatížené favoritismem, tj. preferováním oblíbenců  
E: žádné

#### 05. Nejčastěji hodnotitelskou chybou při hodnocení pracovního výkonu je



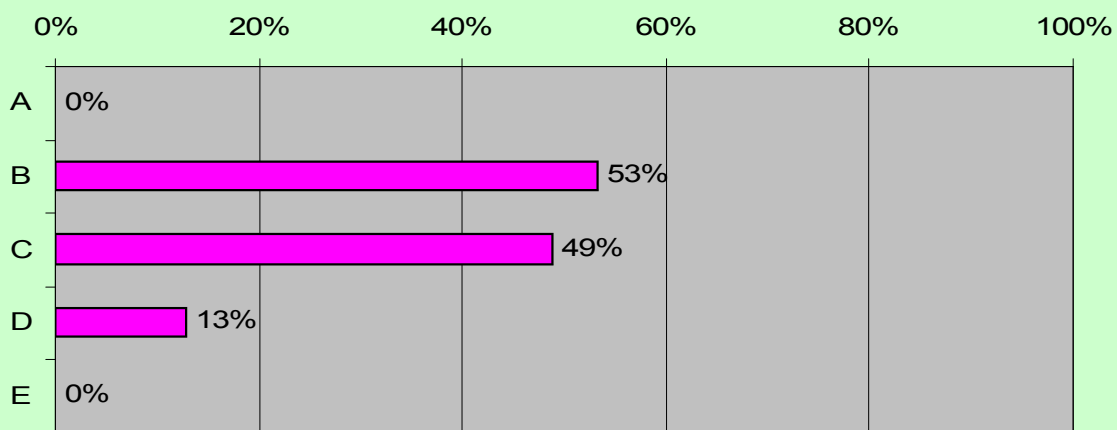
Legenda: A: neobjektivnost hodnocení  
B: přílišná shovívavost hodnotitele  
C: halo efekt (výkon v určité oblasti ignoruje ostatní výkonnostní ukazatele)  
D: stereotypnost  
E: efekt zrcadla (hodnotitel srovnává zaměstnance se sebou samým)

### 06. Plat zaměstnance by



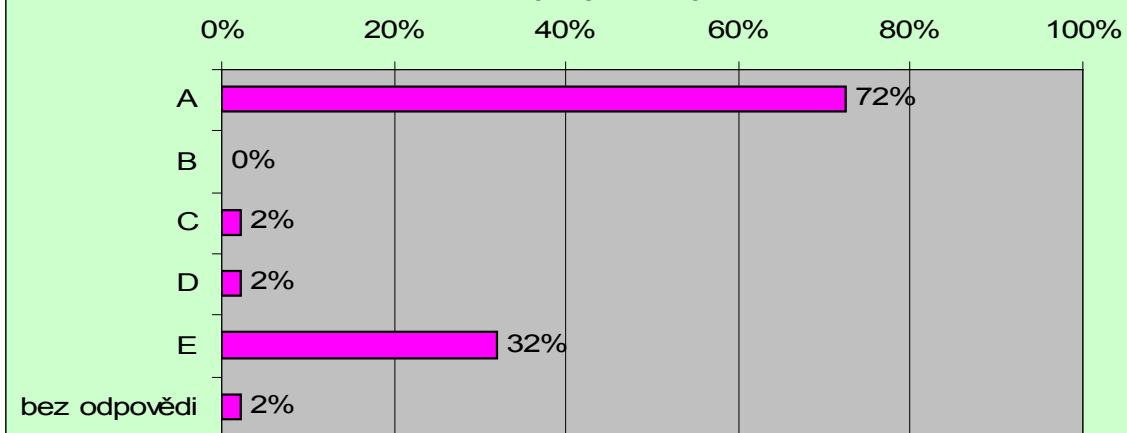
- Legenda:
- A: měl být zveřejněn
  - B: neměl být zveřejněn
  - C: měl být jediným důsledkem hodnocení práce zaměstnance
  - D: měl být vedle motivačních účinků důsledkem pracovního hodnocení
  - E: nemusel mít souvislost s výsledky hodnocení práce zaměstnance

### 07. Vedoucí zaměstnanci by



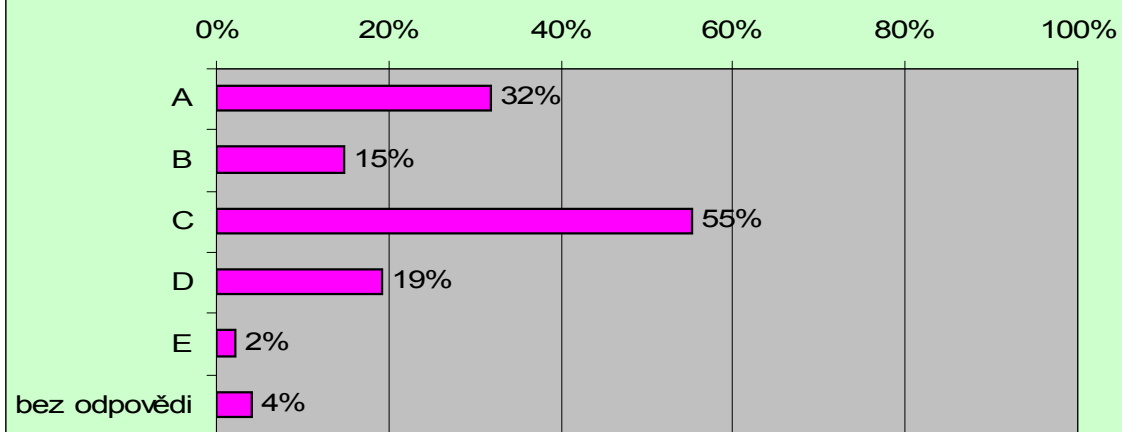
- Legenda:
- A: neměli být hodnoceni
  - B: měli být hodnoceni pouze svými nadřízenými
  - C: měli být hodnoceni také „zdola“ (tj. svými podřízenými zaměstnanci)
  - D: měli být hodnoceni pouze v oblasti kvality a termínů při plnění úkolů pro své nadřízené
  - E: měli být hodnoceni pouze „nárazově“

