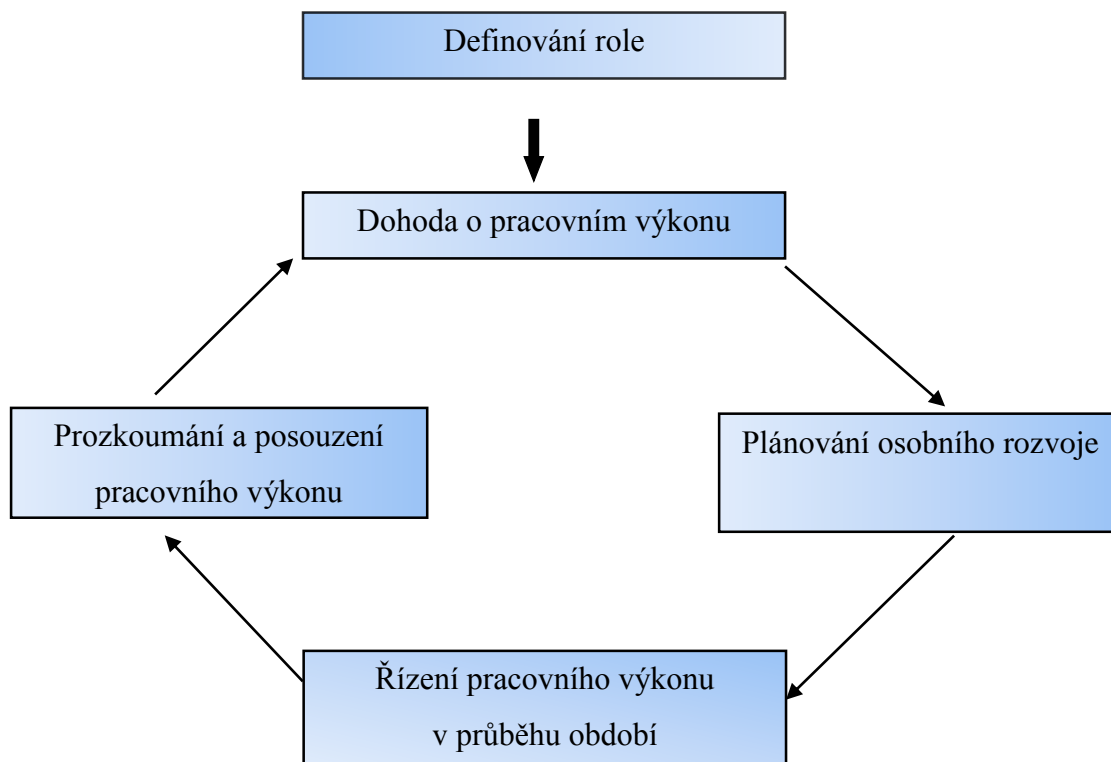


Příloha č. 1

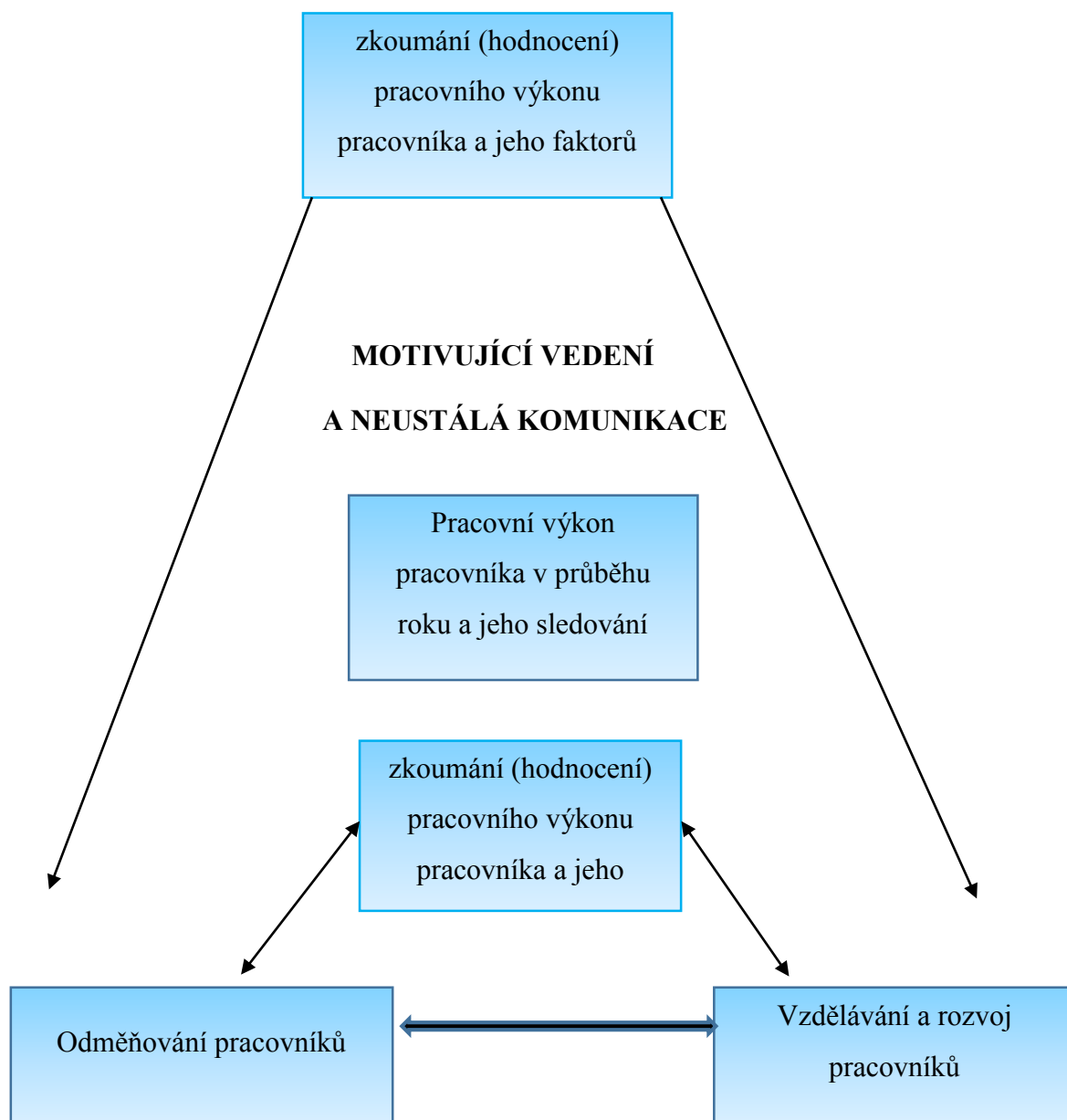
Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Upraveno podle KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

