

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Šárka Mysíková

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu  
BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení a řízení pracovního výkonu ve školské praxi.

The assessment and control of working performance in educational practice

Šárka Mysíková

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma ***Hodnocení a řízení pracovního výkonu ve školské praxi*** vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha 30.6.2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za cenné odborné rady a připomínky při vedení mé závěrečné práce. Děkuji také všem osloveným ředitelkám a ředitelům škol v Karlovarském kraji za vstřícnost a pomoc při získávání potřebných podkladů pro výzkum.

## **ANOTACE**

Práce je zaměřena na popis hodnocení a řízení pracovního výkonu uváděného v literatuře obecného managementu a zjištěného sledováním ve školské praxi. Studie popisuje faktory, které se podílí na pracovním výkonu. Teoretická část práce se zabývá pracovním výkonem z pohledu několika autorů, cyklem řízení, hodnocením a faktory, které na výkon působí ve školství i v běžném životě. Praktická část práce se věnuje popisu hodnocení a řízení pracovního výkonu na vybraných mateřských a středních školách Karlovarského kraje. Obsahuje popis některých faktorů působících na výkon. Výsledky jsou vzájemně porovnány a předpoklady potvrzeny či vyvráceny.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Klíčová slova: pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, cyklus řízení, hodnocení řízení výkonu, zpětná vazba, odměna, kritéria hodnocení, faktory, motivace, schopnosti, pracovní podmínky.

## **ANNOTATION**

This thesis is focused on a description of assessment and control of working performance cited in literature of general management and learned in educational practice. The study describes factors that participate in working performance. Theoretical part deals with the working performance from the perspective of several authors, the control cycle, the assessment and factors influencing the working performance at school, as well as in regular life. The practical part is devoted to the description of assessment and control of working performance at selected kindergartens and high schools in Carlsbad Region. It deals with several factors that affect the working performance. The results are compared and the hypotheses are either confirmed or disconfirmed.

## **KEYWORDS**

Keywords: working performance, control of working performance, control cycle of working performance, assessment of working performance, feedback, reward, criteria of assessment, factors, motivation, skills, working conditions

# 1 Obsah

Úvod .....	1
2 Teoretická část .....	3
2.1 Pracovní výkon z pohledu různých autorů .....	3
2.1.1 Řízení pracovního výkonu a jeho přístupy .....	3
2.1.2 Cyklus pracovního výkonu .....	4
2.1.3 Řízení pracovního výkonu ve školství .....	6
2.2 Hodnocení pracovního výkonu .....	7
2.2.1 Systematické hodnocení pracovníků jako nástroj zlepšování výkonu .....	7
2.2.2 Metody hodnocení .....	8
2.2.3 Kritéria hodnocení .....	9
2.2.4 Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba .....	9
2.2.5 Systém odměňování jako součást řízení a hodnocení pracovního výkonu ...	10
2.2.6 Hodnocení pracovního výkonu ve školství .....	10
2.3 Faktory ovlivňující pracovní výkon .....	11
2.3.1 Motivace .....	12
2.3.2 Pracovní podmínky .....	13
2.3.3 Schopnosti .....	14
3 Praktická část .....	15
3.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady .....	15
3.2 Metodologie výzkumu a respondenti .....	15
3.3 Vyhodnocení dotazníků .....	17
3.3.1 Řízení pracovního výkonu ve školství v Karlovarském kraji .....	18
3.3.2 Hodnocení pracovního výkonu ve školství v Karlovarském kraji .....	36
3.3.3 Faktory působící na výkon ve školách v Karlovarském kraji .....	50

3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření – potvrzení nebo vyvrácení daných předpokladů  
63

4	Závěr.....	72
5	SEZNAM POUŽÍÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ .....	73
6	SEZNAM GRAFŮ: .....	74
7	SEZNAM TABULEK .....	75
8	SEZNAM PŘÍLOH .....	78



## Úvod

Řízení pracovního výkonu je významná personální činnost, která by měla být nedílnou součástí každé organizace. Je to činnost, která se zabývá řízením lidských zdrojů a podstatným způsobem ovlivňuje chod každé organizace. Proto je velmi důležité, aby manažeři, kteří se touto činností zabývají, byli přesvědčeni o jejím strategickém významu a snažili se ji svým vhodným řízením a vedením rozvíjet. Aby si skutečně uvědomili, že řízení pracovního výkonu je nejdůležitější nástroj pro zlepšování a zvyšování pracovního výkonu člověka, týmů i celých organizací, nikoliv pouhá administrativní formalita. Pokud se stane řízení pracovního výkonu efektivní, což znamená, že zaměstnanci znají velmi dobře své cíle, svou roli, úkoly, pravomoci i odpovědnost, přináší to velké výhody nejen organizaci, ale i zaměstnancům samotným. Stávají se samostatnější, svobodnější, motivovaní a v neposlední řadě mají pozitivní vztah k organizaci. S pojmem řízení pracovního výkonu úzce souvisí hodnocení pracovního výkonu, které je jeho součástí.

Oběma výše zmíněnými termíny se tato bakalářská práce zabývá. Popisuji v ní řízení a hodnocení pracovního výkonu nejen obecně, ale i v resortu školství. Věnuji se v ní srovnávání řízení a hodnocení výkonu v resortu školství s poznatky publikovanými v literatuře obecného managementu. Má práce se rovněž zabývá porovnáváním řízení a hodnocení pracovního výkonu na různých druzích škol. Konkrétně mateřských a středních škol. Zaměřila jsem se na některé faktory, které působí na pracovní výkon v mateřských školách a na středních školách, zmiňuji se také o zpětné vazbě a odměňování v rámci hodnocení pracovního výkonu.

Teoretická část této bakalářské práce se věnuje popisu řízení a hodnocení pracovního výkonu v literatuře obecného managementu a nabízí několik pohledů různých autorů na tuto problematiku. Jsou to například Michael Armstrong, Josef Koubek, Irena Pilařová, Jaromír Véber, Michaela Tureckiová, Martin Šikýř, Irena Lhotáková a další. Rovněž obsahuje vysvětlení jednotlivých pojmů, jako je výkon, řízení výkonu, hodnocení výkonu, hodnocení pracovníků, zpětná vazba, odměňování, motivace, pracovní podmínky, schopnosti, faktory ovlivňující pracovní výkon apod.

Výzkumná část zahrnuje popis a srovnání pohledů oslovených ředitelů mateřských škol a středních škol Karlovarského kraje. Kvantitativní výzkum jsem realizovala dotazníkovým šetřením, které obsahuje 45 otázek rozdělených do tří oblastí: řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu, faktory ovlivňující pracovní výkon. Na základě výzkumného šetření je zjišťováno, zda a jakým způsobem dochází k řízení pracovního výkonu, jakým způsobem dochází k hodnocení pracovního výkonu, jak často, jakými metodami a zda jsou

vytvořena kritéria hodnocení, jaké faktory ovlivňují pracovní výkon a které z nich jsou převážně využívány. Pro tuto práci jsem vybrala pohled na řízení a hodnocení pracovního výkonu z pozice ředitele. Důvodem mé volby tohoto tématu byla snaha ověřit specifčnost řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školství, a následné implementování získaných poznatků do školské praxe.

Cílem této práce je srovnání systému řízení pracovního výkonu tak, jak to popisuje odborná literatura obecného personálního managementu, s tím, jak se realizuje ve vybraném vzorku mateřských a středních škol. Analýza faktorů, které na něj bezprostředně působí, a popis hodnocení pracovního výkonu a jeho využití v systému odměňování a zpětných vazeb.

Přínosem pro školský management je popsání aktuálního stavu řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení ve vybraném vzorku mateřských a středních škol a jeho vzájemné porovnání, popis a porovnání některých faktorů, které tento stav ovlivňují v obou vzorcích vybraných škol. Zároveň také vyvození závěrů, jakým způsobem dochází k řízení a hodnocení pracovního výkonu v popsáných a porovnávaných druzích škol v rámci Karlovarského kraje, kterých lze využít pro případné vylepšení řízení a hodnocení pracovního výkonu v rámci jeho nezbytného uplatnění i v resortu školství.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Pracovní výkon z pohledu různých autorů

„Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek“ (Wágnerová, 2008, str. 12). Armstrong (2007) popisuje výkon nejen jako výsledek práce, ale i jakým způsobem je výsledku dosaženo. „Výkon znamená jak chování, tak výsledky“ (Armstrong, 2007 str. 415). Koubek (2004) říká, že pracovní výkon patří mezi hlavní náplň personální práce, a dále o něm hovoří jako o výsledku spojení úsilí, odborných schopností a vnímání role ve vzájemném poměru. Aby byl pracovní výkon dobrý, je vhodné uvést tyto složky do vzájemné rovnováhy. Pracovní výkon je jednak output – výsledek práce, ale rovněž input, tedy to, co do výsledku práce vkládá samotný pracovník v podobě svého pracovního i sociálního chování. Pracovní výkon patří mezi hlavní náplň personální práce (Koubek, 2004).

#### 2.1.1 Řízení pracovního výkonu a jeho přístupy.

Armstrong (2007) ve své knize popisuje řízení pracovního výkonu jako systematický proces, jehož prostřednictvím dochází ke zlepšování pracovního výkonu organizace, pokud se rozvíjí výkon jedinců a týmů. Řízení pracovního výkonu znamená definovat očekávání, dohodnout povinnosti a odpovědnost a využít dovedností a chování lidí. Všechny tyto prvky je potřeba využít pro co nejlepší výkon v organizaci. Je nutné lidem sdělit a vysvětlit, aby pochopili, co je třeba udělat ke zlepšení výkonu, jakým způsobem to udělat a jak se u toho chovat. Vysvětlování by mělo probíhat mezi manažery a jednotlivými pracovníky ustavičně, na bázi vzájemné komunikace a na základě otevřených dialogů. Koubek (2004) se přiklání k názoru, že řízení pracovního výkonu probíhá v určitém rámci, který stanovuje, jak spolupracovat, aby bylo možné dojít k co k nejlepším výkonům. Tento proces má být založen spíše na budoucnosti, tedy na plánování a zlepšování, než na minulosti spojené s hodnocením dosavadního výkonu. Pokud se má hodnotit v rámci řízení pracovního výkonu, pak tedy převážně z důvodu zpětné vazby pro efektivitu dalšího plánování. Řízení pracovního výkonu je tedy na jedné straně procesem, který se týká měření výstupů porovnáním očekávání s odvedeným výkonem – cílem. Na druhé straně ale též vstupů, které představují znalosti, schopnosti, dovednosti, jichž je k dosažení cílů potřeba. Na koncepci řízení lze nahlížet dvěma přístupy. První představuje systém, který přichází shora, je vynucený, strnulý, direktivní. Jedná se o americký přístup. Pak je zde druhý

přístup - evropský, který se převážně opírá o evropskou literaturu, ve většině případů Michaela Armstronga. Jedná se o řízení pracovního výkonu jako flexibilního procesu, který je pružný a participativní. Manažer se stává rovnocenným partnerem pracovníka. Tento přístup preferuje partnerské jednání dané určitým rámcem, který popisuje, jak společně pracovat. Vymezuje míru řízení shora, ale zároveň je do takové míry individuální, že odpovídá potřebám každé organizace. Nahrazuje zastaralý systém hodnocení, který je v mnoha případech byrokratickým nástrojem organizace. Pokud je to možné, nepoužívá žádnou formální klasifikaci výkonu pracovníků v běžných aktivitách řízení pracovního výkonu, pouze v případě nutnosti pro účely odměňování podle výkonu a zásluh. Zásadní myšlenkou tohoto přístupu je „ *Dobrý manažer vlastně v podstatě ani tak neřídí, jako spíše vytváří podmínky pro to, aby lidé mohli efektivně pracovat*“ (Koubek, 2004, str. 15).

### 2.1.2 Cyklus pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je proces, který se jeví jako nepřetržitý, trvalý a obnovující cyklus. (Koubek, 2004, str. 40)

Tento cyklus je znázorněn v příloze č. 1. Cyklus se vyznačuje těmito aktivními fázemi:

definování role - jedná se o jakousi úlohu, kterou pracovník hraje při plnění svých cílů a požadavků na svou práci. Jde o činnost orientovanou na lidi, na jejich chování. Zabývá se lidskou činností v tomto procesu a způsobem, jakým ji provádějí. Pro pracovní výkon je definování role jakýmsi rámcem týkajícím se účelu a smyslu role - co se od pracovníka očekává, základními povinnostmi a hlavními schopnostmi, co musí pracovník být schopen dělat a jak se má v průběhu procesu chovat.

dohoda o pracovním výkonu - v dohodě o pracovním výkonu může jít o uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu. Ta popisuje očekávání, kterých má být dosaženo, a schopnosti, kterých je k tomu potřeba. Jedná se o fázi plánování pracovního výkonu týkajícího se cílů, norem, profilů, schopností, měřítek, ukazatelů výkonu, posouzení schopností, základních hodnot a požadavků na činnost.

plán osobního rozvoje - účelem je osobní plán jednotlivých zaměstnanců, kde by měly být popsány schopnosti a dovednosti pracovníka, a následné nabídky k vylepšování těchto aktivit směřujících k podávání co nejlepších výkonů. Jedná se o fázi rozvíjení schopností a dovedností pracovníka za účelem co nejlepšího pracovního výkonu.

řízení pracovního výkonu v průběhu vymezeného období - tato fáze vede k naplňování dohod naplánovaných v předešlých částí tohoto cyklu. Jedná se o udávání směru, monitorování, měření výkonu a poskytování nepřetržitého procesu zpětné vazby. Dochází tak k neformálnímu zkoumání a posuzování výkonu. Armstrong (2007, str. 424) v této souvislosti s neformálním hodnocením hovoří o tom, že je dokonce účelnější provádět zmíněné neformální hodnocení v rámci řízení pracovního výkonu než formální hodnocení, jenž patří do poslední části řízení pracovního výkonu. Neformálním hodnocením může nebo by měl manažer reagovat ihned, jakmile nastane tato potřeba. Mělo by být tak nedílnou součástí každodenní práce manažera.

prozkoumání a posuzování pracovního výkonu - v této části jde o vytvoření určitého obrazu o dosavadním výkonu, který se stává odrazem do budoucnosti. Cílem je tedy analyzovat dosavadní výkon a zaměřit se na budoucnost. K tomuto účelu slouží vzájemný dialog, jehož smyslem je poukázat na podporu manažera, která přispívá ke zlepšení pracovního výkonu daného pracovníka, a vysvětlení možných cest, jak by bylo možné k tomuto zlepšení dojít. Jedná se o fázi prozkoumávání a formálního vyhodnocování za celé plánované období. Koubek (2007, str. 205) o této poslední fázi ještě hovoří jako o fázi, ve které dochází k formálnímu vyhodnocování určitého období, kde se hodnotí klady i zápory směřující k sestavování a úpravám nových dohod. Tato poslední fáze úzce souvisí s odměňováním, vzděláváním a rozvojem pracovníků. Zabývám se řízením pracovního výkonu jako významné součásti personální práce, která je postavena na vzájemné komunikaci, motivujícím vedení, neustálé zpětné vazbě, kde vše vyvrcholí právě posledním obdobím, obdobím hodnocení, a to nejen pracovního výkonu, ale i faktorů, které na něj působí. Schéma (příloha č. 2) vystihuje vztah řízení a hodnocení pracovního výkonu s odměňováním pracovníků, jejich vzděláváním a rozvojem. Z tohoto schématu je zřejmá provázanost s manažerskými funkcemi (plánováním, organizováním, výběrem pracovníků, vedením lidí a kontrolou aj.) Vysvětluje podstatu řízení pracovního výkonu. Vytvořená dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji pracovníka se odráží do stanovené odměny za určitý výkon a do oblasti dalšího následného vzdělávání a rozvoje pracovníka v organizaci, kde manažer motivujícím vedením, neustálou komunikací a poskytováním zpětné vazby na jeho pracovní výkon vytváří podmínky pro zvyšování pracovního výkonu. Dohoda či smlouva neobsahuje pouze závazky pracovníka, ale obsahuje i závazky organizace a vedoucího pracovníka, který smlouvu s daným zaměstnancem uzavřel. Výzkumná část, a pak následně také analytická část této práce se zmíněným cyklem zabývá za účelem jeho porovnání se skutečnou aplikací ve školské praxi.

### 2.1.3 Řízení pracovního výkonu ve školství

Řízení pracovního výkonu ve školství se v mnohém podobá řízení pracovního výkonu v jakékoliv jiné pracovní sféře. Jedná se o možnost ředitelů a vedoucích pracovníků řídit a vést zaměstnance škol tak, aby byly co nejefektivněji naplněny strategické cíle daných škol (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 107). Schéma (v příloze č. 3) dokonale vystihuje provázanost řízení a hodnocení pracovního výkonu s personálními činnostmi ve školství a zároveň poukazuje na faktory, které výkon ovlivňují. O faktorech se budu zmiňovat v kapitole 1.3. (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 107), která uvádí, že podstatou řízení pracovního výkonu ve školství je, aby požadovaným chováním a požadovanými výsledky zaměstnanci školy dosahovali výsledků, které jsou od nich očekávány. V resortu školství významnou roli ve výkonu hraje také chování pedagogického pracovníka, protože pedagogové nejen vzdělávají, ale i vychovávají a jejich vzor chování se podílí na utváření osobností dětí. Pro mnohé z nich jsou učitelé vzory podmiňující jejich chování. Ředitelé a vedoucí pracovníci jsou přímo zodpovědní za řízení a vedení zaměstnanců, kteří vykonávají sjednanou práci v rámci požadovaných výkonů, a tím kvalitně naplňují strategické cíle školy. Řízení pracovního výkonu ve školách probíhá na principu vzájemné důvěry, dohod mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky o požadovaném pracovním výkonu, rozvoji jejich schopností, žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek. Publikace Personalistika školy se zabývá řízením a hodnocením pracovního výkonu ve školství a popisuje jej jako téměř totožný s cyklem řízení a hodnocení zmiňovaném v klasické manažerské literatuře (viz. M. Armstrong, J. Koubek). Dochází tedy k definování rolí, poté jsou uzavírány dohody o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka ve školství, následuje řízení samotného výkonu v průběhu předem určeného období, obvykle jednoho roku, dochází k poskytování zpětné vazby, zaměstnanci jsou motivováni k co nejlepším výkonům a jsou vytvořeny co nejlepší podmínky. Poté následuje konečná fáze, a tou je závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu sloužící ke zpětné vazbě celého procesu řízení pracovníka, jeho následné zkvalitnění. Uzavírání nových dohod o pracovním výkonu a rozvoji schopností pracovníka zároveň slouží jako nástroj pro odměňování. Zda tomu tak skutečně je, zjistíme ve výzkumné části.

## **2.2 Hodnocení pracovního výkonu**

Hodnocení pracovního výkonu se sledováním a projednáváním výsledků slouží k vytvoření základny, která je tvořena analýzou minulosti se zaměřením na budoucnost. Což znamená, že hodnocením minulosti získáme přehled o tom, co by se mělo dělat v budoucnosti. (Armstrong, 1999, str. 252)

Podle Koubka (2004, str. 31) je hodnocení pracovního výkonu v českém prostředí považováno za hodnocení pracovníků. Jedná se o formální posouzení a klasifikování převážně jednou za rok formou hodnotících pohovorů a je zaměřeno na minulost. V historii byla tato koncepce z velké části byrokratickým nástrojem využívaným pouze k formálnímu hodnocení, které končilo v deskách zaměstnanců někde v hlubinách psacích stolů. V současné době dochází ke změnám prostřednictvím koncepce řízení pracovního výkonu, která je naopak zaměřena na budoucnost a hodnocení v ní už nehraje tak významnou roli. Manažeři a pracovníci se stávají spolupracovníky, kteří hledají cesty k nejlepším výkonům, a formální hodnocení slouží k vytváření plánů osobního rozvoje směřujícím k získávání zkušeností, ke zvyšování potenciálu pracovníka a jeho uplatnění na trhu práce.