### 08. Do hodnocení zaměstnanců mají být zapojeni

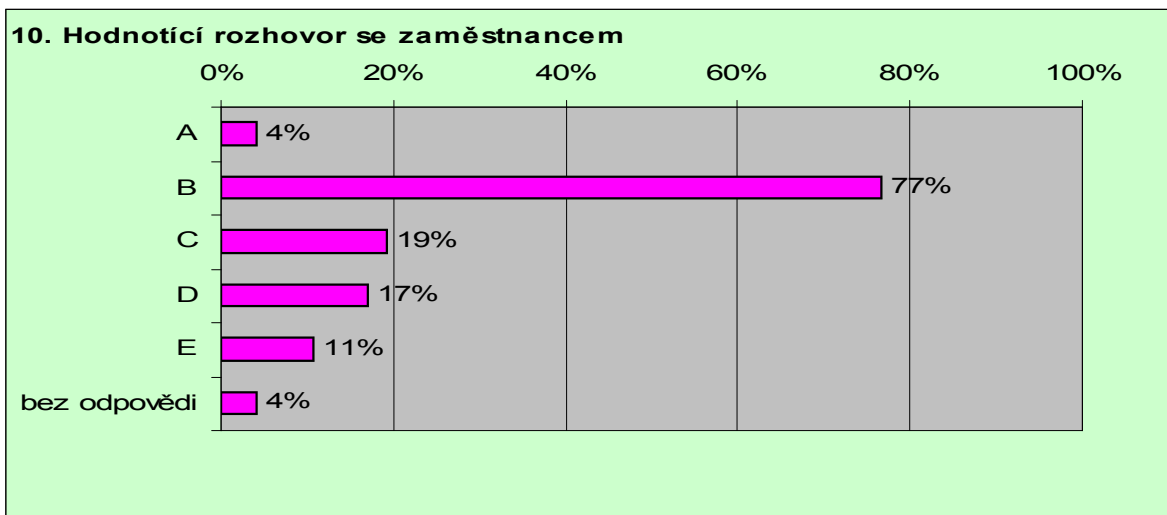


- Legenda: A: pouze přímí nadřízení  
B: také žáci školy  
C: také zákonní zástupci žáků a zletilí žáci  
D: také členové České školní inspekce  
E: všichni nadřízení zaměstnanci příslušného zaměstnance

### 09. Nejlepší způsob pro vyjádření výsledků pracovního hodnocení je



- Legenda: A: číselná stupnice (např. „školní“ 1 až 5)  
B: slovní stupnice  
C: slovní popis  
D: stanovení pořadí hodnoceného ve vzorku hodnocených  
E: jiný způsob: ..... (uved'te)



Legenda: A: není nutné provádět  
 B: má být prováděn „mezi 4 očima“  
 C: má za cíl poukázat pouze na kladné výsledky v hodnocení zaměstnance  
 D: má za cíl poukázat pouze na negativní výsledky v hodnocení zaměstnance  
 E: není nutné spojovat s hodnotícími pohovory v předcházejících obdobích hodnocení

Na základě výše uvedených grafických výsledků lze formulovat následující závěry:

- Hodnocení zaměstnanců by měl provádět přímý nadřízený.
- Nadpoloviční většina zaměstnanců preferuje průběžné i pravidelné hodnocení.
- Za největší chyby svého hodnocení považují hodnocení zaměstnanci nedostatečnou vazbu mezi hodnocením a finančním oceněním, nedostatek hodnotících podkladů a subjektivitu hodnotitelů.
- Hodnocení práce zaměstnanců na škole je formální a zatížené favoritismem.
- Častou hodnotitelskou chybou je halo efekt a stereotypnost.
- Plat zaměstnance by neměl být zveřejněn a měl by být (vedle motivačních účinků) důsledkem pracovního hodnocení.
- Vedoucí zaměstnanci by měli být hodnoceni svými nadřízenými i podřízenými.
- Do hodnocení zaměstnanců mají být zapojeni převážně pouze jejich přímí nadřízení.
- Nejlepší způsob pro vyjádření výsledků pracovního hodnocení je slovní popis nebo číselná stupnice.
- Hodnotící rozhovor se zaměstnancem má být prováděn „mezi 4 očima“.