Příloha č. 2

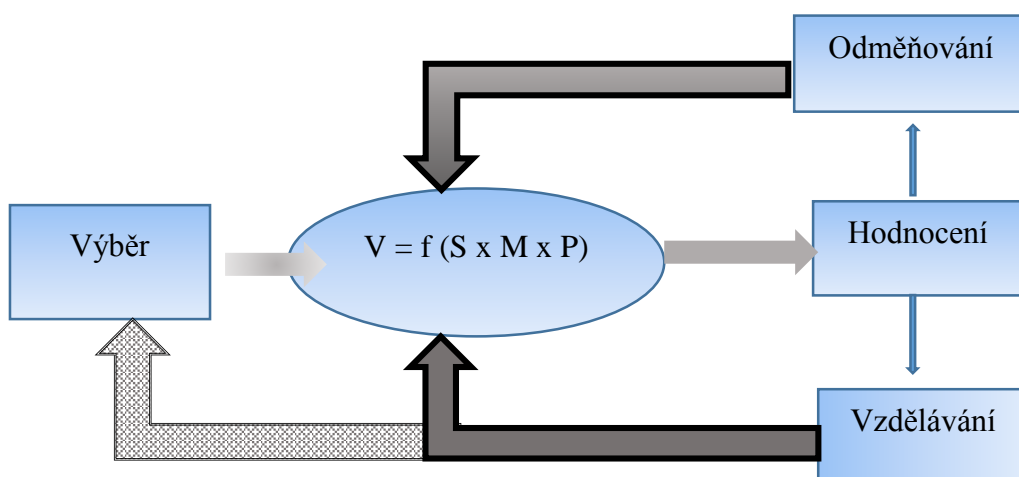
Obrázek 2 Schéma řízení pracovního výkonu



Zdroj: Upraveno KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Příloha č. 3

Obrázek 3 Systém personálních činností.