Kociánová (2010, str. 145) hovoří o hodnocení pracovníků jako o významné součásti hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků vytváří v organizaci představu o pracovních schopnostech a výkonech zaměstnanců. Cílem tohoto hodnocení je zlepšovat pracovní chování, výkon zaměstnanců a zároveň získávat informace o zaměření osobního rozvoje zaměstnanců a jejich následné využití v organizaci. Hodnocení pracovníků se provádí průběžně, příležitostně a systematicky podle kritérií. Hodnotit pracovníky mohou nadřízení, spolupracovníci, podřízení, třetí osoba - 360 zpětná vazba, psycholog v rámci assessment centre nebo development centre. Lze použít též sebehodnocení pracovníka.

Jak se hodnocení provádí ve vybraném vzorku škol, kdo převážně hodnotí, zda je hodnocení pracovníků pouze byrokratickým nástrojem zaměřeným na minulost, nebo zda je hodnocení pracovníků součástí hodnocení pracovního výkonu, dokládá výzkumné šetření.

### **2.2.1 Systematické hodnocení pracovníků jako nástroj zlepšování výkonu.**

Systematické hodnocení se týká formálního hodnocení pracovníků, které je součástí řízení pracovního výkonu a je poslední fází řízení pracovního výkonu. Je hlavní součástí systému hodnocení a podkladem pro systém odměňování. Podle Kociánové (2010) můžeme pomocí systematického hodnocení pracovníků charakterizovat a posoudit pracovní výkon. Tento

nástroj v sobě obsahuje jak výsledky pracovních činností, tak pracovní chování. Toto probíhá pravidelně v určitých časových intervalech. Tímto hodnocením z pohledu organizace dochází ke zlepšování pracovního výkonu, motivaci zaměstnanců, zlepšování vztahů mezi podřízenými a nadřízenými a využívání výsledků pro následné plánování osobního rozvoje, řízení kariéry a diferenciaci odměňování. Z pohledu zaměstnance se jedná o získání informací o svých výkonech, o potřebě osobního rozvoje a rovněž možnost vyjádřit své představy o působení v organizaci. Toto hodnocení vychází z určitých zásad. Pro systematické hodnocení se využívají různé metody hodnocení. Výběr metod pro proces systematického hodnocení je jednou z nejdůležitějších činností přípravných prací.

### **2.2.2 Metody hodnocení**

Hodnocení pracovníků se uskutečňuje různými metodami. Systémy hodnocení využívají různé kombinace. Kociánová (2010) říká, že některé metody zachycují pracovní výkon pouze z části, např. jen pracovní výsledky, některé zase neumožňují porovnání pracovního výkonu. Určité metody se využívají k hodnocení určitých kategorií zaměstnanců, protože jinde využít nejdou, např. k hodnocení plnění norem u dělníků, hodnocení podle cílů, např. manažeři atd. Objektivně neexistuje nejlepší metoda hodnocení zaměstnance. V praxi je obvykle používána kombinace několika metod v rámci systematického hodnocení zaměstnance a výběr těchto konkrétních metod je vždy individuální dle potřeb zaměstnavatele. Hroník (2006) uvádí, že při hodnocení pracovního výkonu se setkáváme s různými metodami, které jsou zaměřené buď na minulost, přítomnost nebo budoucnost. Je vhodné, když se využívají průběžně různé metody hodnocení a když tyto metody pokrývají celé časové spektrum. Mezi tyto metody patří tyto základní: motivačně hodnotící pohovor, metoda MBO, BCS a doplňkové metody - metoda klíčové události, Assessment centre (AC) a Development centre (DC), 360 zpětná vazba, manažerský audit, mystery shopping, supervize a intervize. Může však stačit rozdělení metod i na hodnocení výkonu, které je vázáno na odměňování, nebo na hodnocení kompetencí, ty pak pokrývají celý časový horizont. Výzkumná část práce se zabývá nejčastějšími metodami hodnocení ve školství na vybraném vzorku škol.



### 2.2.3 Kritéria hodnocení

S výkonem velmi úzce souvisí kritéria výkonu.

*„Kritérium je ukazatelem výkonu (výsledek činnosti) nebo výkonnosti (připravenosti podávat výkon), podle něhož hodnotíme (úspěšnost nebo naopak neúspěšnost) zaměstnance“*

(Pilařová, 2008, str. 41).

Kritéria jsou velmi podstatná pro posuzování výkonů pracovníků a stávají se nedílnou součástí hodnocení pracovního výkonu, posléze pak součástí celých hodnotících systémů v organizacích. Pokud jsou špatně nastavena ovlivní nežádoucím způsobem chování a tím vyvolají nežádoucí výkon. Koubek (2007, str. 213) rozděluje kritéria na:

- a) výsledky
- b) chování, které ještě dělí na chování pracovní a sociální
- c) dovednosti, znalosti, potřeby, vlastnosti

Koubek dále zmiňuje, že kritéria by měla být spolehlivá, přiměřená a objektivní

### 2.2.4 Hodnocení pracovního výkonu a zpětná vazba

Základní funkcí zpětné vazby je kontrola realitou. Aby tato realita byla efektivní, je potřeba otevřeného systému, ve kterém může přicházet zpětná vazba z různých stran a probíhat nepřetržitě (Hroník, 2006, str. 51). Zpětná vazba je neoddelitelnou součástí řízení a hodnocení pracovního výkonu. Měla by být neustálá a přicházet opravdu ze všech stran. Hroník (2006) ve své knize píše, že by se měla vztahovat na chování, nikoli na osobnost. Jde tedy o popis určité situace, kdy hodnotící přesně, stručně a srozumitelně popíše chování hodnoceného. V hodnocení pracovníků, tedy i v hodnocení pracovního výkonu, se využívá zpětná vazba například v motivačně hodnotícím pohovoru, při němž nám pracovník sdělí, jak sám vidí své výsledky za minulé období. Jedná se o takzvanou zpětnou vazbu poskytnutou sobě. Tato zpětná vazba posiluje schopnosti sebeřízení, které jsou potřeba ve flexibilních organizacích. Kociánová (2010, str. 145) vidí význam v hodnocení v tom, že zaměstnanci při tomto procesu získávají zpětnou vazbu o kvalitě jejich práce. Význam zpětné vazby a komunikace je v řízení a hodnocení pracovního výkonu nesmírně důležitý. *„Dlouhodobější nedostatek zpětné vazby vede zpravidla k přesvědčení, že nadřízený či firma o práci zaměstnance nestojí, nebo že nadřízenému na něm nezáleží. Nadřízený, který zpětnou vazbu neposkytuje, však nejen že nevyužívá možnosti motivace zaměstnanců, ale brání i v jejich rozvoji a růstu výkonu“* (Hřebíček, str. 94). Zpětná vazba je v podstatě nástroj zlepšování pracovního výkonu a znamená podstatný zdroj informací, které se týkají průběhu a výsledků nějaké činnosti, jež nám někdo

poskytuje, případně jsou obsaženy přímo v činnosti, kterou se daná osoba snaží dělat co nejkvalitněji (Koubek, 2004, str. 14).

### **2.2.5 Systém odměňování jako součást řízení a hodnocení pracovního výkonu**

Systém odměňování je postaven na poslední fázi řízení pracovního výkonu, tedy na fázi jeho prozkoumání a posouzení. Využívá se k němu převážně formální hodnocení, které je součástí hodnocení pracovního výkonu. Systém odměňování by měl být tvořen pro každou organizaci individuálně, neboť každá organizace má svá specifika. Každá organizace má své možnosti odměňování, formy, nástroje, postupy a vytvořená pravidla. Tento systém by měl odpovídat potřebám pracovníků a potřebám celé organizace. Hodnocení pracovního výkonu je podkladem pro zásluhovou finanční odměnu, která je součástí systému odměňování (Armstrong, 2007, str. 519). Z důvodu efektivity jsou kladeny vysoké nároky na tvorbu hodnotících systémů, které zaručují spravedlivou objektivní diferenciaci odměn mezi výkonnými a nevýkonnými zaměstnanci, a tím motivují k maximálním výkonům (Pilařová, 2008, str. 61). Hroník (2006) uvádí, že významnou roli v systémech hodnocení hraje převod výkonu na odměnu. Ten může působit jednak destruktivně a může systémům škodit. Nebo naopak konstruktivně a může jim pomáhat. V řízení pracovního výkonu hraje odměňování dvojí úlohu, jednak podněcuje zaměstnance k lepším výkonům (pobídky – budoucnost), jednak odměňuje zaměstnance za kvalitní výkon (odměny, bonusy – minulost) Koubek (2004). *„Odměňuje se nejen výkon (výsledky, plnění cílů), ale i schopnosti pracovníka“* (Koubek, 2004, str. 159) formou zásluhové odměny. *„Systém odměňování slouží jako nástroj motivace pracovního výkonu, na straně druhé je i významným faktorem konkurenceschopnosti firmy při získávání, stabilizaci, loajalitě a spokojenosti zaměstnanců“* (Veber, 2014, str. 176).

### **2.2.6 Hodnocení pracovního výkonu ve školství**

Hodnocení pracovního výkonu má ve školství své místo. Je součástí řízení pracovního výkonu, při kterém má zaměstnanec možnost vyjádřit se k tomuto hodnocení. Toto hodnocení vede k dohodám o nápravě zjištěných nedostatků, k rozvoji schopností, k žádoucí motivaci a k vytváření žádoucích podmínek pro zlepšení pracovního výkonu. I ve školství se toto hodnocení rozděluje na formální a neformální. Formální hodnocení zkoumá a posuzuje pracovní výkon periodicky. Neformální hodnocení průběžně zkoumá, posuzuje, zaznamenává a hodnotí informace o průběžném pracovním výkonu. Při tomto druhu hodnocení je vhodné si některé informace zaznamenávat, následně je pak využít při formálním hodnocení v hodnotícím

pohovoru (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012). Hodnocení pracovního výkonu je velmi úzce spjato s hodnocením zaměstnanců. *„Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje řediteli školy i ostatním vedoucím zaměstnancům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat podřízené zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů školy“* (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 111). V rámci řízení pracovního výkonu a jeho hodnocení se vytváří systémy hodnocení. V těchto systémech by mělo být možné nalézt odpovědi na tyto otázky: *„proč hodnotit, co hodnotit, jak hodnotit, kdo má hodnotit“*, (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012, str. 113).

### **Kritéria hodnocení ve školství.**

V hodnocení zaměstnanců školy se používají kritéria, která by měla být objektivní, protože: *„objektivní kritéria hodnocení odstraňují subjektivitu a směřují k objektivnímu hodnocení bez ohledu na hodnotitele“*, (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012). Tato kritéria by měla být konkrétně specifikována přímo do určitých vzorců chování, např. pedagog se zodpovědně připravuje na hodinu, a pro zpřesnění lze doplnit o hodnotící škálu. Kritéria by neměla být univerzální, každá škola nebo školské zařízení si je tvoří samo. V úvahu je brán fakt, že kritéria pro pedagogické pracovníky jsou odlišná od kritérií pro nepedagogické pracovníky, neboť jejich práce a pracovní náplň je jiná.

## **2.3 Faktory ovlivňující pracovní výkon**

Pracovní výkon je ovlivňován řadou faktorů, které mohou být objektivní - přímo ovlivnitelné organizací (organizační podmínky) nebo subjektivní - organizací přímo neovlivnitelné, protože vycházejí z osobnosti člověka (motivace, schopnosti). Tureckiová (2007) definuje výkon, jako spojení úsilí jedince založeného na motivaci, potřebných schopnostech a pracovních a organizačních podmínkách, které organizace vytváří. Tyto tři faktory společně působí na výkon. Pokud jedinci chybí nebo je omezen některý faktor, není možné dosahovat efektivních výkonů.

### 2.3.1 Motivace

Motivace je ovlivněna vnitřními motivy, které vychází zevnitř člověka, jde o jeho ideály, cíle, plány aj. Motivaci dále ovlivňují stimuly, jejichž cílem je ovlivňovat pracovní ochotu lidí, a to jak stimuly vnější, tak vnitřní.

*„Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních osobnostních determinant výkonu, respektive výkonosti člověka (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2002, str. 255).“*

Pokud je motivace malá nebo chybí, je výkon neuspokojivý. To platí i v případě, kdy je motivace příliš vysoká. *„Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu“ (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, str. 375).* Vedoucí pracovníci musí získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků, provádět analýzu těchto informací, aby mohli provádět změny, které budou mít vliv na pracovní výkon.

#### Motivace ve školství

Motivace ve školství má velké místo jako v kterémkoliv jiném sektoru, ale je svým způsobem specifická. Hlavním stimulem tu nejsou finance, protože se nejedná o vytváření zisků (peněz). Peníze ve školství nejsou stěžejním stimulem, jako tomu bývá ve výrobní sféře, ale přesto má motivace významnou roli. Je potřeba, aby ředitelé a vedoucí pracovníci ve školách a školských zařízeních působili na vnitřní motivaci prostřednictvím vnitřních stimulů, které se ve školství ovlivnit dají. *„Pocit uznání, hrdosti a „sebehodnocení“ - to jsou velmi silné vnitřní motivy a člověk je může zažít také (a v současné době především) skrze své činnosti vykonávané v organizaci“ (Tureckiová, 2007, str. 59).* V praxi to znamená, že ředitelé by měli vytvářet dostatek pracovních příležitostí nejrůznějšího zaměření, aby všichni zaměstnanci mohli zažít pocit sebeuspokojení, aby posléze mohli být za své výkony pochváleni, např. veřejná pochvala – člověk pracuje tak, aby dosáhl určitého uznání a zároveň je to pro něj nefinanční motivace (stimulace) z pohledu nadřízeného, kolektivu. Další významnou vnitřní motivací může být ve školství pocit sounáležitosti s organizací. Tady mají ředitelé další významné možnosti. *„Umění propojit lidské motivy s hodnotami a potřebami organizace spočívá do značné míry ve schopnosti vytvořit pocit sounáležitosti jednotlivce se skupinou a posléze s organizací jako celkem“ (Tureckiová, 2007, str. 57).* I toto je jeden ze způsobů nefinanční motivace. V praxi např. počítačový kurz. Pedagog se chce naučit ITC dovednostem a škola posléze jeho

schopností využije. Jakou motivaci a jaké stimuly se ve školství převážně používají, jejich popisem a srovnáním se zabývá podrobněji výzkumná část této práce.

### **2.3.2 Pracovní podmínky**

Kociánová (2010) rozděluje pracovní podmínky na organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, sociálně – psychologické podmínky práce a povinnou péči o pracovníky. Všechny tyto podmínky působí na pracovní výkon. Některé ho ovlivňují více, jiné méně. Rizikové prostředí a škodlivé vlivy způsobují nespokojenost, což negativně ovlivňuje pracovní výkon. Vhodné pracovní prostředí má za následek pracovní pohodu a dobrý pracovní výkon. Zaměstnanci tak nemusí vynakládat své úsilí na překonávání negativních vlivů. Na výkon mají velký vliv mezilidské vztahy. Pracovní vztahy a jejich kvalita se odráží na náladě pracovníka, na jeho chování, a tím i na celkovém výkonu jedince. Bedrnová, Nový a kolektiv (2007) rozdělují pracovní podmínky na povinnou péči o pracovníky, dobrovolnou péči o pracovníky a smluvní péči o pracovníky. Hovoří o tom, že pokud se vytváří dobré pracovní podmínky pro práci, nese to sebou dvojí efekt, jednak pracovník zlepšuje pracovní výkon a zároveň si vytváří pozitivní vztah k organizaci.

#### **Pracovní podmínky ve školství**

Pracovní podmínky ve školství mají svá různá specifika. Jednou ze specifik je například pracovní doba pedagogických pracovníků, která je rozložená na přímou vyučovací povinnost a nepřímou, která zahrnuje přípravu pedagogů. Mnozí ředitelé svým zaměstnancům - pedagogům na školách umožňují přizpůsobit si rozvrh vlastním požadavkům. Další specifikum je v případě pedagogických pracovníků délka dovolené, která tak činí 40 dní. Pokud budeme hovořit o pracovním prostředí, tam je situace různá v souvislosti s financemi škol a školských zařízení. „*Ve vztahu mezi pracovní spokojenosti a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů nepřímo stimulují motivaci k práci*“ (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007, str. 393). Což v praxi znamená, pokud je dobře vybavená škola (počítačové vybavení, každý zaměstnanec notebook - pokud dobře pracuje, tiskárna ve třídě u pedagogů s dobrými výsledky apod.), tak jsou zaměstnanci dobře motivováni (stimulováni) k lepším výsledkům práce. Podrobněji se touto otázkou rovněž zabývá výzkumná část, kde lze nalézt porovnání míry vybavenosti jednotlivých druhů škol.

### 2.3.3 Schopnosti

Schopnosti jsou dalším faktorem, který významným způsobem ovlivňuje pracovní výkon. „Schopnosti představují jazyk výkonu. Mohou vyjadřovat jak očekávané výsledky plynoucí z úsilí a aktivit jedince, tak způsob, jakým jsou tyto aktivity prováděny“ (Armstrong, 2007, str. 151). Schopnosti obsahují odborné znalosti, které slouží k výkonu práce s využitím svých dovedností a svého osobního chování (Šikýř, Borovec, Lhotková, 2012). Není důležité pouze, co děláme, ale také jak to děláme. Schopnosti jsou také nejrůznější předpoklady, které nám umožňují, abychom úspěšně vykonávali určité činnosti (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007). Schopnosti člověka jsou do určité míry vrozené a postupem času prostřednictvím různých činností jsou přeměněny na různé dovednosti, zručnosti, vědomosti apod. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2007). Schopnosti jsou považovány za nejméně ovlivnitelný faktor ze zmiňovaných. Podle Armstronga se rozdělují na měkké dovednosti (schopnosti chování) a tvrdé dovednosti (odborné schopnosti, odborná způsobilost), (Armstrong, 2007). V řízení pracovního výkonu je hodnocení schopností nejen hodnocením výsledku práce, ale i to, jak k těmto výsledkům docházíme. Hodnocení schopností je podkladem pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, pro tvorbu plánů osobního rozvoje, pro výběr zaměstnanců, ale i podkladem pro odměnu (Armstrong, 2007, str. 156).

### Schopnosti ve školství

Schopnosti ve školství hrají významnou roli nejen při přijímání pracovníků, ale také v jejich rozvoji i v odměňování. Jejich hloubka a rozměr výrazně ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Na každou pracovní pozici je potřeba jiných schopností. Objevují se zde jak měkké dovednosti, tak tvrdé dovednosti. V současné době se rozvojem schopností učitelů zabývá i několik projektů, jejichž cílem je například „podpora profesionalizace učitelské profese a podpora profesního rozvoje učitelů“ (Tomková et al., 2012). Problematikou změn na schopnosti učitelů se zabývá Hrubá (2009) na Metodickém portálu, kde píše, že v důsledku transformace školství dochází k celkovým změnám ve schopnostech a dovednostech učitelů. Pedagogové už nejsou jen učitelé, kteří ovládají poznatky svého oboru, ale jsou to učitelé, kteří si osvojují nové přístupy k učení, nové metody, např. individualizaci výuky. Jednou ze zásadních dovedností je dnes naučit své žáky učit se a motivovat je pro celoživotní učení.

### **3 Praktická část**

#### **3.1 Cíl výzkumu a výzkumné předpoklady**

Předmětem výzkumu je řízení a hodnocení pracovního výkonu na dvou druzích škol. Vybrány byly mateřské školy a střední školy. Jedná se o výzkum deskriptivního charakteru.

Cílem praktické části práce je popsat řízení a hodnocení pracovního výkonu a jeho komparace na dvou druzích škol (mateřských a středních škol) a porovnat ho s literaturou obecného managementu.