Všechny tyto uvedené poznatky by bylo nesporně zajímavé konfrontovat s výsledky z dalších škol. Tato skutečnost však přesahuje rámec této práce. Přesto jsou cenné jak pro porovnání s výsledky předchozích dvou dotazníků, tak také jako zpětná vazba pro autora předkládané bakalářské práce.

## 6.2 Ověření hypotéz

Ve čtvrté kapitole této práce bylo formulováno pět hypotéz. I přes relativně malý počet analyzovaných dotazníků lze výsledky dotazníkové šetření porovnat s formulovanými hypotézami.

### **H1: Ředitelé středních škol mají zpracovaný funkční systém hodnocení zaměstnanců.**

Výsledky dotazníkové šetření v podstatě poukázaly na platnost formulované hypotézy. Každý z respondentů (ředitelů středních škol) má ve své škole nastavený určitý systém hodnocení zaměstnanců školy. Podle názoru autora předložené bakalářské práce jsou tyto systémy pravděpodobně odlišné – liší se ve své kvalitě a pravděpodobně i ve funkčnosti.

### **H2: Pro hodnocení zaměstnanců jsou na středních školách používány formy a metody, které jsou v souladu s teoretickými východisky.**

Analýza získaných odpovědí (údajů) potvrdila správnost této hypotézy zcela jednoznačně. Určitě zajímavé by bylo dalšími šetřeními zjistit, do jaké míry jsou používané formy a metody hodnocení funkční a efektivní.

### **H3: Na různých školách existuje obecně různý přístup k pojetí hodnocení zaměstnanců.**

Platnost této hypotézy byla analýzou získaných údajů opět ověřena. Relativně potěšující bylo zjištění z rozboru odpovědí na otázku č. 5 „dotazníku P“, kde se respondenti měli vyjádřit k cílům hodnocení. Těchto cílů si všichni ředitelé stanovují vždy více, což jen dokládá určitou solidní míru znalostí problematiky hodnocení ze strany hodnotících ředitelů. Bylo by jistě zajímavé zjištění, kolik z nich je např. absolventů bakalářského studia školského managementu či funkčního studia, nebo zda si problematiku hodnocení „někde nastudovali“, či zda k hodnocení zaměstnanců své školy přistupují „spíše intuitivně“.

### **H4: Ze skutečného stavu v oblasti hodnocení zaměstnanců vyplývá potřeba dalšího vzdělávání vedení (managementu) škol v této problematice.**

Autor předkládané závěrečné bakalářské práce se domnívá, že tato hypotéza nebyla plně prokázána resp. ověřena. Respondenty lze rozdělit do dvou skupin: Výrazně větší skupina ředitelů je seznámena se základními principy hodnocení, hodnotí relativně systematicky, efektivně, zná základní metody a formy hodnocení. Menšinu pak tvoří ti

ředitelé, kteří hodnotí spíše povrchně, intuitivně, jejich systém (lze-li použít tento termín) by bylo nutné propracovat.

Především tato skupina respondentů dokládá nutnost a potřebu dalšího vzdělávání managementu škol ve sledované oblasti hodnocení zaměstnanců. Autor práce se však domnívá, že příslušného vzdělávání by se měli zúčastňovat bez rozdílu všichni ředitelé středních škol.

#### **H5: Názor hodnocených zaměstnanců na jejich hodnocení koresponduje se základními teoretickými principy hodnocení.**

Výsledky šetření (viz dotazník PZ) dokládají částečnou platnost této hypotézy. Odpovědi respondentů (pedagogických zaměstnanců střední školy, ve které je autor předložené bakalářské práce ředitelem) vycházejí spíše ze subjektivních pocitů než ze znalosti základních teoretických principů. Přesto však částečně tuto hypotézu potvrzují. Obdobné výsledky by byly pravděpodobně získány analýzou odpovědí pedagogických zaměstnanců z jiných středních škol. Tato zjištění však přesahují rámec předkládané bakalářské práce.

Příčinou jen částečného ověření této hypotézy může být i ta skutečnost, že ředitelé škol nejsou schopni či ochotni své pedagogické zaměstnance seznámit se základními teoretickými principy hodnocení zaměstnanců – ať již sami nebo prostřednictvím akcí DVPP (například přizváním lektora, který uskuteční seminář na toto téma).



## 7. NÁVRH MODELU HODNOCENÍ PEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ STŘEDNÍ ŠKOLY

V této závěrečné kapitole bakalářské práce předkládá autor konkrétní možný model hodnocení pedagogických zaměstnanců v podmínkách střední školy.

Předkládaný návrh (či spíše nástin návrhu) vychází z následujících skutečností:

- a) autor se studiem odborné literatury seznámil se základními teoretickými východisky (při získávání podkladů pro tuto práci)
- b) ze zpracovaných údajů dotazníkového šetření
- c) z vlastní zkušenosti autora

Navrhovaný model hodnocení je **analytickou bodovací metodou**.

Navrhovaný systém má tři základní charakteristiky:

1. Dosahované pracovní výkony a výsledky zaměstnance jsou převedeny na určitý počet bodů – a to podle předem připraveného hodnotícího schématu.
2. Bodovací systém umožňuje relativně přesně charakterizovat pracovní úroveň hodnoceného zaměstnance a tím i jeho pozici v hodnoceném pracovním kolektivu zaměstnanců. (Hodnocené zaměstnance lze „seřadit dle počtu dosažených hodnotících bodů“).
3. Dosažené body lze poměrně snadno převést na finanční částku v oblasti nenárokové složky platu.