Zdroj: Upraveno ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.

Příloha č. 4

Dotazník č. 1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu - platný

DOTAZNÍK ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE ŠKOLSKÉ PRAXI – PLATNÝ

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,

jmenuji se Šárka Mysíková, jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy na Katedře školského managementu. Obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci mé bakalářské práce. Jejím tématem je řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školské praxi. Jedná o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím tohoto dotazníku. Vámi uvedené údaje budou použity výhradně ke studijním účelům. Dotazník je anonymní, zvolené odpovědi prosím zakroužkujte nebo barevně označte. Předem mockrát děkuji.

Řízení pracovního výkonu.

Jaký typ školy jste

- a) střední
- b) mateřská škola

Délka praxe

- a) 10
- b) 20
- c) 30 a více

Pohlaví

- a) žena
- b) muž

1) Znají Vaši zaměstnanci cíl organizace?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

2) Znají cíle na svých pozicích?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

3) Tvoříte cíle společně a domlouváte se na nich?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

4) V jakých dokumentech se tyto cíle vyskytují?

- a) porady
- b) plány osobního rozvoje
- c) hodnocení
- d) záznamy z hospitací
- e) sebehodnocení

5) Domníváte se, že znají Vaši zaměstnanci přesně, co se od nich očekává, co mají dělat, jak to mají dělat, a jaké chování je doporučené?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

6) Existují ve vaší organizaci dohody o pracovním výkonu?

- a) ano
- b) ne

7) Jaká je dohoda o pracovním výkonu?

- a) ústní dohoda
- b) písemná smlouva
- c) písemná i ústní
- d) žádná

8) Obsahují tyto písemné dohody?

- a) dohodnuté pracovní cíle
- b) dohodnuté rozvojové cíle
- c) normy a ukazatele
- d) předpoklady a požadavky výkonu
- e) podmínky a prostředky výkonu
- f) základní standardy a hodnoty školy

9) Máte vytvořený plán osobního rozvoje?

- a) ano
- b) ne

10) Pro koho je plán osobního rozvoje tvořen?

- a) jednotlivce
- b) pro školu
- c) obojí
- d) nikoho

11) U jakých zaměstnanců máte vytvořeny plány osobního rozvoje?

- a) u pedagogů
- b) u nepedagogů
- c) u obou
- d) nemám

12) Domníváte se, že řídíte pracovní výkon ve své škole průběžně?

- a) ano
- b) ne
- c) spíše ano
- d) spíše ne

13) Jak řídíte pracovní výkon

- a) nahodile
- b) spontánně
- c) neplánovaně
- d) plánovaně
- e) vědomě

14) Jaký hlavní důvod k řízení pracovního výkonu máte?

- a) konkurence
- b) úspěšnost organizace
- c) společenský statut

15) Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu v průběhu roku?

- a) ano
- b) ne

16) Kým je poskytována zpětná vazba vašim zaměstnancům?

- a) ředitelem
- b) kolegy
- c) rodiči
- d) poradci
- e) vedoucím

17) V čem převážně poskytujete zpětnou vazbu vašim zaměstnancům?

- a) poradách
- b) rozhovorech
- c) hospitacích
- d) v analýze dokumentů

18) Využíváte ve své organizaci Coaching? (Metoda vzdělávání a pomoci na pracovišti – zkušený pracovník vede, pomáhá a poskytuje zpětnou vazbu nezkušenému v oblasti výkonu)

- a) ano
- b) ne

19) Využíváte counselling? Vzájemná pomoc mezi pracovníky, kde dochází k oboustranné zpětné vazbě v oblasti řízení výkonu a rozvoje.

- a) ano
- b) ne

Hodnocení pracovního výkonu.