Analyzovat faktory, které na tento výkon bezprostředně působí, porovnat využití těchto faktorů na obou typech škol.

Výzkumné předpoklady:

Řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školství se liší od popsaného způsobu v literatuře obecného managementu.

Systém řízení a hodnocení se liší podle druhů zkoumaných škol.

Využití faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, je rozdílné ve zmíněných druzích škol.

#### **3.2 Metodologie výzkumu a respondenti**

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím dotazníkového šetření. Otázky v dotazníku byly uzavřené a polouzavřené, dále jako otázky výčtové s možností volby více možných odpovědí. Z důvodu zjištění priorit byly vybrány některé otázky jako škálové. Dotazníky se skládaly ze tří částí zaměřených na: řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu a faktory, které na tento výkon působí. Ve fázi předcházející vlastnímu výzkumu byly dotazníky rozeslány známým ředitelkám, abychom vyloučili a eliminovali v otázkách případné chyby a nedorozumění. Po vyplnění těchto zkušebních dotazníků byly některé otázky ještě mírně upraveny. Otázky byly doplněny a upraveny v důsledku některých nejasností. Komunikace mezi známými ředitelkami probíhala telefonicky a prostřednictvím emailů. Po úpravě byly vybrány internetové adresy dalších respondentů náhodným výběrem z internetového portálu Krajského úřadu pro Karlovarský kraj. Průzkum byl vytvořen z 15% každého druhu škol, což

v případě Karlovarského kraje činilo 18 dotazníků z mateřských škol a 6 dotazníků ze středních škol. V Karlovarském kraji se nachází 41 středních škol a gymnázií a 123 mateřských škol. Návratnost byla 100% z požadovaného množství. Celkem tedy došlo k vyhodnocení 24 dotazníků. Bylo zadáno 45 otázek rozdělených do 3 tematických okruhů. Zpracování dat bylo provedeno pomocí programu Microsoft Excel 2013. Data byla zpracována jako absolutní četnost do tabulek a relativní četnost (v %) do tabulek i grafů. Tabulky a grafy jsou tvořeny a číslovány autorem. Pro potřeby vyhodnocení je použito zkratk MŠ (mateřská škola), SŠ (střední škola).



### 3.3 Vyhodnocení dotazníků

V tomto dotazníkovém šetření byli osloveni pouze ředitelé dvou typů škol, středních a mateřských. Důvodem výběru byl předpoklad, že právě na těchto druzích škol bude viditelně rozdílný systém řízení a hodnocení pracovního výkonu a zároveň lépe propracované systémy hodnocení a odměňování, které s nimi bezprostředně souvisí.

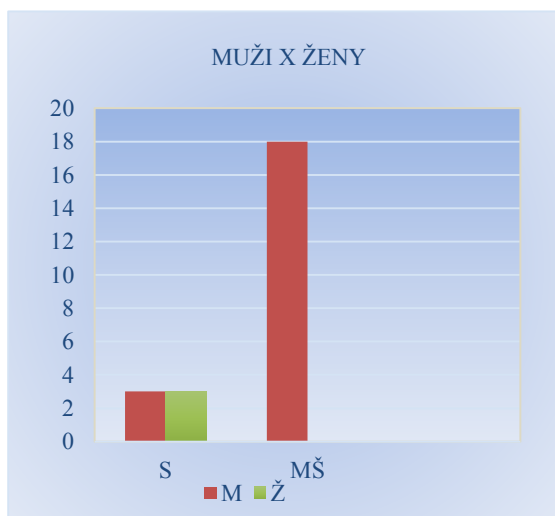
Seznámení s respondenty:

	MŠ	SŠ
MUŽI	0	3
ŽENY	18	3

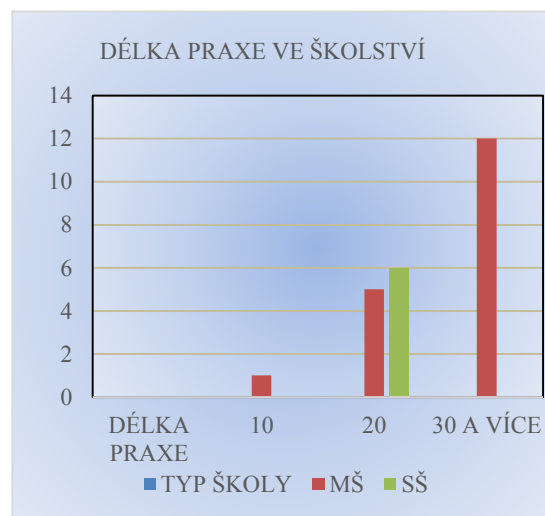
Tabulka 1 muži x ženy

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DÉLKA PRAXE		
10	1	
20	5	6
30 A VÍCE	12	

Tabulka 2 délka praxe



Graf 1 muži x ženy



Graf 2 délka praxe

Výzkumného šetření se účastnilo 15% (18) z celkového počtu mateřských škol v Karlovarském kraji. Těchto 15% (18) byli ředitelé ženy s délkou praxe 1 do 10 roků, 5 do 20 roků a 12 do 30 a více roků. Ve středních školách se výzkumného šetření účastnilo také 15 % (6) z celkového počtu středních škol v Karlovarském kraji a tady se objevily 3 ženy a 3 muži s délkou praxe mezi 20 a 30 roky.

### 3.3.1 Řízení pracovního výkonu ve školství v Karlovarském kraji

Otázka č. 1

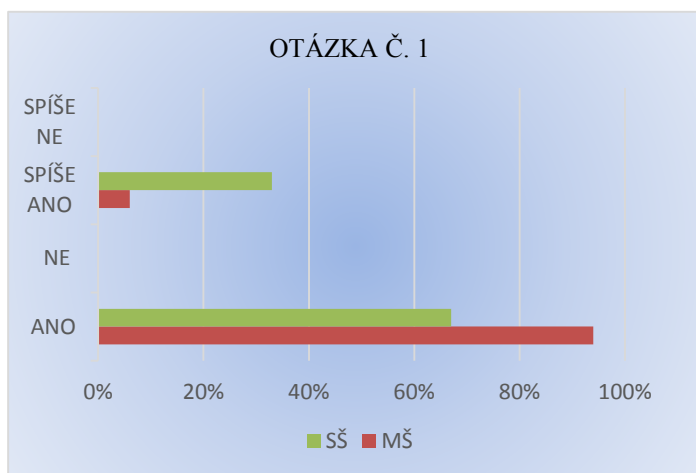
Znají vaši zaměstnanci cíl organizace?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	17	4
NE		
SPÍŠE ANO	1	2
SPÍŠE NE		

Tabulka 3 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 1 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	94%	67%
NE		
SPÍŠE ANO	6%	33%
SPÍŠE NE		

Tabulka 4 Relativní četnost odpovědi otázka č. 1 MŠ x SŠ



Graf 3 Procentuální porovnání otázka č. 1 MŠ x SŠ

Z grafu vyplývá, že ve zkoumaném vzorku středních a mateřských škol z Karlovarského kraje respondenti odpověděli, že jejich zaměstnanci znají cíle organizací. V mateřských školách 94% (17) dotázaných ředitelů odpovědělo ano, znají cíl organizace, a 6% (1) odpovědi bylo spíše ano. Na středních školách 67 % (4) ředitelů odpovědělo ano a 33 % (2) spíše ano.

Otázka č. 2

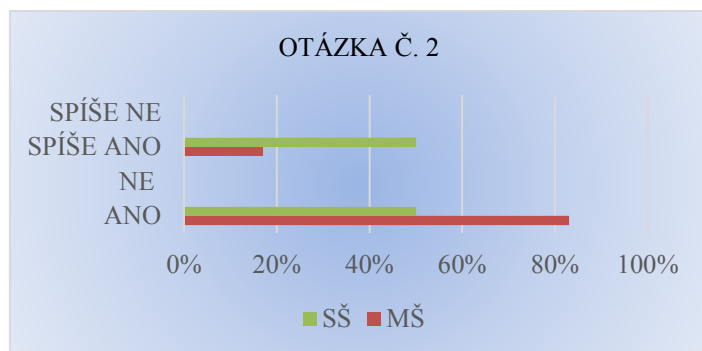
Znají cíle na svých pozicích?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	15	3
NE		
SPÍŠE ANO	3	3
SPÍŠE NE		

Tabulka 5 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 2 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	83%	50%
NE		
SPÍŠE ANO	17%	50%
SPÍŠE NE		

Tabulka 6 Relativní četnost odpovědi otázka č. 2 MŠ x SŠ



Graf 4 Procentuální porovnání otázka č. 2 MŠ x SŠ

Z grafu č. 4 vyplývá, že dotázaní ředitelé mateřských škol odpověděli: 83 % (15) ano znají zaměstnanci cíle na svých pozicích a 17 % (3) tvrdí, že spíše ano, znají cíle na svých pozicích. Odpověď ne a spíše ne nepadla v mateřských školách ani jednou. Na středních školách je odpověď ředitelů 50 % (3) ano a 50 % (3) spíše ano. Ne a spíše ne se na středních školách neobjevuje.

Otázka č. 3

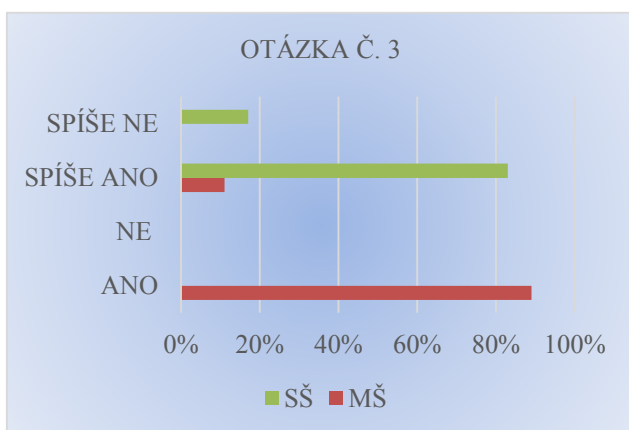
Tvoříte cíle společně a domlouváte se na nich?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	16	
NE		
SPÍŠE ANO	2	5
SPÍŠE NE		1

Tabulka 7 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 3 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	89%	
NE		
SPÍŠE ANO	11%	83%
SPÍŠE NE		17%

Tabulka 8 Relativní četnost odpovědí otázka č. 3 MŠ x SŠ



Graf 5 Procentuální porovnání otázka č. 3 MŠ x SŠ

Z grafu č. 5 je patrné, že se cíle na dotázaných mateřských školách tvoří z 89 % (16) společně a z 11 % (2) spíše společně. Na dotázaných středních školách se tvoří cíle z 83 % (5) spíše společně a 17 % (1) spíše ne, netvoří společně.

Otázka č. 4.

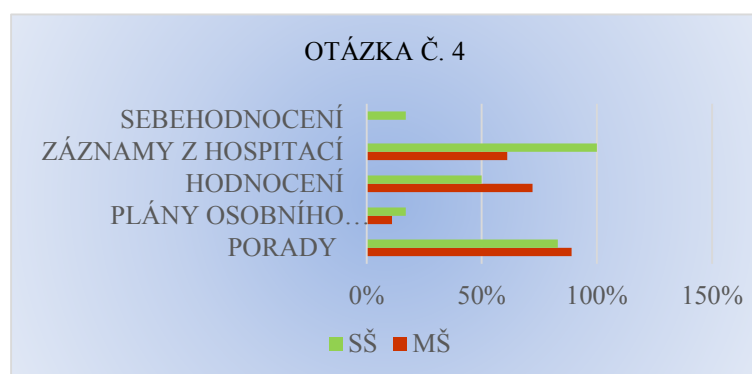
V jakých dokumentech se tyto cíle vyskytují?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
PORADY	16	5
PLÁNY OSOBNÍHO ROZVOJE	2	1
HODNOCENÍ	13	3
ZÁZNAMY Z HOSPITACÍ	11	6
SEBEHODNOCENÍ		1

Tabulka 9 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 4 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
PORADY	89%	83%
PLÁNY OSOBNÍHO ROZVOJE	11%	17%
HODNOCENÍ	72%	50%
ZÁZNAMY Z HOSPITACÍ	61%	100%
SEBEHODNOCENÍ		17%

Tabulka 10 Relativní četnost odpovědi otázka č. 4 MŠ x SŠ



Graf 6 Procentuální porovnání otázka č. 4 MŠ x SŠ

Z grafu č 6 vyplývá, že se cíli oba druhy škol zabývají, avšak každý je má prioritně v jiných dokumentech. Mateřské školy je převážně řeší v poradách 89 % (16), střední školy je řeší hlavně v hospitacích 100% (6) V plánech osobního rozvoje se vesměs nevyskytují ani v jednom z obou druhů škol.

## Otázka č. 5

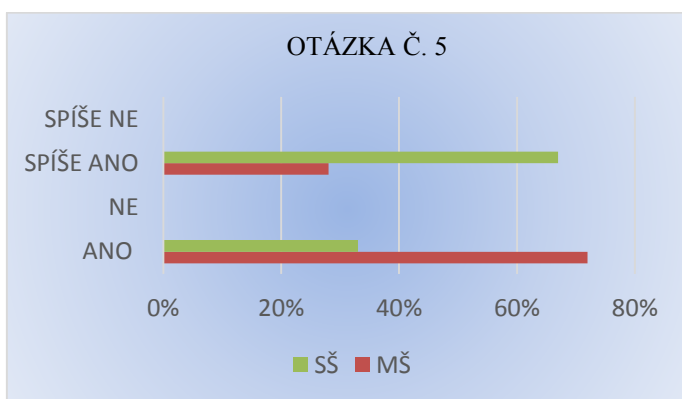
Domníváte se, že znají vaši zaměstnanci přesně, co se od nich očekává, co mají dělat, jak to mají dělat a jaké chování je doporučené?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	13	2
NE		
SPÍŠE ANO	5	4
SPÍŠE NE		

Tabulka 11 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 5 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	72%	33%
NE		
SPÍŠE ANO	28%	67%
SPÍŠE NE		

Tabulka 12 Relativní četnost odpovědi otázka č. 5 MŠ x SŠ



Graf 7 Procentuální porovnání otázka č. 5 MŠ x SŠ

Z grafu je patrné, že vesměs všichni zaměstnanci v dotazovaných školách ví, co se od nich očekává. V mateřských školách to ví podle ředitelů 72 % (13) zaměstnanců a 28 % (5) to podle ředitelů spíše ví. Na středních školách to podle ředitelů ví 33% (2) a 67% (4) to podle ředitelů spíše ví.

### Otázka č. 6

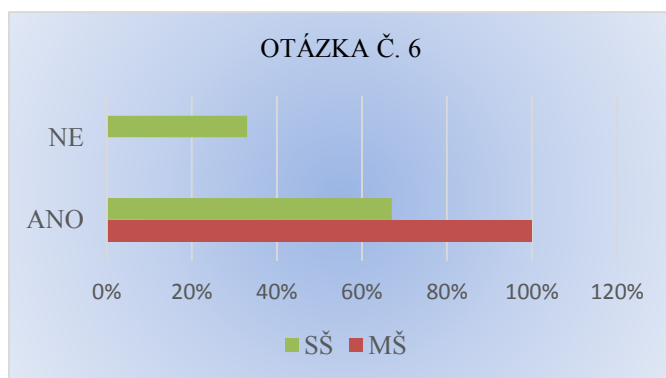
Existují ve vaší organizaci dohody o pracovním výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	18	4
NE		2

Tabulka 13 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 6 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	100%	67%
NE		33%

Tabulka 14 Relativní četnost odpovědi otázka č. 6 MŠ x SŠ



Graf 8 Procentuální porovnání otázka č. 6 MŠ x SŠ

Jak ukazuje graf č. 8 dotázaných ředitelů, tak většinou dohody o pracovním výkonu jsou vytvořené. V mateřských školách na 100 % (18). Na středních školách 67 % (4) oslovených škol vytvořené dohody mají a 33 % (2) dohody vytvořené nemají.

Otázka č. 7

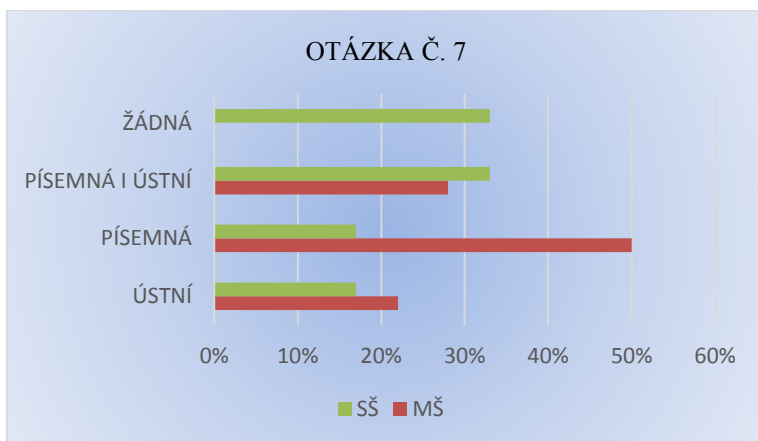
Jaká je dohoda o pracovním výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ÚSTNÍ DOHODA	4	1
PÍSEMNÁ SMLUVA	9	1
PÍSEMNÁ I ÚSTNÍ	5	2
ŽÁDNÁ		2

Tabulka 15 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 7 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ÚSTNÍ DOHODA	22%	17%
PÍSEMNÁ SMLOUVA	50%	17%
PÍSEMNÁ I ÚSTNÍ	28%	33%
ŽÁDNÁ		33%

Tabulka 16 Relativní četnost odpovědi otázka č. 7 MŠ x SŠ



Graf 9 Procentuální porovnání otázka č. 7 MŠ x SŠ

Zdroj: upraveno podle 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

Z grafu č. 9 vyplývá, že dohody o pracovním výkonu jsou na vybraném vzorku mateřských škol z 50 % (9) písemné smlouvy, z 28 % (5) jsou ústními dohodami a písemnými dohodami a z 22 % (4) ústními dohodami. Ve vzorku středních škol mají nejčastěji z 33 % (2) ústní dohody i



písemné smlouvy dohromady, 17 % (2) jen ústní dohody, 17 % (2) jen písemné smlouvy a 33 % (2) nemají vytvořené žádné ústní dohody ani písemné smlouvy.

Otázka č. 8

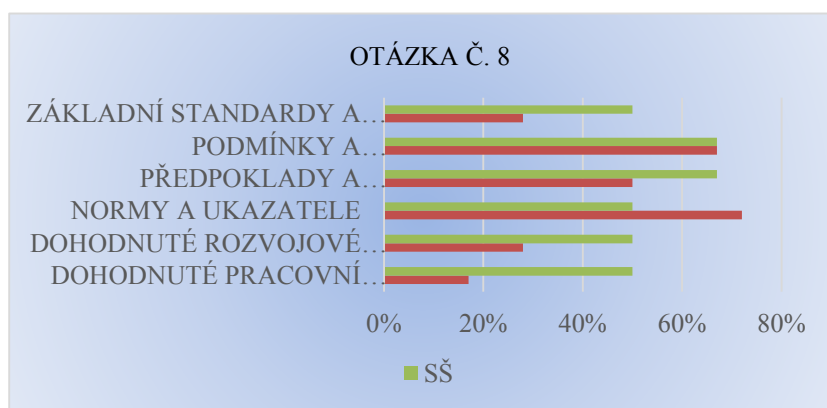
Obsahují tyto písemné dohody?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DOHODNUTÉ PRACOVNÍ CÍLE	3	3
DOHODNUTÉ ROZVOJOVÉ CÍLE	5	3
NORMY A UKAZATELE	13	3
PŘEDPOKLADY A POŽADAVKY VÝKONU	9	4
PODMÍNKY A PROSTŘEDKY VÝKONU	12	4
ZÁKLADNÍ STANDARDY A HODNOTY ŠKOLY	5	3

Tabulka 17 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 8 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DOHODNUTÉ PRACOVNÍ CÍLE	16%	50%
DOHODNUTÉ ROZVOJOVÉ CÍLE	28%	50%
NORMY A UKAZATELE	72%	50%
PŘEDPOKLADY A POŽADAVKY VÝKONU	50%	67%
PODMÍNKY A PROSTŘEDKY VÝKONU	66%	67%
ZÁKLADNÍ STANDARDY A HODNOTY ŠKOLY	28%	50%

Tabulka 18 Relativní četnost odpovědi otázka č. 8 MŠ x SŠ



Graf 10 Procentuální porovnání otázka č. 8 MŠ x SŠ

Zdroj: upraveno podle ŠIKÝŘ, Martin, BOROVEC, David a LHOTKOVÁ, Irena. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 110 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.