Vlastní realizace systému hodnocení je administrativně i časově poměrně náročná. Optimální periodou pro provádění hodnocení pedagogických zaměstnanců školy je perioda o délce jednoho školního roku. Hodnocení lze provést v průběhu přípravného týdne a v období měsíce září. V hodnocení se tak promítne pracovní výkonnost zaměstnance za období minulého školního roku a on tak může získat zpětnou vazbu a možné impulzy pro svoji pracovní činnost v následujícím školním roce.

Hodnocení se provádí ve třech následujících krocích:

- 1. Příprava na hodnocení**
  - určení cílů hodnocení
  - volba kritérií
  - stanovení bodové stupnice

## **2. Vlastní hodnocení**

- prováděné týmově (vedením školy)
- vyplnění záznamových archů
- zpracování tabulky (pro převedení „bodů na finanční částky“)

## **3. Hodnotící pohovory**

Dále uvedená kritéria (viz str. 66) mají základ v obecných východiskách a zaměřují se na tyto následující cíle:

- rozpoznat aktuální úroveň pracovní výkonnosti hodnoceného zaměstnance
- zjistit silné a slabé stránky zaměstnance
- vytvořit základnu pro odměňování
- motivovat zaměstnance
- umožnit hodnocenému zlepšení vlastního výkonu
- rozpoznat podklady pro hodnocení efektivity vzdělávání na škole
- rozpoznat potřeby v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců

## HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ ŠKOLY

### ÚSEK PEDAGOGICKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

#### A: KRITÉRIA PRO PŘÍZNÁNÍ OSOBNÍHO PŘÍPLATKU

<b>K1: MIMOŘÁDNÉ VÝSLEDKY VE VÝUCE</b> <i>( vlastní výkon ve vyučovacích hodinách, formy a metody výuky, kreativita, přístup k žákům, efektivnost výuky, koncepčnost a systematicklost práce )</i>	<i>bodů:</i> (-5)....(+5)
<b>K2: VÝSLEDKY VÝCHOVNÉ PRÁCE S ŽÁKY</b> <i>( vztah žáků k majetku školy, smysl pro pořádek, vedení žáků k dodržování pravidel slušného chování a jednání, působení osobním příkladem )</i>	(-4)....(+4)
<b>K3: KVALITA PLNĚNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ</b> <i>( dozory, účast na poradách a pedagogických radách, nástupy do hodin, včasný příchod na pracoviště, kvalita administrativních činností )</i>	(-5)....(+5)
<b>K4: KVALITA PROVEDENÍ ZADANÝCH ÚKOLŮ</b> <i>( včasnost, kvalita, samostatnost, iniciativa )</i>	(0)....(+5)
<b>K5: ÚROVEŇ VZTAHU KE ŠKOLE</b> <i>( loajálnost, ochota a schopnost prezentace vlastního názoru, schopnost přijímat kritiku, postoje při přijímání úkolů, ochota spolupracovat )</i>	(-4)....(+4)
<b>K6: ODBORNÁ ÚROVEŇ</b> <i>( ochota sebevzdělávání, tvůrčí přístup k výuce, účast na vzdělávacích akcích mimo školu, vztah k využití informačních technologií )</i>	(0)....(+4)
<b>K7: PODÍL NA ORGANIZACI PROVOZU ŠKOLY</b> <i>( správcovství laboratoří, sbírek a odborných učeben, kvalita inventarizační činnosti, výchovné poradenství )</i>	(0)....(+4)

#### B: KRITÉRIA PRO PŘÍZNÁNÍ AKTUÁLNÍ MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

**K1: viz METODIKA HLÁŠENÍ PODKLADŮ PRO PŘÍZNÁNÍ AKTUÁLNÍ MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY**  
 (navrhují: vedoucí metodických týmů, vedoucí učitelé, zástupci ředitele)

#### C: POLOLETNÍ MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

**K1:** Mimořádné odměny uděluje ředitel školy na návrh příslušného ZŘŠ.

**K2: PLNĚNÍ MIMOŘÁDNÝCH ÚKOLŮ**  
*(viz samostatná kritéria)*

Mladá Boleslav .....

Schválil: .....

## KRITÉRIA PRO PŘIZNÁNÍ MIMOŘÁDNÉ ODMĚNY

KD1	Úspěšné předložení projektů, získání grantů ve prospěch školy	
KD2	Podíl na estetizaci školy	
KD3	Podíl na tvorbě učebních dokumentů školy	
KD4	Podíl na tvorbě vnitřních norem školy	
KD5	Zpracování učebních textů, výroba pomůcek	
KD6	Aktivní účast na propagaci školy (DOD, burzy škol, návštěvy ZŠ, ...)	
KD7	Mimořádné výsledky ve vyučovacím procesu	
KD8	Výrazné výsledky v práci se slabými a problémovými žáky	
KD9	Příprava žáků na olympiády a soutěže	
K10	Organizování akcí pro školu i veřejnost (mimo vyučování)	
K11	Práce na školním časopise (vydávání, příspěvky, ...)	
K12	Lektorská činnost (např. "Ochrana člověka za mimořádných událostí", ...)	
K13	Efektivní práce "zavádějícího učitele"	
K14	Výrazný podíl na výuce dálkového studia	
K15	Výrazný podíl na "chodu školy" (vyjma výše uvedených činností)	
K16	Výjimečně kvalitní plnění úkolů v práci třídního učitele	
K17	Plnění tematických úkolů (INTRANET; ...)	
<p><b>Návrhy na doplnění stávajících kritérií, další navrhovaná kritéria:</b>            (v souladu s § 13 zákona č. 143/1992 Sb., o platu ..., a § 10 NV č. 330/2003 Sb., o platových poměrech ...)</p>		
<p><b>ZAMĚSTNANEC:</b></p>		