20) Čím je pro vás hodnocení pracovního výkonu?

- a) nástroj kontroly
- b) nástroj usměrňování a motivování
- c) nástroj, kterým určujete odměnu
- d) nástroj, kterým určujete další vzdělávání

21) Co pro Vás znamená hodnocení pracovního výkonu?

- a) minulost (zhodnocení dosavadních výsledů)
- b) budoucnost (zlepšování výkonu a rozvoj)
- c) obojí

22) Jak hodnotíte pracovní výkon?

- a) formálně.
- b) neformálně.
- c) oběma způsoby.

23) Jak často hodnotíte neformálně?

- a) denně
- b) týdně
- c) měsíčně

24) Zaznamenáváte si neformální hodnocení?

- a) ano
- b) ne
- c) občas

25) Jak často hodnotíte formálně?

- a) jednou za $\frac{1}{4}$ roku
- b) jednou za $\frac{1}{2}$ roku
- c) jednou za rok

26) Máte vytvořený systém odměňování?

- a) ano
- b) ne
- c) částečně
- d) pracujeme na něm

27) Co se do systému odměňování promítá?

- a) formální hodnocení
- b) neformální hodnocení
- c) obojí
- d) nic nemáme vytvořený

28) Diferencujete odměny?

- a) pokaždé
- b) občas
- c) nediferencujeme

29) Co hodnotíte v hodnocení pracovního výkonu?

- a) výsledek práce
- b) schopnosti
- c) odbornou způsobilost
- d) osobnostní předpoklady (chování)
- e) vše společně

30) Máte vytvořená kritéria hodnocení?

- a) ano
- b) ne
- c) pracujeme na nich

31) Je pro vás totožné hodnocení pracovního výkonu s hodnocením pracovníků?

- a) ano
- b) ne

32) Jaké metody hodnocení využíváte?

- motivačně hodnotící pohovor
- 360° zpětná vazba
- supervize a intervize
- sebehodnotící dotazník
- podle stanovených cílů MBO
- podle stanovených kritérií
- na základě plnění norem.
- volný popis.
- hodnocení pomocí stupnice škály
- checklist
- metoda BARS
- assessment centre
- BSC

Faktory působící na výkon

33) Které faktory jsou podle Vašeho názoru významné z hlediska pracovního výkonu.

- pracovní podmínky
- schopnosti
- motivace

34) Vytváříte svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky?

- ano
- ne

35) Jaké pracovní podmínky máte pro své zaměstnance nejlépe propracované?

- organizace pracovní doby.
- pracovní prostředí.

- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- sociálně – psychologické podmínky práce.
- povinná péče o pracovníky.

36) Máte sborovnu nebo místo kde se mohou zaměstnanci připravovat v rámci nepřímé pracovní činnosti?

- ano
- ne

37) Je tato místnost vybavena počítačovou technikou?

- ano
- ne

38) Jak často organizujete společná setkání a vytváříte tím kolektivní vztahy?

- často
- sporadicky – několikrát do roka
- neorganizujeme

39) Jak často motivujete zaměstnance k práci?

- denně
- 1x týdně
- několikrát za měsíc
- nemotivuji

40) Jaký druh motivace především využíváte?

- finanční
- nefinanční
- obojí

41) Využíváte k motivaci určité zaměstnanecké výhody?

- ano
- ne

42) Jaké zaměstnanecké výhody se u Vás využívají nejčastěji?

- služební automobil
- služební telefon
- služební notebook
- připojení k internetu pro soukromé účely
- penzijní připojištění
- fitness slevy
- vstupenky do divadla, kina
- bezplatné nápoje na pracovišti
- bezplatné očkování
- masáže
- rozložení pracovní doby dle vašeho přání
- možnost účastnit se seminářů podle vlastní volby
- příspěvek na dovolenou
- příspěvky na oběd

43) Jsou pro vás schopnosti zaměstnanců důležité pro jejich výkon?

- ano
- ne

44) Jaké schopnosti jsou pro Vás důležitější měkké (schopnosti chování), nebo tvrdé (odborné schopnosti)?

- odborné schopnosti
- schopnosti chování

45) Jaké schopnosti jsou pro vás u vašich zaměstnanců důležité?