Z tohoto šetření vyplývá, že ve sledovaném vzorku mateřských škol jsou dohodnuté pracovní cíle v písemných dohodách pouze z 16 % (3) oproti středním školám, tam jsou cíle dohodnuté na 50 % (3). Rozvojové cíle jsou dohodnuté v mateřských školách na 28 % (5) a ve středních školách na 50 % (3). Normy a ukazatele se v mateřských školách v jejich smlouvách objevují ze 72 % (13), ve středních školách pouze v 50 % (3). Předpoklady a požadavky na výkon jsou v dohodách více zmíněné ve středních školách 67 % (4). V mateřských školách to je v 50 % (9). Podmínky a prostředky výkonu jsou v těchto dohodách dohodnuty téměř stejně 66 % (12) mateřské školy a 67 % (4) střední školy. Základními standardy a hodnotami školy se zabývají ve svých dohodách více střední školy z 50% (3), mateřské školy pouze 28 % (5).

#### Otázka č. 9

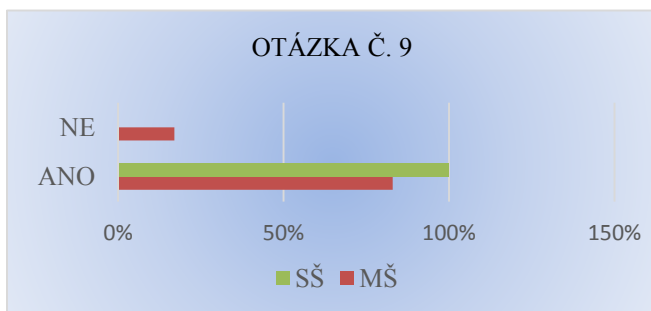
Máte vytvořen plán osobního rozvoje?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	15	6
NE	3	0
NEVIM		

Tabulka 19 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 9 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	83%	100%
NE	17%	
NEVIM		

Tabulka 20 Relativní četnost odpovědi otázka č. 9 MŠ x SŠ



Graf 11 Procentuální porovnání otázka č. 9 MŠ x SŠ

Plán osobního rozvoje je na dotázaných středních školách vytvořen na 100 % (6) a na mateřských školách na 83 % (15).

Otázka č. 10

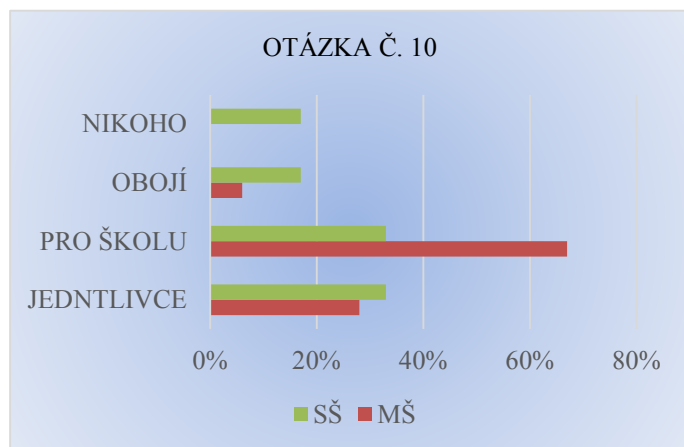
Pro koho je plán osobního rozvoje tvořen?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
JEDNTLIVCE	5	2
PRO ŠKOLU	12	2
OBOJÍ	1	1
NIKOHO		1

Tabulka 21 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 10 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
JEDNTLIVCE	28%	33%
PRO ŠKOLU	67%	33%
OBOJÍ	6%	17%
NIKOHO		17%

Tabulka 22 Relativní četnost odpovědi otázka č. 10 MŠ x SŠ



Graf 12 Procentuální porovnání otázka č. 10 MŠ x SŠ

Výzkumné šetření ukázalo, že plány pro jednotlivce jsou tvořeny v mateřských školách pouze z 28 % (5). Pro potřebu mateřské školy se plánuje 67 % (12). Na středních školách se individuálními plány zabývá 33 % (2) ředitelů a jejich zástupců a pro potřeby školy se plánuje na 33 % (2) a pro nikoho není plán vytvořen v 17 % (1) u středních škol.

## Otázka č. 11

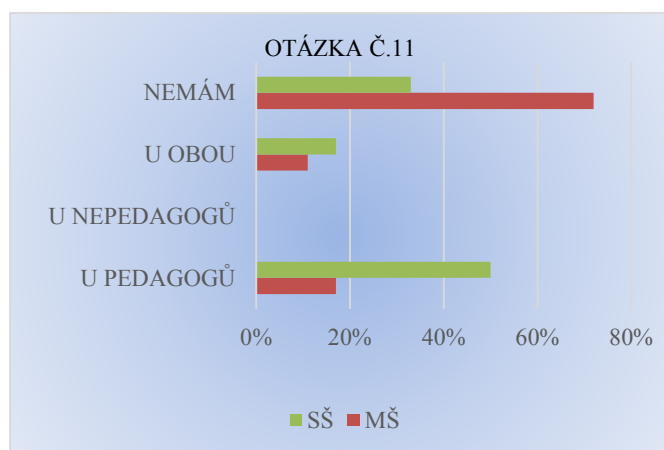
U jakých zaměstnanců máte vytvořeny plány osobního rozvoje?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
U PEDAGOGŮ	3	3
U NEPEDAGOGŮ	0	0
U OBOU	2	1
NEMÁM	13	2

Tabulka 23 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 11 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
U PEDAGOGŮ	17%	50%
U NEPEDAGOGŮ	0%	0%
U OBOU	11%	17%
NEMÁM	72%	33%

Tabulka 24 Relativní četnost odpovědí otázka č. 11 MŠ x SŠ



Graf 13 Procentuální porovnání otázka č. 11 MŠ x SŠ

Plány osobního rozvoje jsou vytvořeny na dotázaných školách u pedagogických pracovníků v mateřských školách na 17 % (3), u středních škol 50% (3). U nepedagogů se plány osobního rozvoje netvoří. U pedagogů a u nepedagogů zároveň mají ředitelé vytvořeny plány z 11 % (2) v mateřských školách a 17 % (1) na středních školách. Plány osobního rozvoje nemají vytvořeny v mateřských školách pro nikoho ze 72 % (13) a na středních školách ze 33 % (2).

Otázka č.12

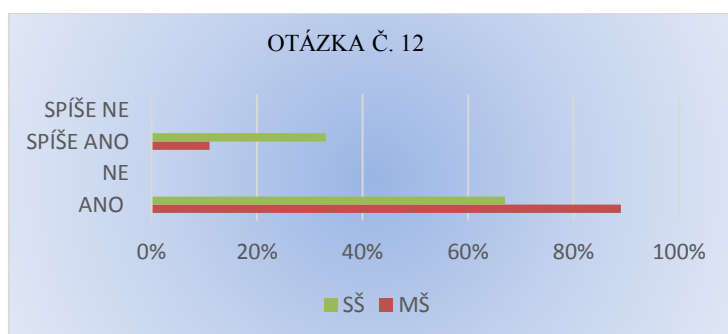
Domníváte se, že řídíte pracovní výkon ve své škole průběžně?

	MŠ	SŠ
ANO	16	4
NE		
SPÍŠE ANO	2	2
SPÍŠE NE		

Tabulka 25 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 12 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	89%	67%
NE		
SPÍŠE ANO	11%	33%
SPÍŠE NE		

Tabulka 26 Relativní četnost odpovědi otázka č. 12 MŠ x SŠ



Graf 14 Procentuální porovnání otázka č. 12 MŠ x SŠ

Z tohoto výzkumného šetření vyplývá, že ve výzkumném vzorku ředitelů mateřských škol řídí pracovní výkon 89 % (16) a 11% (2) se domnívá, že spíše ano. U dotázaných ředitelů středních škol vychází 67 % (4), kteří se domnívají, že řídí pracovní výkon u svých zaměstnanců, a 33 % (2) spíše ano.

Otázka č. 13

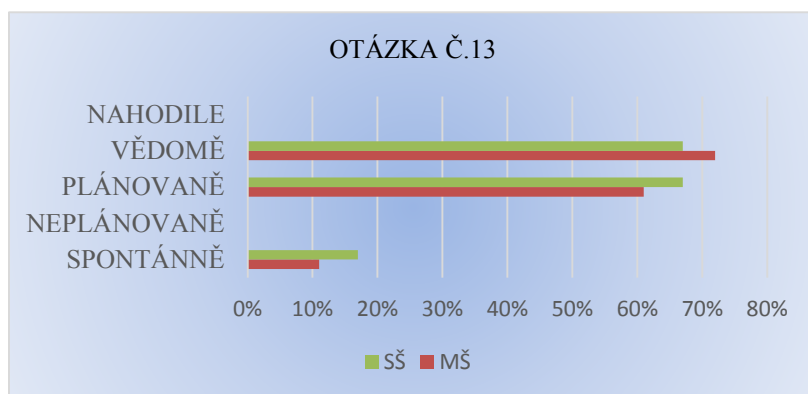
Jak řídíte pracovní výkon?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
NAHODILE		
SPONTÁNNĚ	2	1
NEPLÁNOVANĚ		
PLÁNOVANĚ	11	4
VĚDOMĚ	13	4

Tabulka 27 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 13 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
NAHODILE		
SPONTÁNNĚ	11%	17%
NEPLÁNOVANĚ		
PLÁNOVANĚ	61%	67%
VĚDOMĚ	72%	67%

Tabulka 28 Relativní četnost odpovědí otázka č. 13 MŠ x SŠ



Graf 15 Procentuální porovnání otázka č. 13 MŠ x SŠ

Ředitelé z výzkumného vzorku mateřských škol podle výzkumného šetření řídí pracovní výkon z 11 % (2) spontánně, ze 61% (11) plánovaně a v 72 % (13) vědomě. U středních škol ředitelé z výzkumného vzorku odpověděli, že řídí pracovní výkon ze 17 % (1) spontánně, ze 67 % (4) plánovaně a v 67 % (4) vědomě.

#### Otázka č. 14

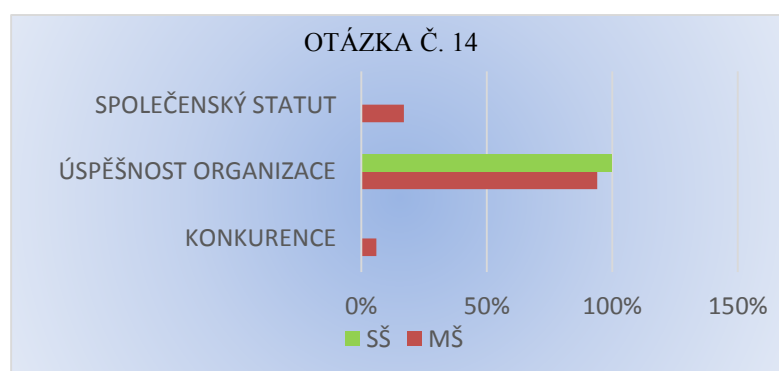
Jaký hlavní důvod k řízení pracovního výkonu máte?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
KONKURENCE	1	
ÚSPĚŠNOST ORGANIZACE	17	6
SPOLEČENSKÝ STATUT	3	

Tabulka 29 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 14 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
KONKURENCE	6%	
ÚSPĚŠNOST ORGANIZACE	94%	100%
SPOLEČENSKÝ STATUT	17%	

Tabulka 30 Relativní četnost odpovědi otázka č. 14 MŠ x SŠ



Graf 16 Procentuální porovnání otázka č. 14 MŠ x SŠ

Důvodem řízení pracovního výkonu na dotázaných školách je na mateřských školách konkurence ze 6 % (1), ze 17 % (3) jde ředitelům o společenský statut a z 94 % (17) se ředitelům jedná o to, aby jejich školy byly úspěšné. Na středních školách jde ředitelům na 100% o úspěšnost organizace.

Otázka č. 15

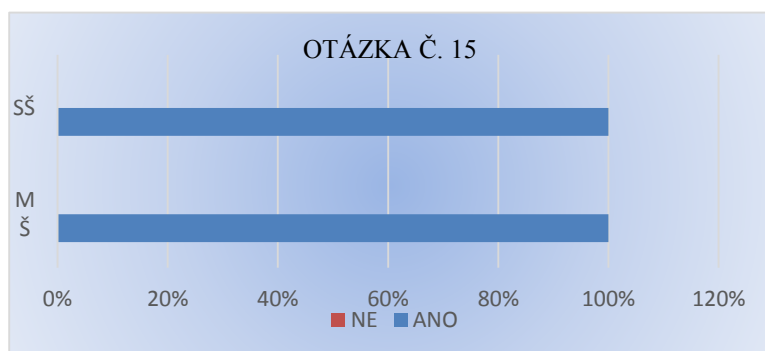
Poskytujete svým zaměstnancům zpětnou vazbu v průběhu roku?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	18	6
NE		

Tabulka 31 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 15 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	100%	100%
NE		

Tabulka 32 Relativní četnost odpovědi otázka č. 15 MŠ x SŠ



Graf 17 Procentuální porovnání otázka č. 15 MŠ x SŠ

Ve výzkumném vzorku dotázaní ředitelé na obou druzích škol uvedli, že poskytují 100 % zpětnou vazbu svým zaměstnancům.

Otázka č. 16

Kým je poskytována zpětná vazba Vaším zaměstnancům?

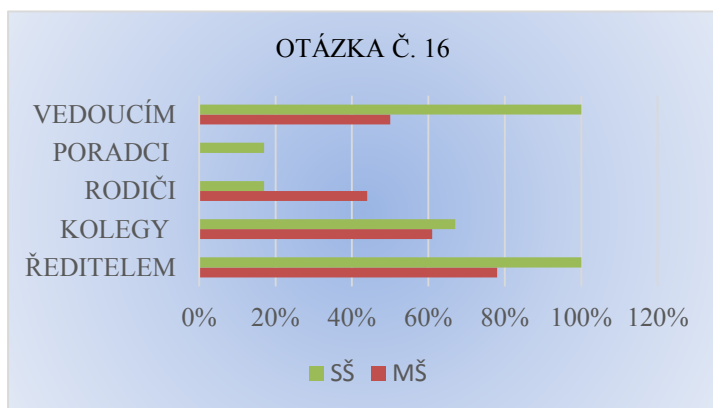
DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ŘEDITELEM	14	6
KOLEGY	11	4
RODIČI	8	1
PORADCI		1
VEDOUČÍM	9	6

Tabulka 33 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 16 MŠ x SŠ



DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ŘEDITELEM	78%	100%
KOLEGY	61%	67%
RODIČI	44%	17%
PORADCI		17%
VEDOUČÍM	50%	100%

Tabulka 34 Relativní četnost odpovědí otázka č. 16 MŠ x SŠ



Graf 18 Procentuální porovnání otázka č. 16 MŠ x SŠ

Ředitelé z výzkumného vzorku mateřských škol poskytují zpětnou vazbu svým zaměstnancům ze 78 % (14), kolegové poskytují zpětnou vazbu z 61 % (11), ze 44 % (8) dávají zpětnou vazbu v mateřských školách rodiče a v 50 % (9) jí dávají vedoucí pracovníci. Na středních školách ředitelé z výzkumného vzorku poskytují svým zaměstnancům 100% (6) zpětnou vazbu, kolegové z 67 % (4), rodiče ze 17 % (1), poradci ze 17 % (1) a vedoucí pracovníci z 100% (6).

#### Otázka č. 17

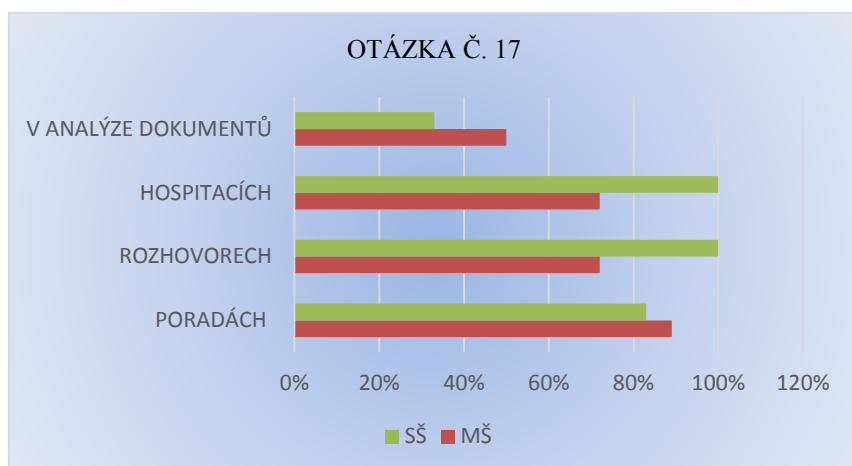
V čem převážně poskytujete zpětnou vazbu vašim zaměstnancům?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
PORADÁCH	16	5
ROZHOVORECH	13	6
HOSPITACÍCH	13	6
V ANALÝZE DOKUMENTŮ	9	2

Tabulka 35 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 17 MŠ x SŠ

DRUH ŠKOLY	MŠ	SŠ
PORADÁCH	89%	83%
ROZHOVORECH	72%	100%
HOSPITACÍCH	72%	100%
V ANALÝZE DOKUMENTŮ	50%	33%

Tabulka 36 Relativní četnost odpovědí otázka č. 17 MŠ x SŠ



*Graf 19 Procentuální porovnání otázka č. 17 MŠ x SŠ*

Ve výzkumném vzorku mateřských škol poskytují zpětnou vazbu prostřednictvím porad z 89% (16), zkoumané střední školy z 83 % (5), prostřednictvím rozhovorů mateřské školy poskytují zpětnou vazbu z 72% (13) a střední školy z 100% (6), prostřednictvím hospitací u mateřských škol ze 72% (13), u středních škol 100 % (6) a prostřednictvím analýzy dokumentace v mateřské škole z 50 % (6) a střední škole z 33 % (2)

#### Otázka č. 18

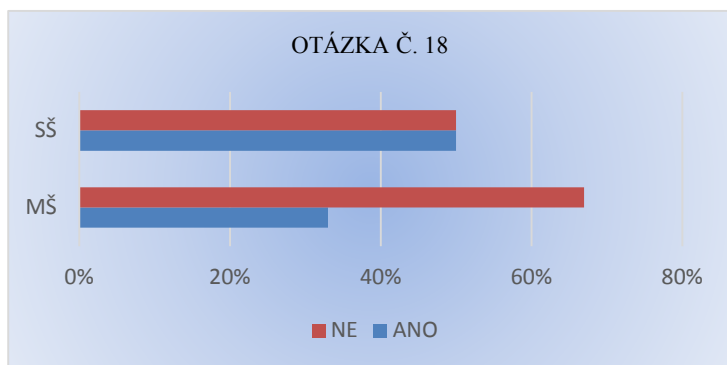
Využíváte ve své organizaci coaching? (Metoda vzdělávání a pomoci na pracovišti – zkušený pracovník vede, pomáhá a poskytuje zpětnou vazbu nezkušenému v oblasti výkonu)

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	6	3
NE	12	3

*Tabulka 37 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 18 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	33%	50%
NE	67%	50%

*Tabulka 38 Relativní četnost odpovědí otázka č. 18 MŠ x SŠ*



*Graf 20 Procentuální porovnání otázka č. 18 MŠ x SŠ*

Výzkumné šetření ukázalo, že se tato metoda v mateřských školách ve výzkumném vzorku využívá z 33 % (6). Ve středních školách se využívá ve výzkumném vzorku z 50 % (3).