Jednotlivá kritéria mají jednotliví vedoucí zaměstnanci (zástupce ředitele pro úsek teoretické výuky; zástupce ředitele pro úsek praktické výuky; vedoucí vychovatel; vedoucí učitel domova mládeže) rozpracována konkrétně s ohledem na specifiku jednotlivých pedagogických profesí.

Celkové bodové hodnocení zaměstnance je zaznamenáno do ZÁZNAMOVÉHO ARCHU ZAMĚSTNANCE (viz příloha č. 4) a následně je pak hodnocení odpovídající finanční částka zapsána do PLATOVÉHO LISTU ZAMĚSTNANCE (viz příloha č. 7).

Bodové hodnocení všech zaměstnanců je zapsáno do přehledné následující tabulky „HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ“ (viz příloha č. 5a; v programu EXCEL; uvedená jména zaměstnanců jsou fiktivní) a do tabulky „PLATY- OSOBNÍ PŘÍPLATKY“ (viz příloha č. 5b; v programu EXCEL; uvedená jména zaměstnanců jsou fiktivní), kde jsou pomocí nadefinovaných vzorců prováděny příslušné výpočty.

Velmi důležitým údajem v tabulce je finanční hodnota bodu.

Tato je určena velmi jednoduše: Z celkové částky, která je k dispozici na určité období pro vyplacení nenárokové složky platu, je odečtena částka určená pro vyplacení mimořádných odměn. Zbylá částka je pak vydělena součtem bodů všech hodnocených zaměstnanců a tím je stanovena finanční hodnota jednoho bodu.

Celková hodnota finanční částky hodnoceného zaměstnance je pak získána jako součin finanční hodnoty jednoho bodu a počtu bodů, které zaměstnanec získal (viz příloha č. 5b - sloupec stabilní část). U zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem je výsledek vynásoben ještě výši tohoto úvazku. Finální výše osobního příplatku může být ještě ovlivněna vedením školy v případech, že hodnocený zaměstnanec je buď vedoucím metodického týmu (předmětové komise), výchovným poradcem nebo správcem ICT. Promítnout se zde mohou ale také srážky za aktuální neplnění povinností či jiné pracovní nedostatky.

Hodnocení zaměstnance je do oblasti finančního ohodnocení promítnuto nejen ve složce osobního příplatku (je stanoven na školní rok), ale může být zohledněno také v oblasti mimořádných odměn. Mimořádná odměna může být udělena aktuálně (operativně) nebo se v ní může promítnout pozitivní posun zaměstnance v oblasti jeho pracovní výkonnosti – například za pololetí školního roku.

Příklad záznamu je uveden v příloze č. 6 této bakalářské práce.

Chybou hodnotitele (ale i hodnotícího systému) by bylo přenášet výsledné bodové hodnocení zaměstnance pouze do oblasti jeho finančního ocenění. Nezbytnou a velmi významnou součástí tohoto systému je hodnotící pohovor. Při něm je nutné respektovat a dodržet jeho základní teoretická východiska (příprava, dostatek podkladů i času, nenechat se při něm rušit okolními vlivy (včetně telefonátů ...), motivace, apod.) Hodnotitel nejprve projde

s hodnoceným jeho hodnocení v jednotlivých kritériích, pak vše stručně shrne, vyzdvihne klady hodnoceného, taktně se zmíní i o případných nedostatcích.

Pak je hodnocený zaměstnanec vyzván, aby se vyjádřil k tomu, v čem se může či chce zlepšit. Rovněž tak může vyjádřit své ostatní náměty či připomínky. Všechna vyjádření hodnotitele i hodnoceného zaměstnance musí být zaznamenána v písemné podobě (ZÁZNAMOVÝ ARCH ZAMĚSTNANCE – viz příloha č. 7). Tato písemná varianta je podepsána oběma stranami hodnotícího rozhovoru a slouží také jako podklad pro případné pozdější dohady či spekulace.

## **8. ZÁVĚR**

Předložená závěrečná bakalářská práce měla za cíl vytvořit materiál, který může pomoci začínajícím řídicím pracovníkům orientovat se v problematice hodnocení svých zaměstnanců a zkušenějším pak tuto problematiku připomenout.

Autor práce nepředkládá vyčerpávající dílo. K tomu by bylo jistě zapotřebí provést zejména více reprezentativní průzkum s výrazně větším počtem respondentů.