- komunikace
- spolupráce
- samostatnost
- loajalita
- kreativita
- učit se
- flexibilita
- empatie
- profesní dovednosti

Příloha č. 5

Dotazník č. 2 Řízení a hodnocení pracovního výkonu - původní

DOTAZNÍK ŘÍZENÍ A HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU VE ŠKOLSKÉ PRAXI – PŮVODNÍ

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,
jmenuji se Šárka Mysíková, jsem studentkou Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy na Katedře školského managementu. Obracím se na Vás s žádostí o pomoc při realizaci mé bakalářské práce. Jejím tématem je řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školské praxi. Jedná o zodpovězení několika otázek, které budou kladeny respondentům prostřednictvím tohoto dotazníku. Vámi uvedené údaje budou použity výhradně ke studijním účelům. Dotazník je anonymní, zvolené odpovědi prosím zakroužkujte nebo barevně označte. Předem mockrát děkuji.

Řízení pracovního výkonu.

Jaký typ školy jste

- c) střední
- d) mateřská škola

Délka praxe

- d) 10
- e) 20
- f) 30 a více

Pohlaví

- c) žena
- d) muž

1) Znají Vaši zaměstnanci cíl organizace?

- e) ano
- f) ne
- g) spíše ano
- h) spíše ne

2) Znají cíle na svých pozicích?

- e) ano
- f) ne
- g) spíše ano
- h) spíše ne

3) Tvoříte cíle společně a domlouváte se na nich?

- e) ano
- f) ne
- g) spíše ano
- h) spíše ne

4) V jakých dokumentech se tyto cíle vyskytují?

- f) porady
- g) plány osobního rozvoje
- h) hodnocení
- i) záznamy z hospitací
- j) sebehodnocení

5) Domníváte se, že znají Vaši zaměstnanci přesně, co se od nich očekává, co mají dělat, jak to mají dělat, a jaké chování je doporučené?

- e) ano
- f) ne
- g) spíše ano
- h) spíše ne

6) Existují ve vaší organizaci dohody o pracovním výkonu?

- c) ano
- d) ne

7) Jaká je dohoda o pracovním výkonu?

- e) ústní dohoda
- f) písemná smlouva
- g) písemná i ústní
- h) žádná

8) Obsahují tyto písemné dohody?

- g) dohodnuté pracovní cíle
- h) dohodnuté rozvojové cíle
- i) normy a ukazatele
- j) předpoklady a požadavky výkonu
- k) podmínky a prostředky výkonu
- l) základní standardy a hodnoty školy

9) Máte vytvořený plán osobního rozvoje?

- c) ano
- d) ne

10) Pro koho je plán osobního rozvoje tvořen?

- e) jednotlivce
- f) pro školu
- g) obojí
- h) nikoho

11) U jakých zaměstnanců máte vytvořeny plány osobního rozvoje?

- e) u pedagogů
- f) u nepedagogů
- g) u obou
- h) nemám

12) Domníváte se, že řídíte pracovní výkon ve své škole průběžně?

- e) ano
- f) ne
- g) spíše ano
- h) spíše ne

13) Jak řídíte pracovní výkon

- f) nahodile
- g) spontánně
- h) neplánovaně
- i) plánovaně
- j) vědomě

14) Jaký hlavní důvod k řízení pracovního výkonu máte?

- d) konkurence
- e) úspěšnost organizace
- f) společenský statut

15) Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu v průběhu roku?

- c) ano
- d) ne

16) Kým je poskytována zpětná vazba vašim zaměstnancům?

- f) ředitelem
- g) kolegy
- h) rodiči
- i) poradci
- j) vedoucím

17) V čem převážně poskytujete zpětnou vazbu vašim zaměstnancům?

- e) poradách
- f) rozhovorech
- g) hospitacích
- h) v analýze dokumentů

18) Využíváte ve své organizaci Coaching?

- a) ano
- b) ne

19) Využíváte counselling?

- a) ano
- b) ne

Hodnocení pracovního výkonu.

20) Čím je pro vás hodnocení pracovního výkonu?