#### Otázka č. 19

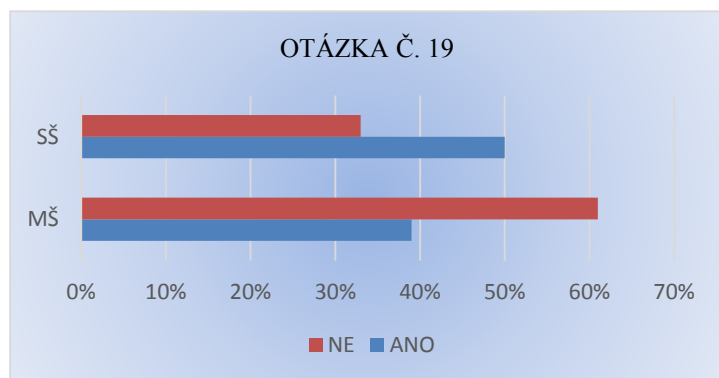
Využíváte ve své organizaci cunselling? (vzájemná pomoc mezi pracovníky, kde dochází k oboustranné zpětné vazbě v oblasti řízení pracovního výkonu).

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	7	3
NE	11	2

*Tabulka 39 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 19 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	39%	50%
NE	61%	33%

*Tabulka 40 Relativní četnost odpovědi otázka č. 19 MŠ x SŠ*



*Graf 21 Procentuální porovnání otázka č. 19 MŠ x SŠ*

Tato metoda se na zkoumaných mateřských školách používá z 39 % (7), na středních školách ze 50 % (3).

### 3.3.2 Hodnocení pracovního výkonu ve školství v Karlovarském kraji

Otázka č. 20

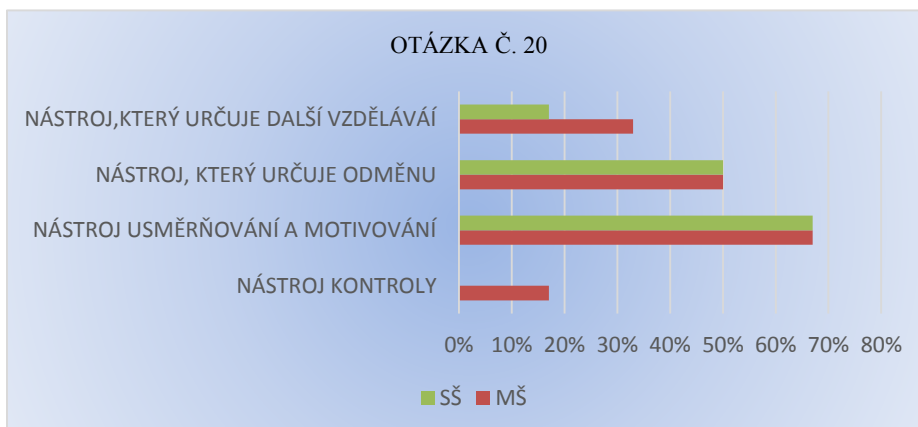
Čím je pro Vás hodnocení pracovního výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
NÁSTROJ KONTROLY	3	
NÁSTROJ USMĚRŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ	12	4
NÁSTROJ, KTERÝ URČUJE ODMĚNU	9	3
NÁSTROJ, KTERÝ URČUJE DALŠÍ VZDĚLÁVÁÍ	6	1

Tabulka 41 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 20 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
NÁSTROJ KONTROLY	17%	
NÁSTROJ USMĚRŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ	67%	67%
NÁSTROJ, KTERÝ URČUJE ODMĚNU	50%	50%
NÁSTROJ, KTERÝ URČUJE DALŠÍ VZDĚLÁVÁÍ	33%	17%

Tabulka 42 Relativní četnost odpovědí otázka č. 20 MŠ x SŠ



Graf 22 Procentuální porovnání otázka č. 20 MŠ x SŠ

Výzkumné šetření ukázalo, že ve vybraném vzorku mateřských škol je hodnocení pracovního výkonu nástrojem kontroly v 17 % (3), na středních školách ve vybraném vzorku hodnocení výkonu nepovažují za nástroj kontroly vůbec. Nejvíce procent 67 % (12) v mateřských školách dostalo hodnocení výkonu jako nástroj, který zaměstnance usměrňuje a motivuje. Ve středních školách je pro ředitele hodnocení pracovního výkonu usměrňujícím a motivujícím nástrojem z 67 % (3). Z 50 % (9) ředitelé mateřských škol a z 50 % (3) ředitelé středních škol považují hodnocení pracovního výkonu za nástroj, který určuje odměnu. Za nástroj, který určuje další vzdělávání, vidí hodnocení pracovního výkonu na mateřských školách z 33 % (6) a na středních školách pouze 17 % (1).

#### Otázka č. 21

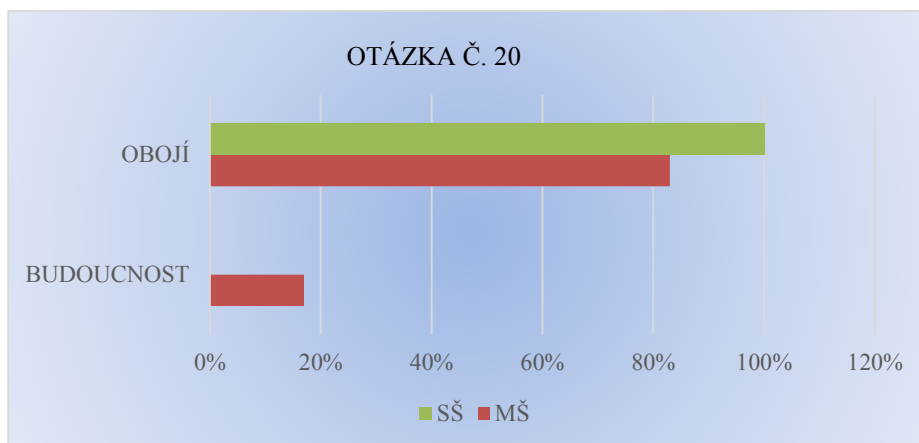
Co pro Vás znamená hodnocení pracovního výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
MINULOST (zhodnocení dosavadních výsledků)		
BUDOUCNOST (zlepšování výkonu a rozvoj)	3	
OBOJÍ	15	6

Tabulka 43 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 21 MŠ x SŠ

DRUH ŠKOLY	MŠ	SŠ
MINULOST (zhodnocení dosavadních výsledků)		
BUDOUCNOST (zlepšování výkonu a rozvoj)	17%	
OBOJÍ	83%	100%

Tabulka 44 Relativní četnost odpovědí otázka č. 21 MŠ x SŠ



Graf 23 Procentuální porovnání otázka č. 20 MŠ x SŠ

Na sledovaném vzorku středních škol vidí hodnocení jako ohlédnutí do minulosti a zároveň jako výzvu pro budoucnost 100 % (6) dotázaných ředitelů. U dotázaných ředitelů mateřských škol vidí minulost a zároveň výzvu pro budoucnost 83 % (15). 17 % (3) dotázaných ředitelů z mateřských škol vidí hodnocení pouze jako výzvu pro budoucnost.

#### Otázka č. 22

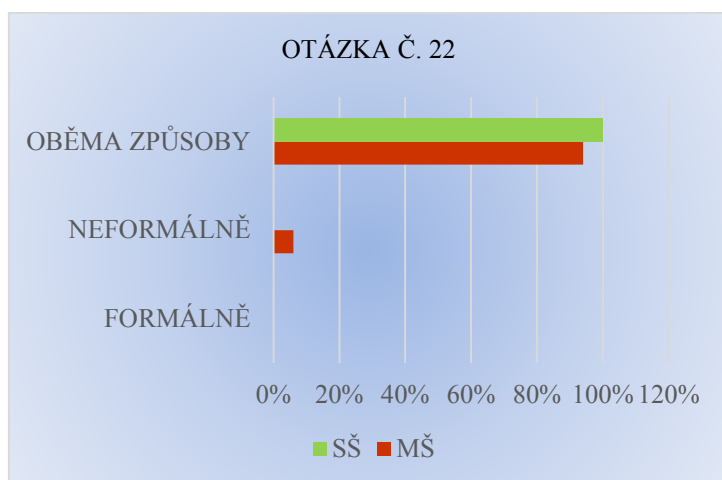
Jak hodnotíte pracovní výkon?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FORMÁLNĚ		
NEFORMÁLNĚ	1	
OBĚMA ZPŮSOBY	17	6

Tabulka 45 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 22 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FORMÁLNĚ		
NEFORMÁLNĚ	6%	
OBĚMA ZPŮSOBY	94%	100%

Tabulka 46 Relativní četnost odpovědi otázka č. 22 MŠ x SŠ



*Graf 24 Procentuální porovnání otázka č. 22 MŠ x SŠ*

U zkoumaných vzorků středních škol se hodnotí 100 % (6) jak formálně, tak neformálně. U zkoumaných vzorků mateřských škol se hodnotí pouze neformálně u 6 % (1) a oběma způsoby 94% (17).

#### Otázka č. 23

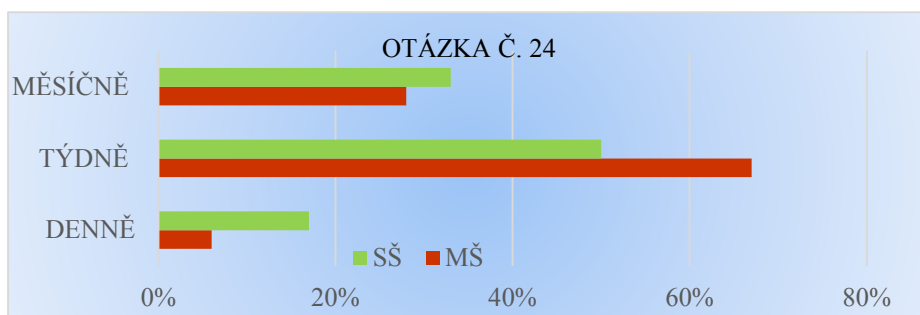
Jak často hodnotíte neformálně?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DENNĚ	1	1
TÝDNĚ	12	3
MĚSÍČNĚ	5	2

*Tabulka 47 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 23 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DENNĚ	6%	17%
TÝDNĚ	67%	50%
MĚSÍČNĚ	28%	33%

*Tabulka 48 Relativní četnost odpovědi otázka č. 23 MŠ x SŠ*



Graf 25 Procentuální porovnání otázka č. 23 MŠ x SŠ

Neformálně hodnotí ve zkoumaných vzorcích mateřských škol denně 6 % (1), ve vzorcích středních škol 17 % (1). Jednou týdně se využívá neformální hodnocení 67 % (12) v mateřských školách a z 50 % (3) na středních školách. Měsíčně se neformálně hodnotí z 28 % (5) na mateřských školách a 33 % (2) na středních školách.

#### Otázka č. 24

Zaznamenáváte si neformální hodnocení?

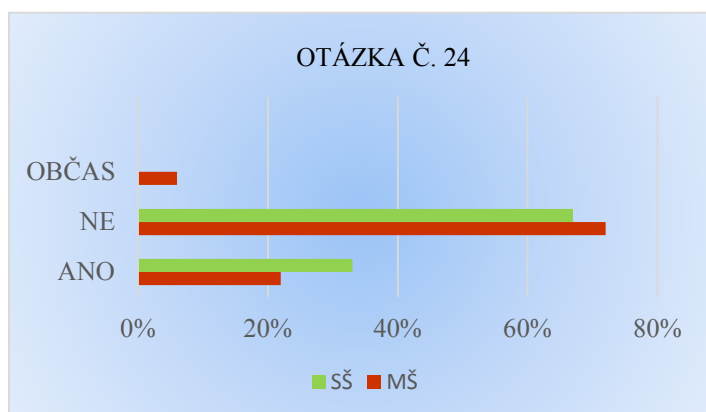
DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	4	2
NE	13	4
OBČAS	1	

Tabulka 49 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 24 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	22%	33%
NE	72%	67%
OBČAS	6%	

Tabulka 50 Relativní četnost odpovědí otázka č. 24 MŠ x SŠ





Graf 26 Procentuální porovnání otázka č. 24 MŠ x SŠ

Dalším zjištěním ve výzkumném vzorku bylo prokázáno, že si někteří hodnotitelé zaznamenávají i neformální hodnocení, a to z 22 % (4) dotázaných v mateřských školách a z 33 % (2) na středních školách. 72 % (13) dotázaných si neformální hodnocení v mateřských školách nezaznamenává. 67 % (4) si neformální hodnocení nezaznamenává ve středních školách. V mateřských školách si neformální hodnocení občas zaznamenává 6% (1) dotázaných.

#### Otázka č. 25

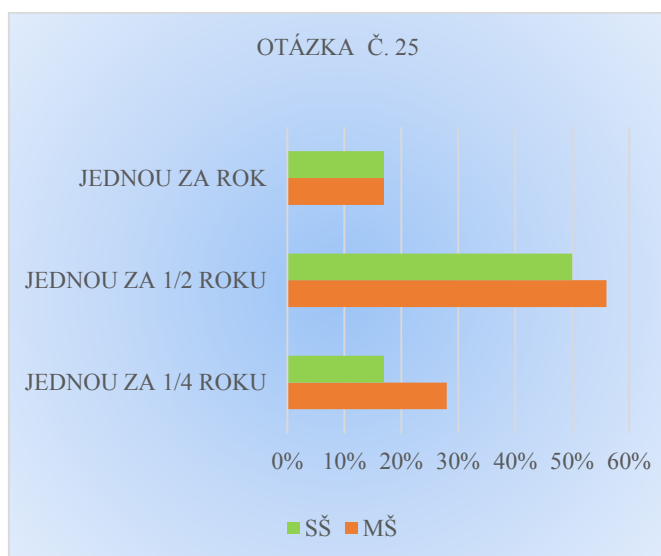
Jak často hodnotíte formálně?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
JEDNOU ZA 1/4 ROKU	5	1
JEDNOU ZA 1/2 ROKU	10	3
JEDNOU ZA ROK	3	1

Tabulka 51 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 25 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
JEDNOU ZA 1/4 ROKU	28%	17%
JEDNOU ZA 1/2 ROKU	56%	50%
JEDNOU ZA ROK	17%	17%

Tabulka 52 Relativní četnost odpovědí otázka č. 25 MŠ x SŠ



Graf 27 Procentuální porovnání otázka č. 25 MŠ x SŠ

Četnost formálního hodnocení ve zkoumaném vzorku je různá. Jednou za čtvrt roku hodnotí formálně mateřské školy z 28 % (5), střední školy z 17% (1). Jednou za půl roku formálně hodnotí převážně oba druhy škol, mateřské 56 % (10) a střední 50 % (3). Jednou ročně formálně hodnotí mateřské školy 17 % (3) a střední školy 17 % (1).

#### Otázka č. 26

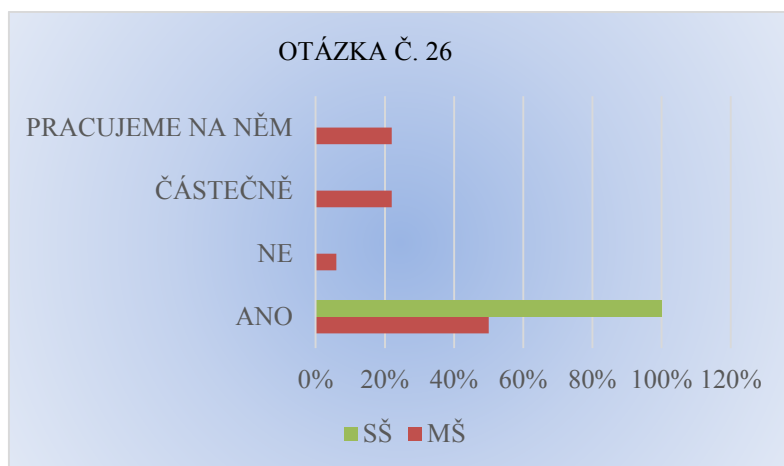
Máte vytvořen systém odměňování?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	9	6
NE	1	
ČÁSTEČNĚ	4	
PRACUJEME NA NĚM	4	

Tabulka 53 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 26 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	50%	100%
NE	6%	
ČÁSTEČNĚ	22%	
PRACUJEME NA NĚM	22%	

Tabulka 54 Relativní četnost odpovědí otázka č. 26 MŠ x SŠ



Graf 28 Procentuální porovnání otázka č. 26 MŠ x SŠ

Ve zkoumaném vzorku mají systém odměňování vytvořen na středních školách ve 100 % (6), v mateřských školách v 50 % (9). V mateřských školách se na něm z 22 % (4) pracuje, z 22% (4) mají systém odměňování vytvořen částečně. Ze 6 % (1) nemají systém odměňování mateřské školy vytvořený vůbec.

#### Otázka č. 27

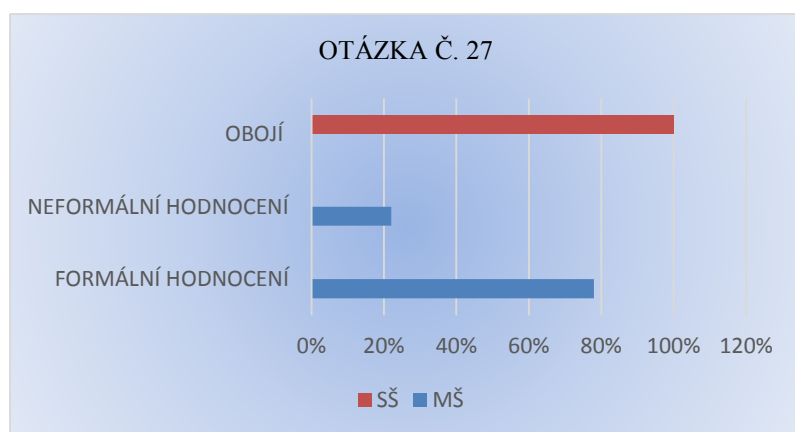
Co se do systému odměňování promítá?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FORMÁLNÍ HODNOCENÍ	14	
NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ	4	
OBOJÍ		6

Tabulka 55 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 27 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FORMÁLNÍ HODNOCENÍ	78%	
NEFORMÁLNÍ HODNOCENÍ	22%	
OBOJÍ		100%

Tabulka 56 Relativní četnost odpovědi otázka č. 27 MŠ x SŠ



*Graf 29 Procentuální porovnání otázka č. 27 MŠ x SŠ*

Do systému odměňování se ve výzkumném vzorku mateřských škol promítá v 78 % (14) formální hodnocení a ve 22 % (4) neformální hodnocení. Střední školy využívají ve svých systémech obojí hodnocení 100% (6).