I tak lze říci, že rozsah této práce by měl být dostačující pro pochopení základních principů hodnocení zaměstnanců v podmínkách českých středních škol. Obsah práce poukazuje na možná teoretická východiska, seznamuje čtenáře s cíli, kritérii i metodami hodnocení. V neposlední řadě také poskytuje určitá varování před chybami, jimiž může být hodnocení prováděno.

Pokud tyto skutečnosti budou laskavým čtenářem v práci shledány, pak jistě může být práce přínosná nejen pro vlastní manažerskou práci jejího autora.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2
- BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. aj. *Úvod do teorie a praxe školského managementu*. I. a II. díl. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Kalovy, 1995. ISBN 80-7184-010-6
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-840-6
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8
- BLÁHA, J.; MATEICIUS, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9
- FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Vedení školy v praxi*. Praha: Dr. Josef Raabe, 2005. ISBN 80-86307-13-1
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Vedení školy v praxi*. Praha: Dr. Josef Raabe, 1996. ISBN 80-902189-0-3
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Zákoník práce*. Olomouc: Anag, 2004. ISBN 80-7263-211-6
- KOUBEK, J. *Personální péče v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. ISBN 80-86131-25-4
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X
- MAYEROVÁ, M.; RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Praha: H&H Vyšehradská, 2000. ISBN 80-86022-65-X

- MENTZEL, W. *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0408-0
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada a.s., 1993. ISBN 80-85623-29-3
- MURPHY, E.C. *Jste dobrý šéf?* Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-183-5
- SUKOVÁ, B. *Zákon o pedagogických pracovnících*. Třinec: RESK education, 2005.
- SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8
- STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-85424-92-4
- STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X
- ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702-7
- VEBER, J. a kolektiv autorů *Management*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-029-5

## ČASOPISY

Moderní řízení č. 1/2003, Praha: Economia, a.s., 2002 str. 53-56

Moderní řízení č. 4/2003, Praha: Economia, a.s., 2003, str. 58-59

Práce a mzda č. 4/2006, Praha: Aspi, a.s., 2006, str. 44-52

Řízení školy č. 1/2005, Praha: Aspi, a.s., 2005, str. 7-8



## DOTAZNÍK PRO ŘEDITELE ŠKOL - M

	FORMULACE TVRZENÍ				
	1	2	3	4	5
01.	Hodnocení práce zaměstnanců je významný nástroj řízení školy				
02.	Hodnocení vlastní práce je pro zaměstnance důležitý motivační prvek				
03.	Hodnocení práce zaměstnanců musí být prováděno na základě podrobného systému hodnocení				
04.	Hodnoticí systém práce zaměstnanců by měl vycházet z obecných teorií řízení				
05.	Pro hodnocení práce zaměstnanců je nutno stanovit pevná kritéria				
06.	Počet kritérií pro hodnocení zaměstnance nemá být příliš velký				
07.	S hodnoticími kritérii musí být zaměstnanci předem seznámeni				
08.	Různé profesní skupiny zaměstnanců na škole je třeba hodnotit podle odlišných kritérií				
09.	Při formulaci závěrů hodnocení zaměstnance je vhodné využít i jeho sebehodnocení				
10.	Do hodnocení zaměstnance je vhodné zapojit také zákonné zástupce žáků a žáky školy				
11.	Názory externích kontrolních orgánů mají vliv na závěry hodnotitele o hodnoceném zaměstnanci				
12.	Hodnocení zaměstnance nelze oprostit od subjektivního názoru na příslušného zaměstnance				
13.	Hodnocení má často jako jedinou přímou vazbu vliv na stanovení nenárokových složek platu				
14.	Výsledky hodnocení je nutné individuálně projednat s hodnoceným zaměstnancem				

**LEGENDA:** Do příslušného sloupce 1 - 5 (obsah - viz vpravo dole) vložte na každém řádku právě jeden symbol x.

souhlasím

spíše souhlasím

neutrální názor

spíše nesouhlasím

nesouhlasím



**04. Jaké metody hodnocení práce zaměstnanců používáte?**

- a) metoda volného popisu pracovní činnosti (pracovní posudek)
- b) posuzovací stupnice (číselné, grafické, slovní, kombinace předchozích)
- c) checklist (dotazník, formulář - hodnotitel zaškrťává odpovědi typu ano/ne)
- d) metoda BARS (klasifikační stupnice)
- e) srovnávání s ostatními zaměstnanci
- f) srovnání se stanovenými cíli
- g) testování
- h) pozorování pracovního výkonu (hospitace, ...)
- i) sebehodnocení
- j) jiné (uveďte příklad)

**05. Jaké cíle si kladete při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?**

- a) charakterizovat aktuální stav pracovní výkonnosti zaměstnance
- b) charakterizovat silné a slabé stránky hodnoceného zaměstnance
- c) motivovat zaměstnance ke zlepšení vlastní pracovní výkonnosti
- d) získat podklady pro odměňování (v oblasti nárokové i nenárokové složky platu)
- e) rozpoznat potenciál pracovního výkonu hodnoceného zaměstnance
- f) získání podkladů pro efektivnost vzdělávacího procesu na škole
- g) získat podklady pro další rozvoj pracovníků (sebevzdělávání, ...)
- h) jiné (uveďte jaké)

**06. Jakým směrem je systém hodnocení na Vaší škole více orientován?**

- a) na výsledky práce
- b) na pracovní chování
- c) kombinaci výsledků práce i pracovního chování