- e) nástroj kontroly
- f) nástroj usměrňování a motivování
- g) nástroj, kterým určujete odměnu
- h) nástroj, kterým určujete další vzdělávání

21) Co pro Vás znamená hodnocení pracovního výkonu?

- d) minulost (zhodnocení dosavadních výsledů)
- e) budoucnost (zlepšování výkonu a rozvoj)
- f) obojí

22) Jak hodnotíte pracovní výkon?

- d) formálně.
- e) neformálně.
- f) oběma způsoby.

23) Jak často hodnotíte neformálně?

- d) často
- e) méně často
- f) nehodnotím

24) Zaznamenáváte si neformální hodnocení?

- d) ano
- e) ne
- f) občas

25) Jak často hodnotíte formálně?

- d) často
- e) méně často
- f) nehodnotím

26) Máte vytvořený systém odměňování?

- e) ano
- f) ne
- g) částečně
- h) pracujeme na něm

27) Co se do systému odměňování promítá?

- e) formální hodnocení
- f) neformální hodnocení
- g) obojí
- h) nic nemáme vytvořený

28) Diferencujete odměny?

- a) ano
- b) ne

29) Co hodnotíte v hodnocení pracovního výkonu?

- f) výsledek práce
- g) schopnosti
- h) odbornou způsobilost
- i) osobnostní předpoklady (chování)
- j) vše společně

30) Máte vytvořená kritéria hodnocení?

- d) ano
- e) ne
- f) pracujeme na nich

31) Je pro vás totožné hodnocení pracovního výkonu s hodnocením pracovníků?

- c) ano
- d) ne

32) Jaké metody hodnocení využíváte?

- motivačně hodnotící pohovor
- 360° zpětná vazba
- supervize a intervize

- sebehodnotící dotazník
- podle stanovených cílů MBO
- podle stanovených kritérií
- na základě plnění norem.
- volný popis.
- hodnocení pomocí stupnice škály
- checklist
- metoda BARS
- assessment centre
- BSC

Faktory působící na výkon

33) Které faktory jsou podle Vašeho názoru významné z hlediska pracovního výkonu.

- pracovní podmínky
- schopnosti
- motivace

34) Vytváříte svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky?

- ano
- ne

35) Jaké pracovní podmínky máte pro své zaměstnance nejlépe propracované?

- organizace pracovní doby.
- pracovní prostředí.
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci.
- sociálně – psychologické podmínky práce.
- povinná péče o pracovníky.

36) Máte sborovnu nebo místo kde se mohou zaměstnanci připravovat v rámci nepřímé pracovní činnosti?

- ano
- ne

37) Je tato místnost vybavena počítačovou technikou?

- ano
- ne

38) Jak často organizujete společná setkání a vytváříte tím kolektivní vztahy?

- často
- sporadicky – několikrát do roka
- neorganizujeme

39) Jak často motivujete zaměstnance k práci?

- denně
- 1x týdně
- několikrát za měsíc
- nemotivuji

40) Jaký druh motivace především využíváte?

- finanční
- nefinanční
- obojí

41) Využíváte k motivaci určité zaměstnanecké výhody?

- ano
- ne

42) Jaké zaměstnanecké výhody se u Vás využívají nejčastěji?

- služební automobil
- služební telefon
- služební notebook
- připojení k internetu pro soukromé účely
- penzijní připojištění
- fitness slevy
- vstupenky do divadla, kina
- bezplatné nápoje na pracovišti
- bezplatné očkování
- masáže
- rozložení pracovní doby dle vašeho přání
- možnost účastnit se seminářů podle vlastní volby
- příspěvek na dovolenou
- příspěvky na oběd

43) Jsou pro vás schopnosti zaměstnanců důležité pro jejich výkon?

- ano
- ne

44) Jaké schopnosti jsou pro Vás důležitější měkké (schopnosti chování), nebo tvrdé (odborné schopnosti)?

- odborné schopnosti
- schopnosti chování

45) Jaké schopnosti jsou pro vás u vašich zaměstnanců důležité?

- komunikace
- spolupráce
- samostatnost
- loajalita

- kreativita
- učit se
- flexibilita
- empatie
- profesní dovednosti