#### Otázka č. 28

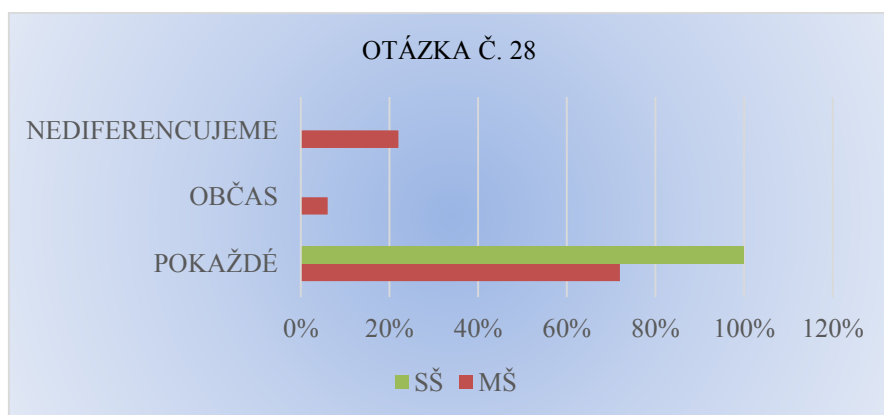
Diferencujete odměny?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
POKAŽDÉ	13	6
OBČAS	1	
NEDIFERENCUJEME	4	

*Tabulka 57 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 28 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
POKAŽDÉ	72%	100%
OBČAS	6%	
NEDIFERENCUJEME	22%	

*Tabulka 58 Relativní četnost odpovědí otázka č. 28 MŠ x SŠ*



*Graf 30 Procentuální porovnání otázka č. 28 MŠ x SŠ*

Na středních školách ve vybraném vzorku ředitelé diferencují odměny na 100 % (6). V mateřských školách ve vybraném vzorku diferencují ze 72 % (13), z 6% (1) diferencují občas a z 22% (4) nediferencují.

#### Otázka č. 29

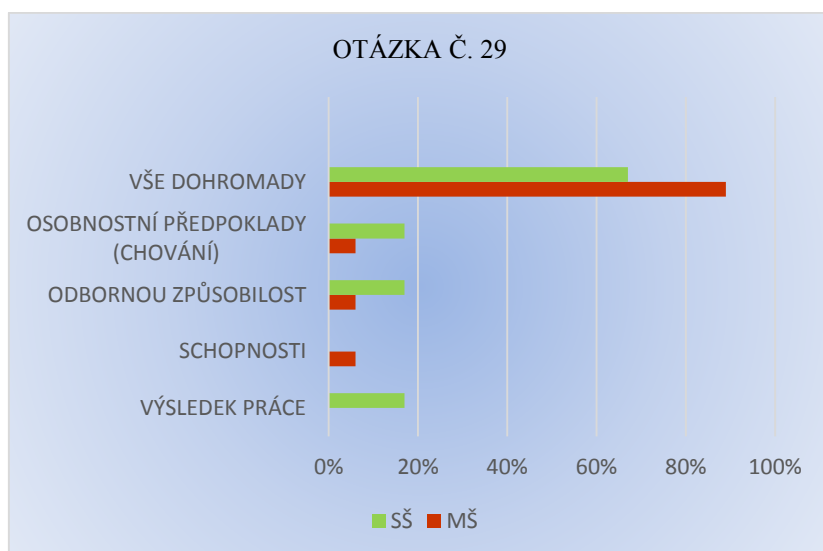
Co hodnotíte v hodnocení pracovního výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
VÝSLEDEK PRÁCE		1
SCHOPNOSTI	1	
ODBORNOU ZPŮSOBILOST	1	1
OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY (CHOVÁNÍ)	1	1
VŠE DOHROMADY	16	4

*Tabulka 59 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 29 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
VÝSLEDEK PRÁCE		17%
SCHOPNOSTI	6%	
ODBORNOU ZPŮSOBILOST	6%	17%
OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY (CHOVÁNÍ)	6%	17%
VŠE DOHROMADY	89%	67%

*Tabulka 60 Relativní četnost odpovědí otázka č. 29 MŠ x SŠ*



*Graf 31 Procentuální porovnání otázka č. 29 MŠ x SŠ*

Na středních školách z výzkumného vzorku se hodnotí samostatně v 17 % (1) jenom výsledek práce, odborná způsobilost v 17 % (1), osobní předpoklady v 17 % (1), schopnosti se samostatně nehodnotí. Vše dohromady se hodnotí více než z poloviny, a to 67 % (4). Na mateřských školách z výzkumného vzorku se hodnotí vše dohromady celkově 89 % (16), vše ostatní se hodnotí po 6 % (1).

### Otázka č. 30

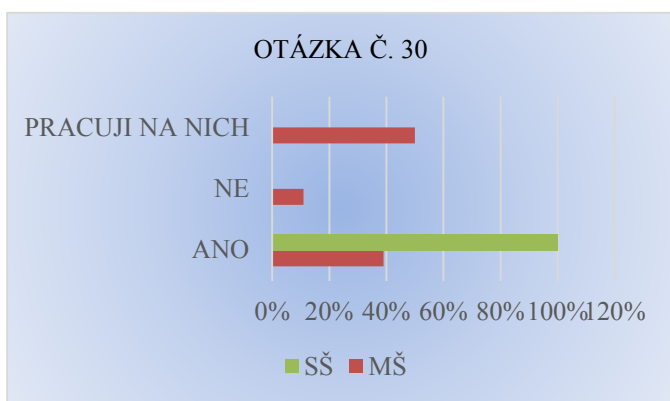
Máte vytvořená kritéria hodnocení?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	7	6
NE	2	
PRACUJI NA NICH	9	

*Tabulka 61 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 30 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	39%	100%
NE	11%	
PRACUJI NA NICH	50%	

*Tabulka 62 Relativní četnost odpovědi otázka č. 30 MŠ x SŠ*



Graf 32 Procentuální porovnání otázka č. 30 MŠ x SŠ

Výzkum ukázal, že střední školy ve výzkumném vzorku mají na 100% (6) ke svému hodnocení vytvořená kritéria. Mateřské školy ve svém výzkumném vzorku mají pouze z 39% (7) sestavená kritéria, z 11% (2) nemají vůbec vytvořená kritéria a 50% (9) oslovených respondentů tvrdí, že na nich pracují.

#### Otázka č. 31

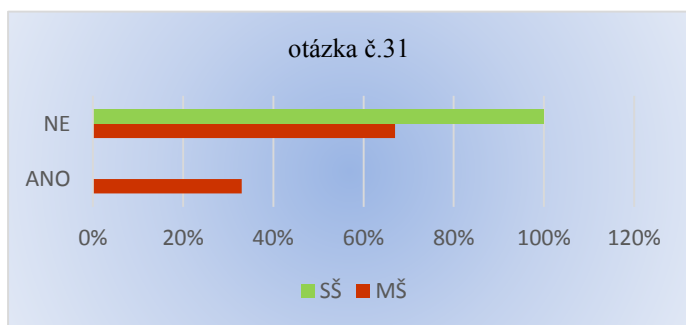
Je pro Vás totožné hodnocení pracovního výkonu s hodnocením pracovníků?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	4	6
NE	12	6

Tabulka 63 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 31 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	33%	100%
NE	67%	100%

Tabulka 64 Relativní četnost odpovědí otázka č. 31 MŠ x SŠ



Graf 33 Procentuální porovnání otázka č. 31 MŠ x SŠ

22% (4) ředitelů z výzkumného vzorku mateřských škol se domnívá, že hodnocení pracovního výkonu je to samé jako hodnocení pracovníka. 67 % (12) ředitelů mateřských škol si to nemyslí. Ředitelé z výzkumného vzorku středních škol vidí hodnocení pracovního výkonu ve 100 % (6) jako něco jiného než hodnocení pracovníků.

Otázka č. 32

Jaké metody hodnocení využíváte?

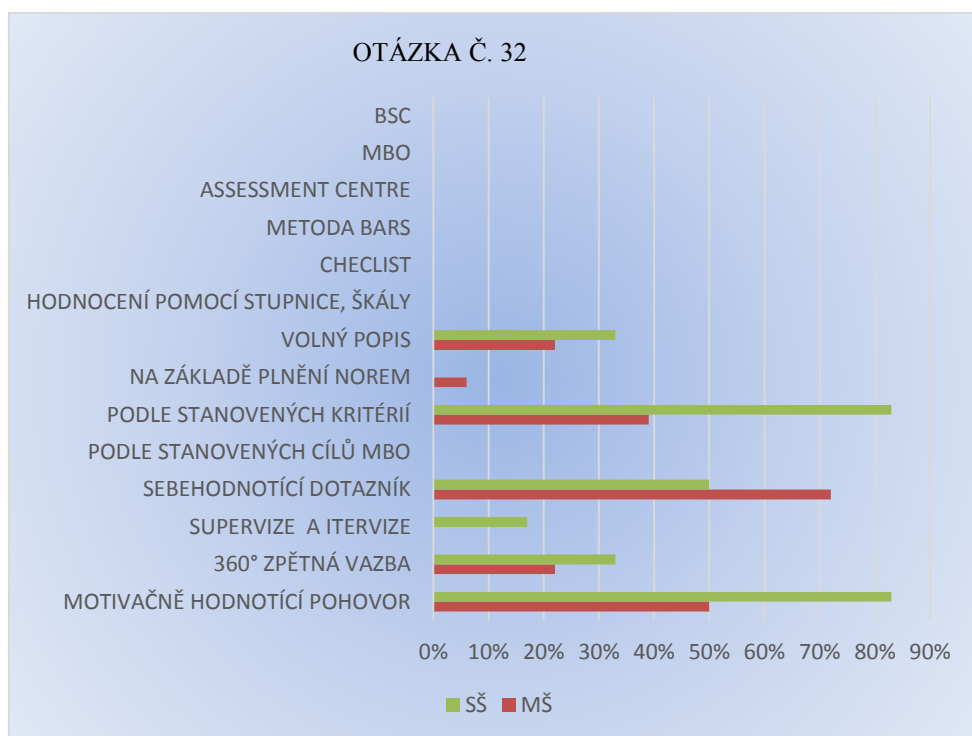
DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
MOTIVAČNĚ HODNOTÍCÍ POHOVOR	9	5
360° ZPĚTNÁ VAZBA	4	2
SUPERVIZE A INTERVIZE		1
SEBEHODNOTÍCÍ DOTAZNÍK	13	3
PODLE STANOVENÝCH CÍLŮ MBO		
PODLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ	7	5
NA ZÁKLADĚ PLNĚNÍ NOREM	1	
VOLNÝ POPIS	4	2
HODNOCENÍ POMOCÍ STUPNICE, ŠKÁLY		
CHECLIST		
METODA BARS		
ASSESSMENT CENTRE		
MBO		
BSC		

Tabulka 65 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 32 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
MOTIVAČNĚ HODNOTÍCÍ POHOVOR	50%	83%
360° ZPĚTNÁ VAZBA	22%	33%
SUPERVIZE A INTERVIZE		17%
SEBEHODNOTÍCÍ DOTAZNÍK	72%	50%
PODLE STANOVENÝCH CÍLŮ MBO		
PODLE STANOVENÝCH KRITÉRIÍ	39%	83%
NA ZÁKLADĚ PLNĚNÍ NOREM	6%	
VOLNÝ POPIS	22%	33%
HODNOCENÍ POMOCÍ STUPNICE, ŠKÁLY		
CHECLIST		
METODA BARS		
ASSESSMENT CENTRE		
MBO		
BSC		

Tabulka 66 Relativní četnost odpovědi otázka č. 32 MŠ x SŠ





*Graf 34 Procentuální porovnání otázka č. 32 MŠ x SŠ*

Z grafu vyplývá, že ve výzkumném vzorku škol využívají k hodnocení tyto níže uvedené metody. V mateřských školách sebehodnotící dotazník ze 72 % (13), z 50 % (9) motivačně hodnotící pohovor, z 39 % (7) se využívá hodnocení podle stanovených kritérií, z 22 % (4) volný popis a zpětná vazba a na konec z 6 % (1) na základě plnění norem. Ve středních školách motivačně hodnotící rozhovor z 83 % (5), hodnocení podle stanovených kritérií z 83% (5), sebehodnotící dotazník z 50 % (3), 360° zpětná vazba z 33 % (2), volný popisem 33% (3) a metoda intervize ze 17 % (1).

### 3.3.3 Faktory působící na výkon ve školách v Karlovarském kraji

Otázka č. 33

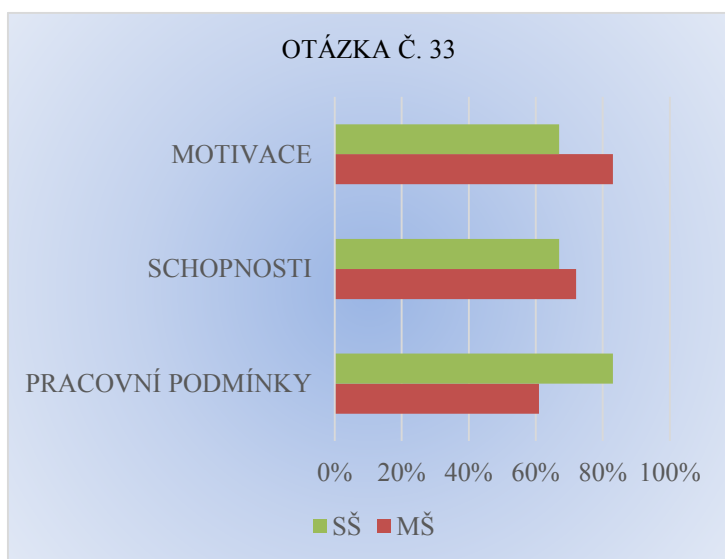
Které faktory jsou podle Vašeho názoru významné z hlediska pracovního výkonu?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
PRACOVNÍ PODMÍNKY	11	5
SCHOPNOSTI	13	4
MOTIVACE	15	4

Tabulka 67 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 33 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
PRACOVNÍ PODMÍNKY	61%	83%
SCHOPNOSTI	72%	67%
MOTIVACE	83%	67%

Tabulka 68 Relativní četnost odpovědi otázka č. 33 MŠ x SŠ



Graf 35 Procentuální porovnání otázka č. 33 MŠ x SŠ

Zdroj: upraveno podle TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

Z výzkumného šetření vyplývá, že na mateřských školách považují za nejdůležitější faktory, které ovlivňují pracovní výkon, motivaci z 83% (15), schopnosti ze 72 % (13) a pracovní

podmínky v 61% (4). Ředitelé středních škol považují za nejdůležitější faktor, který ovlivňuje pracovní výkon, pracovní podmínky z 83% (4), schopnosti z 67 % (4) a motivace z 67% (4).

Otázka č. 34

Vytváříte svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky?

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ANO	100%	100%
NE		

Tabulka 69 Relativní četnost odpovědí otázka č. 34 MŠ x SŠ

Z výzkumného vzorku obou druhů škol vyplývá, že na mateřských školách se vytváří 100 % (18) pracovní podmínky i na středních školách se vytváří ze 100 % (6) pracovní podmínky.

Otázka č. 35

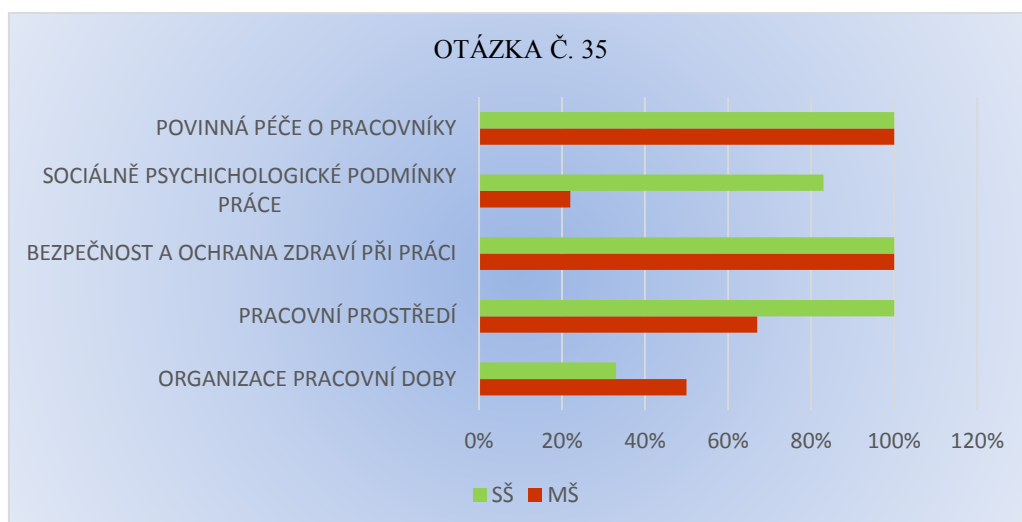
Jaké pracovní podmínky máte pro své zaměstnance nejlépe propracované?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY	9	2
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	12	6
BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	18	6
SOCIÁLNĚ PSYCHICHOLOGICKÉ PODMÍNKY PRÁCE	4	5
POVINNÁ PÉČE O PRACOVNÍKY	18	6

Tabulka 70 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 35 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ORGANIZACE PRACOVNÍ DOBY	50%	33%
PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	67%	100%
BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI	100%	100%
SOCIÁLNĚ PSYCHICHOLOGICKÉ PODMÍNKY PRÁCE	22%	83%
POVINNÁ PÉČE O PRACOVNÍKY	100%	100%

Tabulka 71 Relativní četnost odpovědí otázka č. 35 MŠ x SŠ



*Graf 36 Procentuální porovnání otázka č. 35 MŠ x SŠ*

Zdroj: upraveno podle KOCIÁNOVÁ, R., Personální činnosti a metody personální práce str. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 145s. Psyche (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Ve zkoumaném vzorku škol mají propracované pracovní podmínky: pracovní prostředí 67% (12) u mateřských škol a 100% (6) u středních škol. Organizace pracovní doby u mateřských škol 50 % (9) u středních škol 33 % (2). Bezpečnost a ochrana zdraví při práci v mateřských školách 100 % (18) a na středních školách 100% (6). Sociálně psychologické podmínky na mateřských školách 22 % (4) a 83% (5) na středních školách. Povinná péče o pracovníky u mateřských škol 100 % (18) a na středních školách 100 % (6).

#### Otázka č. 36

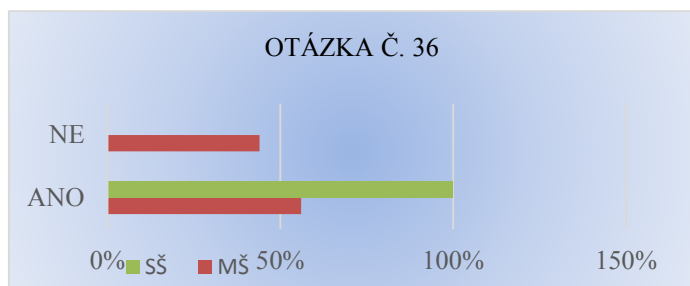
Máte sborovnu nebo místo, kde se mohou zaměstnanci připravovat v rámci nepřímé pracovní činnosti?

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ANO	10	6
NE	8	

*Tabulka 72 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 36 MŠ x SŠ*

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ANO	56%	100%
NE	44%	

Tabulka 73 Relativní četnost odpovědi otázka č. 36 MŠ x SŠ



Graf 37 Procentuální porovnání otázka č. 36 MŠ x SŠ

Ve zkoumaném vzorku středních škol mají pedagogové své sborovny ve 100% (6), v mateřských školách v 56 % (10).

#### Otázka č. 37

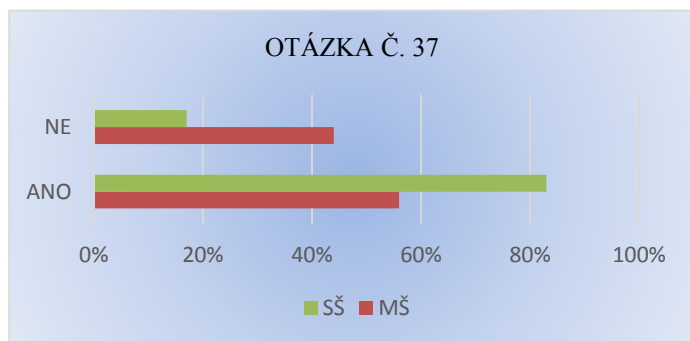
Je tato místnost vybavena počítačovou technikou?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	10	5
NE	8	1

Tabulka 74 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 37 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	56%	83%
NE	44%	17%

Tabulka 75 Relativní četnost odpovědi otázka č. 37 MŠ x SŠ



Graf 38 Procentuální porovnání otázka č. 37 MŠ x SŠ

Ve zkoumaném vzorku škol mají střední školy sborovny vybaveny počítačovou technikou v 83 % (5). Na mateřských školách, kde tyto sborovny mají, jsou počítače v 56 % (10).