**07. Je součástí systému hodnocení na Vaší škole také hodnotící rozhovor s hodnoceným zaměstnancem?**

- a) ano, vždy
- b) občas, dle situace a potřeby
- c) nikdy není

08. Jakým způsobem jsou promítnuty výsledky a závěry hodnocení do oblasti nadtarifních složek platů zaměstnanců?

- a) bodovým systémem
- b) určením procenta z tarifní složky platu
- c) pevnou finanční částkou
- d) jiným způsobem (uveďte konkrétně)

09. Co považujete za nejobtížnější činnost při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance?

- a) objektivitu
- b) motivovat zaměstnance
- c) sebehodnocení
- d) vyvarovat se nesystematičnosti
- e) sdělení nedostatků a výtek hodnocenému zaměstnanci

10. Jsou zaměstnanci Vaší školy spokojeni s metodikou hodnocení své práce?

- a) ano
- b) spíše ano - z důvodu propracovaného systému hodnocení
- c) spíše nikoli - z důvodu malého odrazu svého hodnocení v příslušné složce platu
- d) spíše nikoli - z důvodu malé motivace
- e) ne

## HODNOCENÍ PRÁCE ZAMĚSTNANCŮ - DOTAZNÍK PZ

1. Hodnocení zaměstnanců by měl provádět
  - A: přímý nadřízený
  - B: sám zaměstnanec (= sebehodnocení)
  - C: zaměstnanci navzájem
  - D: pouze ředitel školy
  - E: externí auditor
  
2. Z hlediska časového průběhu preferuji hodnocení
  - A: průběžné
  - B: pravidelné
  - C: nahodilé
  - D: při dosažení určitého pracovního výsledku (cíle)
  - E: žádné
  
3. Za největší chybu při hodnocení svého pracovního výkonu považuji
  - A: osobní zaujatost hodnotitele, jeho subjektivní přístup
  - B: nedostatek hodnotících podkladů
  - C: nedostatečnou vazbu mezi hodnocením a motivací
  - D: nedostatečnou vazbu mezi hodnocením a finančním oceněním
  - E: jinou skutečnost: ..... (uveďte)
  
4. Hodnocení práce zaměstnanců na škole je
  - A: formální
  - B: systematické
  - C: objektivní
  - D: zatížené favoritismem, tj. preferováním oblíbenců
  - E: žádné
  
5. Nejčastější hodnotitelskou chybou při hodnocení pracovního výkonu je
  - A: neobjektivnost hodnocení
  - B: přílišná shovívavost hodnotitele
  - C: halo efekt (výkon v určité oblasti ignoruje ostatní výkonnostní ukazatele)
  - D: stereotypnost
  - E: efekt zrcadla (hodnotitel srovnává zaměstnance se sebou samým)
  
6. Plat zaměstnance by
  - A: měl být zveřejněn
  - B: neměl být zveřejněn
  - C: měl být jediným důsledkem hodnocení práce zaměstnance
  - D: měl být vedle motivačních účinků důsledkem pracovního hodnocení
  - E: nemusel mít souvislost s výsledky hodnocení práce zaměstnance

7. Vedoucí zaměstnanci by
- A: neměli být hodnoceni
  - B: měli být hodnoceni pouze svými nadřízenými
  - C: měli být hodnoceni také „zdola“ (tj. svými podřízenými zaměstnanci)
  - D: měli být hodnoceni pouze v oblasti kvality a termínů při plnění úkolů pro své nadřízené
  - E: měli být hodnoceni pouze „nárazově“
8. Do hodnocení zaměstnanců mají být zapojeni
- A: pouze přímí nadřízení
  - B: také žáci školy
  - C: také zákonní zástupci žáků a zletilí žáci
  - D: také členové České školní inspekce
  - E: všichni nadřízení zaměstnanci příslušného zaměstnance
9. Nejlepší způsob pro vyjádření výsledků pracovního hodnocení je
- A: číselná stupnice (např. „školní“ 1 až 5)
  - B: slovní stupnice
  - C: slovní popis
  - D: stanovení pořadí hodnoceného ve vzorku hodnocených
  - E: jiný způsob: ..... (uved'te)
10. Hodnotící rozhovor se zaměstnancem
- A: není nutné provádět
  - B: má být prováděn „mezi 4 očima“
  - C: má za cíl poukázat pouze na kladné výsledky v hodnocení zaměstnance
  - D: má za cíl poukázat pouze na negativní výsledky v hodnocení zaměstnance
  - E: není nutné spojovat s hodnotícími pohovory v předcházejících obdobích hodnocení

ŠKOLA: .....

**HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – ZÁZNAMOVÝ ARCH**

Hodnocený zaměstnanec (jméno a příjmení): .....

Hodnotitel: .....