Otázka č. 38

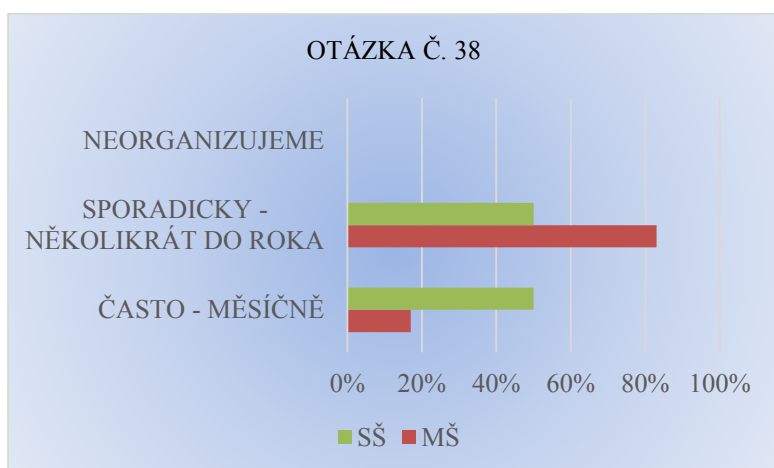
Jak často organizujete společná setkání a vytváříte tím kolektivní vztahy?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ČASTO - MĚSÍČNĚ	3	3
SPORADICKY - NĚKOLIKRÁT DO ROKA	15	3
NEORGANIZUJEME		

Tabulka 76 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 38 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
ČASTO - MĚSÍČNĚ	17%	50%
SPORADICKY - NĚKOLIKRÁT DO ROKA	83%	50%
NEORGANIZUJEME		

Tabulka 77 Relativní četnost odpovědí otázka č. 38 MŠ x SŠ



Graf 39 Procentuální porovnání otázka č. 38 MŠ x SŠ

Ve výzkumném vzorku mateřských škol se zaměstnanci scházejí sporadicky několikrát do roka, a to z 83 % (15). Často (měsíčně) se scházejí na mateřských školách v 17 % (3). Ve výzkumném vzorku středních škol, se scházejí často v 50 % (3) a v 50 % (3) sporadicky.

Otázka č. 39

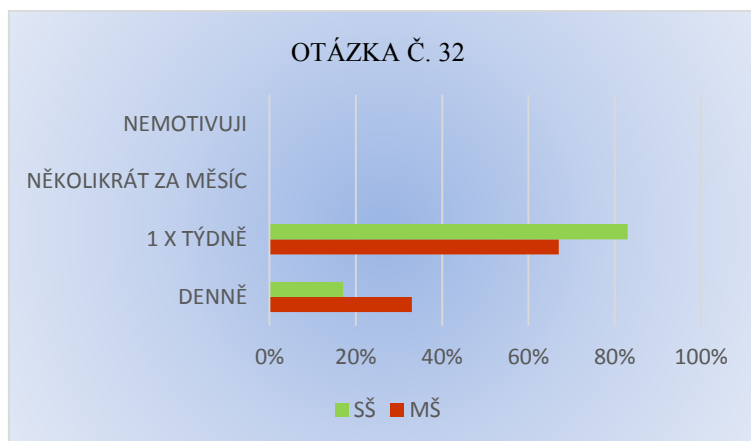
Jak často motivujete zaměstnance k práci?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DENNĚ	6	1
1X TÝDNĚ	12	5
NĚKOLIKRÁT ZA MĚSÍC		
NEMOTIVUJI		

Tabulka 78 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 39 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
DENNĚ	33%	17%
1 X TÝDNĚ	67%	83%
NĚKOLIKRÁT ZA MĚSÍC		
NEMOTIVUJI		

Tabulka 79 Relativní četnost odpovědí otázka č. 39 MŠ x SŠ



Graf 40 Procentuální porovnání otázka č. 39 MŠ x SŠ

Ve vybraném vzorku ředitelů mateřských škol zněla odpověď, že ředitelé motivují v 67% (12) 1x týdně a denně motivuje 33 % (6). Ve středních školách odpovědělo 83% (5) ředitelů, že motivuje 1x týdně, a 17% (1) odpovědělo, že motivuje denně

#### Otázka č. 40

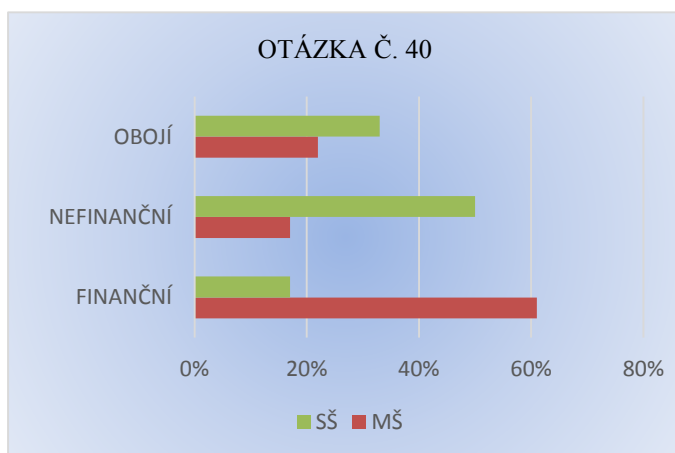
Jaký druh motivace především využíváte?

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FINANČNÍ	11	1
NEFINANČNÍ	3	3
OBOJÍ	4	2

Tabulka 80 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 40 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
FINANČNÍ	61%	17%
NEFINANČNÍ	17%	50%
OBOJÍ	22%	33%

Tabulka 81 Relativní četnost odpovědí otázka č. 40 MŠ x SŠ



Graf 41 Procentuální porovnání otázka č. 40 MŠ x SŠ

Z výzkumného vzorku mateřských škol se dozvídáme, že se používá z 61 % (11) pouze finanční motivace, ze 17 % (3) pouze nefinanční motivace a 22 % (4) ředitelů řeklo, že využívá jak finanční motivaci, tak nefinanční motivaci. Na středních školách se finanční motivace používá ze 17% (1), z 50% (3) se používá nefinanční motivace a 33% (2) ředitelů využívá finanční i nefinanční motivaci dophromady.



### Otázka č. 41

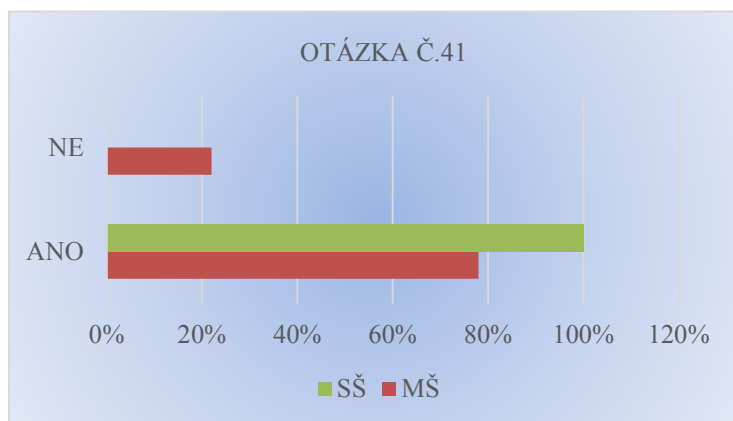
Využíváte k motivaci určité zaměstnanecké výhody?

DRUH ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	14	6
NE	4	

Tabulka 82 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 41 MŠ x SŠ

DRUH ŠKOLY	MŠ	SŠ
ANO	78%	100%
NE	22%	

Tabulka 83 Relativní četnost odpovědí otázka č. 41 MŠ x SŠ



Graf 42 Procentuální porovnání otázka č. 41 MŠ x SŠ

Na středních školách se ve výzkumném vzorku zaměstnanecké výhody využívají na 100 % (6) a na mateřských školách ve výzkumném vzorku se zaměstnanecké výhody využívají na 78 % (14) a ve 22 % (4) se zaměstnanecké výhody nevyužívají.

Otázka č. 42

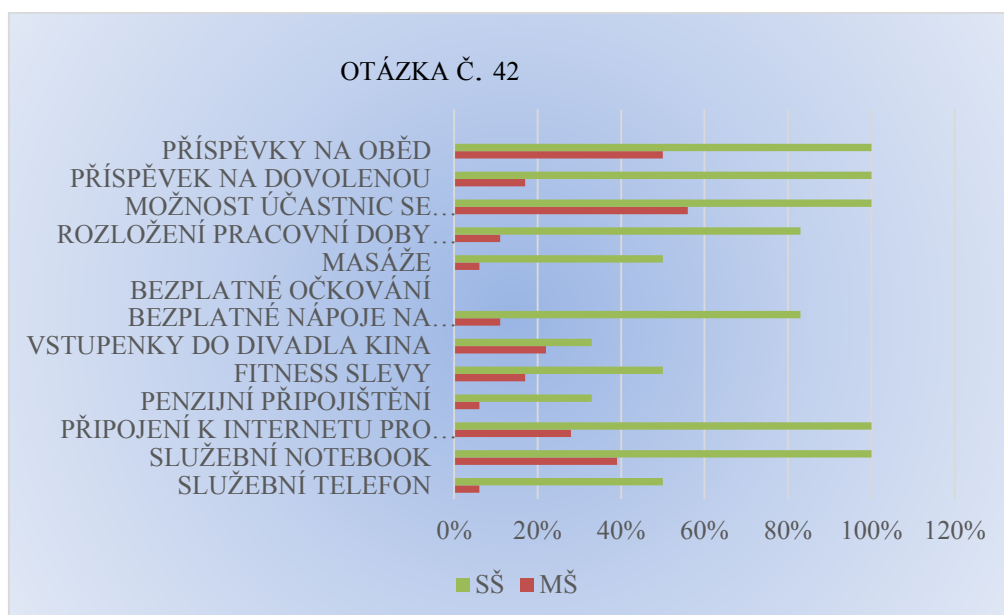
Jaké zaměstnanecké výhody se u Vás využívají nejčastěji?

DRUH ŠKOLY	MŠ	SŠ
SLUŽEBNÍ AUTOMOBIL		
SLUŽEBNÍ TELEFON	1	3
SLUŽEBNÍ NOTEBOOK	7	6
PŘIPOJENÍ K INTERNETU PRO SOUKROMÉ ÚČELY	5	6
PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	1	2
FITNESS SLEVY	3	3
VSTUPENKY DO DIVADLA KINA	4	2
BEZPLATNÉ NÁPOJE NA PRACOVIŠTI	2	5
BEZPLATNÉ OČKOVÁNÍ		
MASÁŽE	1	3
ROZLOŽENÍ PRACOVNÍ DOBY DLE SVÉHO PŘÁNÍ	2	5
MOŽNOST ÚČASTNIC SE SEMINÁŘU PODLE SVÉ VOLBY	10	6
PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU	3	6
PŘÍSPĚVKY NA OBĚD	9	6

Tabulka 84 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 42 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOLY	MŠ	SŠ
SLUŽEBNÍ AUTOMOBIL		
SLUŽEBNÍ TELEFON	6%	50%
SLUŽEBNÍ NOTEBOOK	39%	100%
PŘIPOJENÍ K INTERNETU PRO SOUKROMÉ ÚČELY	28%	100%
PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	6%	33%
FITNESS SLEVY	17%	50%
VSTUPENKY DO DIVADLA KINA	22%	33%
BEZPLATNÉ NÁPOJE NA PRACOVIŠTI	11%	83%
BEZPLATNÉ OČKOVÁNÍ		
MASÁŽE	6%	50%
ROZLOŽENÍ PRACOVNÍ DOBY DLE SVÉHO PŘÁNÍ	11%	83%
MOŽNOST ÚČASTNIC SE SEMINÁŘU PODLE SVÉ VOLBY	56%	100%
PŘÍSPĚVEK NA DOVOLENOU	17%	100%
PŘÍSPĚVKY NA OBĚD	50%	100%

Tabulka 85 Relativní četnost odpovědí otázka č. 42 MŠ x SŠ



Graf 43 Procentuální porovnání otázka č. 42 MŠ x SŠ

Ve výzkumném vzorku ředitelé odpověděli: Služební automobil se na žádném druhu škol nevyužívá, služební telefon mateřské školy využívají z 6 % (1), střední školy z 50 % (3), notebook z 39% (7) mateřské školy a ze 100 % (6) střední školy. Připojení k internetu pro soukromé účely mateřské školy využívají ve 28 % (5), střední školy ve 100% (6), penzijní připojištění v mateřských školách ze 6 % (1), na středních školách z 33 % (2), fitness slevy mateřské školy využívají ze 17 % (3), střední školy z 50 % (3), vstupenky do divadla a do kin mateřské školy využívají z 22 % (4), střední školy z 33 % (2), bezplatné nápoje na pracovišti v mateřských školách z 11 % (2), na středních školách z 83 % (5), bezplatné očkování nikdo nevyužívá, masáže mateřské školy z 6 % (1), střední školy z 50 % (3), rozložení pracovní doby dle svého přání využívá 11 % (2), na středních školách 83 % (5), možnost účastnit se seminářů dle vlastní volby mateřské školy 56% (10), na středních školách 100 % (6), příspěvek na dovolenou mateřské školy v 17 % (3), na středních školách 100 % (6), příspěvek na oběd mateřské školy 50 % (9) a střední školy 100 % (6)

#### Otázka č. 43

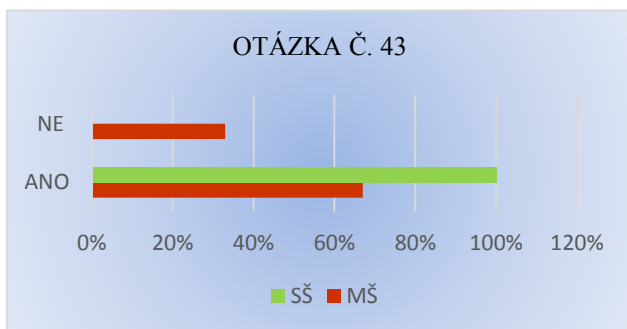
Jsou pro vás schopnosti zaměstnanců důležité pro jejich výkon?

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ANO	12	6
NE	6	

Tabulka 86 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 43 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ANO	67%	100%
NE	33%	

Tabulka 87 Relativní četnost odpovědí otázka č. 43 MŠ x SŠ



Graf 44 Procentuální porovnání otázka č. 43 MŠ x SŠ

Ve výzkumném vzorku dotázaných ředitelů ředitelé mateřských škol odpovědělo, že ze 67% (12) jsou pro ně schopnosti zaměstnanců pro výkon důležité, z 33% (6) nikoli. Ředitelé středních škol odpověděli, že z jejich pohledu jsou schopnosti zaměstnanců na výkon důležité ze 100% (6)

#### Otázka č. 44

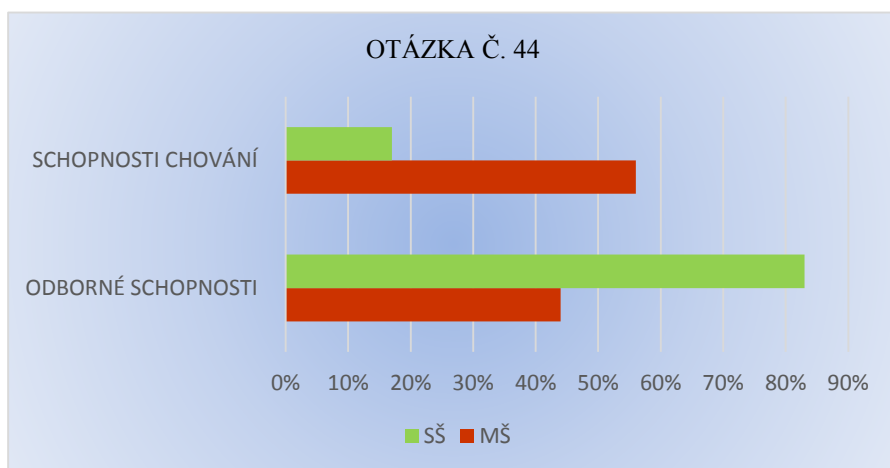
Jaké schopnosti jsou pro Vás důležitější, měkké (schopnosti chování) nebo tvrdé (odborné schopnosti)?

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ODBORNÉ SCHOPNOSTI	8	5
SCHOPNOSTI CHOVÁNÍ	10	1

Tabulka 88 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 44 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
ODBORNÉ SCHOPNOSTI	44%	83%
SCHOPNOSTI CHOVÁNÍ	56%	17%

Tabulka 89 Relativní četnost odpovědí otázka č. 44 MŠ x SŠ



Graf 45 Procentuální porovnání otázka č. 44 MŠ x S

V osloveném vzorku odpovědělo 56 % (10) ředitelů mateřských škol, že jsou pro ně důležité měkké dovednosti, a 44 % (8) ředitelů odpovědělo, že jsou důležitější tvrdé dovednosti. U středních škol 83 % (5) ředitelů odpovědělo, že jsou důležitější tvrdé dovednosti, a 17 % (1) měkké dovednosti.

#### Otázka č. 45

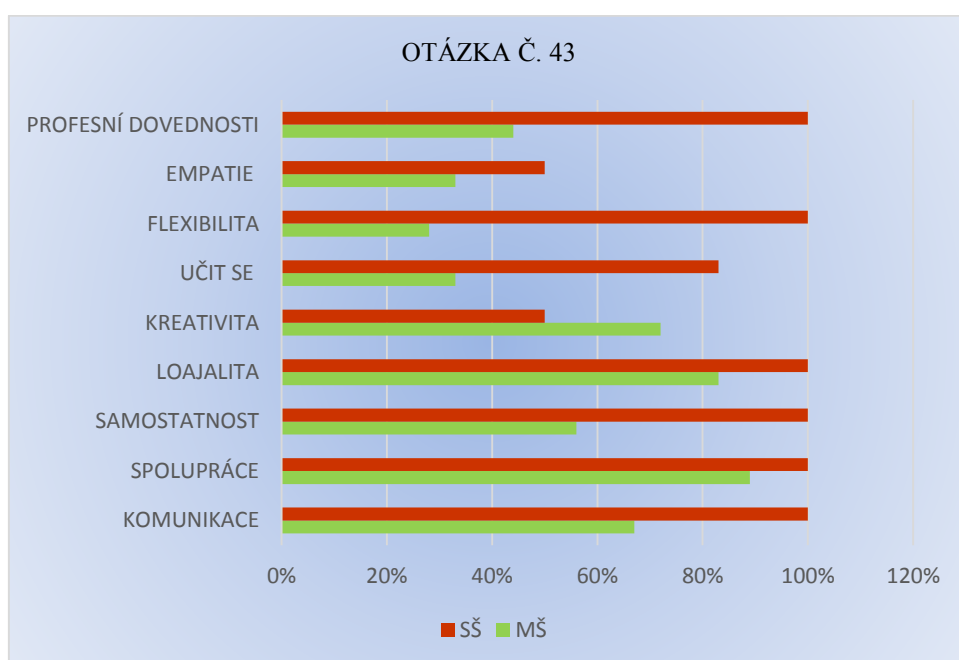
Jaké schopnosti jsou pro vás u vašich zaměstnanců důležité?