KRITÉRIUM	BODOVÉ HODNOCENÍ
MIMOŘÁDNÉ VÝSLEDKY VE VÝUCE	
VÝSLEDKY VÝCHOVNÉ PRÁCE S ŽÁKY	
KVALITA PLNĚNÍ PRACOVNÍCH POVINNOSTÍ	
KVALITA PROVEDENÍ ZADANÝCH ÚKOLŮ	
ÚROVEŇ VZTAHU KE ŠKOLE	
ODBORNÁ ÚROVEŇ	
PODÍL NA ORGANIZACI PROVOZU ŠKOLY	
Celkové bodové hodnocení	

VYJÁDŘENÍ HODNOTITELE:

VH1 – VÝRAZNÁ POZITIVA HODNOCENÉHO

VH2 –NÁMĚTY KE ZLEPŠENÍ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE

VYJÁDŘENÍ HODNOCENÉHO ZAMĚSTNANCE:

OSTATNÍ NÁMĚTY, PŘIPOMÍNKY, POZNÁMKY:

ZAMĚSTNANEC BYL SE SVÝM HODNOCENÍM SEZNAMEN DNE .....

Podpis hodnoceného zaměstnance:

Podpis hodnotitele:



<b>HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b>									
<i>školní rok: 2005 - 2006</i>									
<b>BODOVÁNÍ PODLE KRITÉRIÍ</b>									
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	součet	poznámky
Adamcová	2	2	4	2	2	2	1	15	
Bubáková	3	3	4	3	2	2	1	18	
Černý	4	3	4	3	3	2	1	20	
	3	3	3	3	4	2	1	19	
	3	3	3	3	3	2	1	18	
	4	3	4	4	4	3	1	23	
	3	3	3	3	3	2	1	18	
	3	3	1	2	0	1	1	11	
	4	3	4	4	3	3	1	22	
	3	2	3	3	3	3	2	19	
	3	2	3	2	3	2	1	16	
	3	2	2	2	2	2	1	14	
	3	3	3	3	3	3	1	19	
	3	3	3	3	3	3	2	20	
	3	2	3	4	4	4	4	24	
	3	3	3	3	3	3	1	19	
	4	3	4	4	3	3	2	23	
	3	3	3	4	4	2	1	20	
	3	2	2	3	2	2	1	15	
	2	1	2	2	3	2	1	13	
	3	3	3	3	3	3	1	19	
	3	3	4	3	3	3	0	19	
	3	2	2	2	2	2	0	13	
	3	2	3	3	3	2	1	17	
	3	2	3	3	3	2	2	18	
	2	3	3	2	3	3	1	17	
	4	3	4	4	3	3	3	24	
	4	2	4	4	3	3	1	21	
	3	2	4	3	2	2	2	18	
	3	3	3	3	3	2	1	18	
Žáček	4	4	4	4	3	2	1	22	

celkem: 572

Mladá Boleslav .....

<b>PLATY - OSOBNÍ PŘÍPLATKY</b>		<b>školní rok: 2005 - 2006</b>						
	výše úvazku	STABILNÍ ČÁST		VEDENÍ ŠKOLY			SRÁŽKY	CELKEM
				VMT	VP; PC	BONUS		
Adamcová	1	15	1 500					1 500
Bubáková	1	18	1 800					1 800
Černý	1	20	2 000					2 000
	1	19	1 900					1 900
	1	18	1 800					1 800
	1	23	2 300	1 000				3 300
	1	18	1 800					1 800
	1	11	1 100					1 100
	1	22	2 200					2 200
	1	19	1 900	400				2 300
	1	16	1 600	700				2 300
	0,3	5	500					500
	1	19	1 900					1 900
	1	20	2 000					2 000
	1	24	2 400	900	2 000			5 300
	1	19	1 900					1 900
	1	20	2 000					2 000
	0,25	4	400					400
	1	13	1 300					1 300
	1	19	1 900					1 900
	1	19	1 900					1 900
	0,5	6	600					600
	1	17	1 700					1 700
	1	18	1 800					1 800
	1	17	1 700					1 700
	1	24	2 400		700			3 100
	1	21	2 100	700				2 800
	0,5	9	900					900
	1	18	1 800					1 800
Žáček	1	22	2 200			500		2 700
		513	51 300	3 700	2 700	500		58 200

HODNOTA BODU = 100 Kč



## PLATOVÝ LIST ZAMĚSTNANCE

Zaměstnanec: .....

Školní rok:

Osobní číslo: .....

### NÁROKOVÁ SLOŽKY PLATU

1. Tarifní plat: ..... plat. třída, ..... plat. stupeň: .....

Kč

2. Příplatek za vedení: ..... Kč

3. Zvláštní příplatek: ..... Kč

---

Celkem: ..... Kč

**Pozn.:** Ostatní případné nárokové složky platu (práce přesčas, odborné suplování, zastupování vedoucího pracovníka, příplatek za noční práci, noční pohotovost či příplatek za práci v sobotu a v neděli) budou poskytnuty na základě podkladů příslušného vedoucího zaměstnance.

měsíc:	přesčasové hodiny:	odborné suplování zastupování:	jiné:	podpis zaměstnance:
IX.				
X.				
XI.				
XII.				
I.				
II.				
III.				
IV.				
V.				
VI.				

## B) NENÁROKOVÁ SLOŽKA PLATU

měsíc:	MIMORÁDNÉ ODMĚNY										
	částka:	zduvodnění:	podpis zaměstnance:								podpis zaměstnance:
IX.											
X.											
XI.											
XII.											
I.											
II.											
III.											
IV.											
V.											
VI.											
	osobní příplatek:										
	podpis zaměstnance:										