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
KOMUNIKACE	12	6
SPOLUPRÁCE	16	6
SAMOSTATNOST	10	6
LOAJALITA	15	6
KREATIVITA	13	3
UČIT SE	6	5
FLEXIBILITA	5	6
EMPATIE	6	3
PROFESNÍ DOVEDNOSTI	8	6

Tabulka 90 Absolutní četnost odpovědi otázka č. 45 MŠ x SŠ

DRUHY ŠKOL	MŠ	SŠ
KOMUNIKACE	67%	100%
SPOLUPRÁCE	89%	100%
SAMOSTATNOST	56%	100%
LOAJALITA	83%	100%
KREATIVITA	72%	50%
UČIT SE	33%	83%
FLEXIBILITA	28%	100%
EMPATIE	33%	50%
PROFESNÍ DOVEDNOSTI	44%	100%

Tabulka 91 Relativní četnost odpovědí otázka č. 45 MŠ x SŠ



Graf 46 Procentuální porovnání otázka č. 45 MŠ x SŠ

Ve vzorku dotázaných odpovědělo, že v mateřských školách považují za nejdůležitější tyto schopnosti: spolupráce 89 % (16), loajalita 83 % (15), kreativita 72 % (13), komunikace 67 % (12), samostatnost 56 % (10), profesní dovednosti 44 % (8), učít se a empatie 33 % (6) a flexibilita 28 % (5). Na středních školách komunikace, spolupráce, samostatnost, loajalita, flexibilita a profesní dovednosti vše je za 100% (6), učít se je 83 % (5), empatie a kreativita na 50 % (3).

### **3.4 Vyhodnocení výzkumného šetření – potvrzení nebo vyvrácení daných předpokladů**

Řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školství se liší od popsaného způsobu v literatuře obecného managementu.

Abychom vyvrátili nebo potvrdili tuto myšlenku, vraťme se do podstaty řízení pracovního výkonu. Pracovní výkon probíhá podle literatury obecného managementu v určitém cyklu, viz. schéma č. 1. Ve své podstatě je tento cyklus patrný i z výzkumného vzorku, který byl zvolen v rámci této práce. Významnou roli v řízení a hodnocení pracovního výkonu hraje cíl organizace, jeho znalost a naplňování. To popisuje i literatura obecného managementu. Jak je tomu ve školství, jsem zjistila výzkumným šetřením. Dotázaní ředitelé odpovídali, že jejich zaměstnanci znají cíle škol. V mateřských školách z 94 % a z 6 % spíše ano, na středních školách z 67 % a z 33% spíše ano. Tyto cíle tvoří společně v mateřských škol z 89 % ano, z 11 % spíše ano. Na středních školách 83 % dotázaných odpovědělo spíše ano a 17 % dotázaných spíše ne. Tyto cíle se objevují v různých dokumentech. Výzkumné šetření ukázalo, že ve skupině dotázaných z mateřských škol se cíle objevují převážně v poradách, pak v hodnoceních, v záznamech z hospitace a v plánech osobního rozvoje. Na středních školách v záznamech z hospitace, v poradách, v hodnoceních, v plánech osobního rozvoje a v sebehodnocení. Znalost cíle své školy je patrné především v jasné představě, co se od nich skutečně očekává. Kam daná škola směřuje. A že je ustavičně provází, je důkazem právě řízení pracovního výkonu. Pokud podrobněji rozebereme cyklus řízení pracovního výkonu, je i zde patrné, že první fáze tohoto cyklu je z výzkumného vzorku zřejmá. Definování role nám představuje otázka a posléze odpověď, ve které dotázaní ředitelé uvedli, že jejich zaměstnanci ví, co se od nich očekává, ví, co mají dělat, jak to mají dělat a jaké je přípustné jejich chování. V mateřských školách byla tato odpověď ze 72 % ano a z 28% spíše ano. Na středních školách odpověď ano padla ve 33 % a spíše ano v 67 %. Další fází cyklu, jsou dohody o pracovním výkonu. Tyto dohody se ve zmiňovaném vzorku také objevují v mateřských školách ve 100 %, a to z 22 % v ústní podobě, v 50 % v písemné podobě a ve 28 % kombinaci obojího. Ve středních školách se objevují v 67 % a v 35 % se neobjevují. Pokud se objevují, jsou ze 17 % písemné, ze 17 % ústní a z 33 % kombinací obojího. Tato otázka byla ještě rozvinuta o to, co tyto dohody obsahují. Do jaké míry se obsah těchto dohod naplňuje, bylo součástí výzkumného šetření. Ve výzkumném vzorku mateřských škol dotázaní odpovídali, že obsah těchto smluv tvoří dohodnuté pracovní cíle 16

%, dohodnuté rozvojové cíle 28 %, normy a ukazatele 72 %, předpoklady a požadavky výkonu 50 %, podmínky a prostředky výkonu 66 %, základní standardy a hodnoty školy 28%. Na středních školách dohodnuté pracovní cíle tvoří 50 %, dohodnuté rozvojové cíle 50 %, normy a ukazatelé 72 %, předpoklady a požadavky výkonu 67 %, podmínky a prostředky výkonu 67 %, základní standardy a hodnoty školy 50 %. Plán osobního rozvoje je další fází již zmiňovaného cyklu. I tato fáze se ve výzkumném vzorku škol objevuje. Oslovení ředitelů mateřských škol mají plán osobního rozvoje vytvořen z 83 % a ze 17 % ho vytvořený nemají. Střední školy ho mají vytvořen na 100 %. Rozdíl mezi literaturou obecného managementu je v tom, že tato literatura uvádí, že jsou tyto plány tvořeny pro jednotlivce. Nám z osloveného vzorku vychází, že mateřských školách jsou tvořeny plány osobního rozvoje pro jednotlivce z 28 %, pro celou školu 67 % a ze 6% pro obojí. Na středních školách pro jednotlivce ve 33 %, ve 33% pro celou školu a ze 17 % není tvořen vůbec. A jsou vytvořeny v dotázaném vzorku mateřských škol ze 17 % pro pedagogy, v 11% pro pedagogy i nepedagogické pracovníky a v 72 % nejsou vytvořeny pro nabídnuté možnosti. Ve vzorku středních škol z 50 % vytvořeny pro pedagogy, v 17% pro pedagogy i nepedagogy a ve 33% nevytvořeny pro nabídnuté možnosti. Další fází je řízení pracovního výkonu v průběhu období. I tato fáze se ve zkoumaném vzorku našich druhů škol objevuje. V této fázi je velmi důležitá zpětná vazba, která se objevuje i v uvedeném vzorku škol. Na obou druzích škol ředitelé poskytují svým zaměstnancům ve 100 % zpětnou vazbu. Je poskytována různými lidmi ve výzkumném vzorku mateřských škol. Ze 78 % ředitelem, ze 61 % kolegy, ze 44 % rodiči, z 50 % vedoucími pracovníky. Na středních školách je poskytována zpětná vazba ve 100 % ředitelem, v 67 % kolegy, v 17 % rodiči, v 17 % poradci a ve 100 % vedoucím. Ve výzkumném vzorku jsem sledovala, jestli se využívali různé metody vedení, poskytování pomoci a vzdělávání jako je Coaching a counselling, ve kterých se využívá oboustranná zpětná vazba. Tyto metody se v obecném managementu využívají a ve školství bylo zjištěno z výzkumného vzorku ředitelů, že Coaching se na mateřských školách využívá z 33 % a z 50 % se nevyužívá, na středních školách se z 50% využívá a z 50% nevyužívá. Counseling se ve výzkumném vzorku objevuje na mateřských školách z 39 % a z 50% se neobjevuje a na středních školách z 50% se objevuje a z 33 % se neobjevuje. Do této fáze vstupuje hodnocení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků převážně v jeho neformální podobě, tak jak to popisuje literatura obecného managementu. Neformálně se hodnotí ve vybraném vzorku mateřských škol 6 % denně, 67 % týdně a 28 % průběžně. Na středních školách z vybraného vzorku vyplývá, že se 17 % hodnotí neformálně denně, 50 % týdně a 33 % měsíčně. V literatuře obecného managementu se uvádí, že je neformální hodnocení významnou součástí řízení pracovního výkonu. Proto častost tohoto



hodnocení je důležitá. Je vhodné si toto hodnocení zaznamenávat. Jak je tomu ve výzkumném vzorku? Na mateřských školách si toto hodnocení zaznamenává 22 % dotázaných, 6 % si jej zaznamenává občas a 72 % si jej nezaznamenává. Na středních školách si 33 % dotázaných zaznamenává neformální hodnocení a 67 % nezaznamenává. Poslední fází cyklu řízení pracovního výkonu je fáze prozkoumání a posuzování pracovního výkonu, zde se převážně jedná o shrnutí závěrů z neformálního hodnocení a provedení formálního hodnocení za určité období. Z výzkumného vzorku oslovených ředitelů vyplynulo, že se toto formální hodnocení provádí na mateřských školách z 28 % jednou za čtvrt roku, z 56 % jednou za půl roku a ze 17 % jednou za rok. Na středních školách ze 17 % jednou za čtvrt roku, v 50% jednou za půl roku a ze 17 % jednou za rok. Ke zkoumání a posuzování se využívají různé metody hodnocení. Ve zkoumaném vzorku škol se objevují převážně tyto metody. Na mateřských školách motivačně hodnotící pohovor z 50 %, 360° zpětná vazba z 22 %, ze 72 % sebehodnotící dotazník, podle kritérií 39%, na základě plnění norem 6 %, volný popis 22 %. U středních škol 83 % motivačně hodnotící pohovor, 33 % zpětná vazba, supervize a intervize 17 %, sebehodnotící dotazník 50%, hodnocení podle stanovených kritérií 83 % a 33 % volný popis. Obecný management však nabízí mnoho dalších metod, které se ve zkoumaném vzorku neobjevují např. MBO, BCS, Assessment centre apod. V souvislosti s hodnocením jsem oslovila ve výzkumném šetření ředitele, zda mají vytvořená kritéria hodnocení. Na mateřských školách odpovědělo, že 39% má vytvořená kritéria hodnocení, 11% nemá vytvořená kritéria hodnocení a 50 % ředitelů na nich pracuje. Na středních školách mají na 100 % kritéria vytvořena a hodnotí podle nich. V literatuře obecného managementu se uvádí, že řízení pracovního výkonu je hlavní náplní personální práce, ve zkoumaném vzorku bylo potvrzeno, že skutečně 89% ředitelů mateřských škol řídí pracovní výkon, a 11% odpovědělo, že spíše ano. U středních škol 67 % ředitelů odpovědělo, že řídí pracovní výkon, a 33 % odpovědělo, že spíše ano. Doplňující otázka se týkala toho, jak si myslí oslovený výzkumný vzorek, že svůj pracovní výkon řídí. Oslovení ředitelé mateřských škol odpověděli, že 72 % vědomě, 61 % plánovaně a 11 % spontánně. Ředitelé středních škol 67 % plánovaně, 67 % vědomě a 17 % spontánně. Důvodem tohoto řízení v oslovené skupině respondentů byla v mateřských školách ze 6% konkurence, z 94 % úspěšnost organizace a ze 17 % společenský statut. Na středních školách jde ředitelům ve 100 % o úspěšnost organizace. Pokud shrnu všechny otázky, které se týkaly řízení pracovního výkonu, musím konstatovat, že se výzkumný předpoklad nepotvrdil. Z výzkumného šetření vyplývá, že skutečně k řízení pracovního výkonu ve školství dochází, a to v podobě, jak popisuje literatura obecného managementu. Řízení pracovního výkonu obsahuje všechny části, které obsahuje cyklus řízení pracovního výkonu.

Hodnocení pracovního výkonu ve školství je totožné s popsaným hodnocením pracovního výkonu v literatuře obecného managementu a není byrokratickým nástrojem, jak tomu bylo v minulosti.

V tomto předpokladu bych se zaměřila, jak vnímají hodnocení ředitelé z výzkumného vzorku. Hodnocení pracovního výkonu je ve výzkumném vzorku oslovených škol pro ředitele mateřských škol jednak nástrojem kontroly ze 17 %, nástrojem usměrňování a motivování ze 67 %, nástrojem, který určuje odměnu, v 50 % a nástrojem, který určuje další vzdělávání, ve 33 %. U středních škol je nástrojem usměrňování a motivování v 67 %, nástrojem, který určuje odměnu, v 50 %, a nástrojem, který určuje další vzdělávání, v 17 %. Je tedy patrné, že hodnocení pracovního výkonu není pouhým nástrojem, který určuje odměnu, ale ředitelé vnímají hodnocení daleko komplexněji. Že se na hodnocení ředitelé nedívají, jako na hodnocení minulosti, nám dokázalo další šetření, kdy oslovení ředitelé v mateřských školách odpověděli, že hodnocení se v 17 % zaměřuje na budoucnost a z 83% na obojí - minulost i budoucnost. U středních škol hodnotí jak minulost, tak budoucnost, a to 100%. Další část šetření byla zaměřena na to, co se hodnotí v rámci pracovního výkonu. Výzkumné šetření na zvoleném vzorku dokázalo, že se hodnotí na mateřských školách schopnosti v 6 %, odborná způsobilost v 6 %, osobnostní předpoklady (chování) v 6% a z 89 % vše dohromady včetně výsledku práce. U středních škol dotázaní ředitelé odpověděli, že ze 17 % hodnotí výsledek práce, ze 17 % odbornou způsobilost, ze 17% osobnostní předpoklady a vše dohromady včetně schopností hodnotí v 67%. Výzkumný vzorek potvrdil, že k hodnocení pracovního výkonu dochází v oblastech, které jsou pro řízení a hodnocení pracovního výkonu typické. Zda je totožné hodnocení pracovního výkonu s hodnocením pracovníků, je zásadní otázkou v tomto předpokladu. Pro dotázané ředitele mateřských škol je to ve 22 % totožné hodnocení pracovního výkonu s hodnocením pracovníků a z 67 % není. U středních škol je odpověď jednoznačná, hodnocení pracovního výkonu není totožné s hodnocením pracovníků. Literatura obecného managementu vnímá hodnocení pracovního výkonu jako součást řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků jako součást hodnocení pracovního výkonu. Tento předpoklad byl potvrzen, hodnocení pracovního výkonu není ve výzkumném vzorku pouhým nástrojem odměn, ale je vnímán daleko komplexněji. Je skutečně součástí celého cyklu řízení pracovního výkonu, jak popisuje literatura obecného managementu.

System řízení a hodnocení pracovního výkonu se liší podle druhů zkoumaných škol.

Abychom potvrdili nebo vyvrátili tento předpoklad, porovnáme řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu na obou druhích škol. Cíl organizace v mateřských školách ve

zkoumaném vzorku znají z 94 % a na středních školách ze 67 %, spíše ano, znají na mateřských školách z 6% a na středních školách z 33 %. Z výzkumného šetření vyšlo, že ředitelé mateřských škol znají lépe cíl organizace. V mateřských školách jej tvoří z 89 % společně, na středních školách ho společně netvoří, zde jej tvoří spíše ano z 83 % a v mateřských školách ho tvoří spíše ano jen 11 %. Na středních školách jej netvoří společně ze 17 %.

Následuje porovnání cyklu řízení pracovního výkonu ve výzkumném vzorku dotázaných škol. Zaměstnanci v mateřských školách z 72% ví, co mají dělat a co se od nich očekává, na středních školách jen z 33 %. Dohody o pracovním výkonu jsou v mateřských školách tvořeny ve 100 % a mají z 50% písemnou formu, z 28 % písemnou i ústní formu a z 22 % ústní formu. Na středních školách jsou dohody tvořeny pouze z 67% a mají ústní i písemnou formu z 33 % , ze 17% ústní formu a ze 17 % písemnou formu. Jak je vidět, dohody se ve výzkumném vzorku dotázaných ředitelů tvoří převážně na mateřských školách, a to v písemné podobě. Plán osobního rozvoje je v tomto vzorku odpovědí tvořen na mateřských školách z 83%, je převážně tvořen pro celou školu, a to z 67 %, z 28 % pro jednotlivce, ze 17 % se netvoří Střední školy ho tvoří 100%, a to 33 % pro jednotlivce, 33% pro školu a 17 % pro obojí. Tady naopak střední školy vytváří plány osobního rozvoje větší měrou a pro jednotlivce, než je tomu u mateřských škol. Ve výzkumném vzorku dotázaných ředitelů mateřských škol odpovědělo, že řídí průběžně pracovní výkon na škole 89 %, spíše ano 11 %, ze 72 % vědomě, 61% plánovaně a 11 % spontánně. U středních škol na tutéž otázku odpovědělo 67 % ředitelů ano a 33 % spíše ano, 67 % vědomě, 67 % plánovaně a 17 % spontánně. Na obou druhích škol je řízen pracovní výkon, a to převážně vědomě a plánovaně. Na mateřských školách o něco více. Ve výzkumném vzorku bylo zjištěno, že hodnocení pracovního výkonu je pro ředitele mateřských škol převážně nástrojem usměrňování - ze 67 %, to samé platí i pro střední školy, také zde ředitelé uvedli, že v 67 % je hodnocení nástrojem usměrňování. Při hodnocení se tyto ředitelé dívají v mateřských školách do minulosti i budoucnosti z 83 %, na středních školách jak do budoucnosti tak minulosti 100%. 17 % dotázaných ředitelů vidí v hodnocení hlavně budoucnost, což střední školy nevykazují. Výzkumný vzorek ukázal, že se hodnotí jak formálně, tak neformálně. Hodnotí se tedy oběma způsoby. Na mateřských školách se hodnotí oběma způsoby z 94 % a na středních školách 100%. Na mateřských školách se rovněž hodnotí v 6% jen neformálně. Četnost neformálního hodnocení ve vybraných školách byla obdobná. Převážně se neformálně hodnotí týdně, a to 67% na mateřských školách a 50% na středních školách. Pak měsíčně, a to na mateřských školách 28% a na středních školách 33 %. Nejméně se neformálně hodnotí denně, a to na mateřských školách 6% a na středních školách 17%. Formální hodnocení probíhá na mateřských školách ve vybraném vzorku škol převážně jednou za půl roku v 56 %, u

středních škol je situace téměř stejná, tam z 50 % jednou za půl roku. Poté na mateřských školách hodnotí jednou za čtvrt roku z 28 %, u středních škol v tomto období 17%, nejméně se hodnotí za rok, a to na obou druhách škol 17 %. Na formální hodnocení bezprostředně navazuje systém odměňování. Oslovení ředitelé mateřských škol uvedli, že mají tento systém vytvořený v 50 %, ve 22 % ho mají vytvořený částečně, ve 22% na něm pracují a v 6% ho nemají vytvořený. Kdežto na středních školách mají tento systém vytvořen na 100 %. V tomto systému se na středních školách promítá jak formální, tak neformální hodnocení. Kdežto na mateřských školách oslovení ředitelé odpověděli, že se do jejich systému převážně promítá formální hodnocení, a to v 78 % a jen ve 22 % neformální druh hodnocení.

Co se převážně hodnotí na obou druhách škol ve vybraném vzorku. Vše dohromady (výsledek práce, schopnosti, odborná způsobilost, osobnostní předpoklady) na mateřských školách z 89%, na středních školách 67 %. Na mateřských školách se hodnotí ještě zvláště v 6% osobnostní předpoklady, odborná způsobilost a schopnosti. Na středních školách se hodnotí samostatně v 17 % osobnostní předpoklady, odborná způsobilost a ještě k tomu výsledek práce, který se na mateřských školách zvláště nehodnotí. Oproti mateřským školám se na středních školách nehodnotí zvláště schopnosti. Pro svá hodnocení využívají oslovení ředitelé kritéria hodnocení. Ta mají na mateřských školách z vybraného vzorku vypracovaná z 39 %, na středních školách ve 100 %. Na mateřských školách na nich z 50% pracují a z 11 % je nemají vytvořená vůbec. K hodnocení se využívají ve výzkumném vzorku tyto metody. Nejvíce využívanou metodou na mateřských školách je sebehodnotící dotazník v 72 %. Ten se na středních školách využívá pouze z 50%. Druhou nejčastěji využívanou metodou je motivačně hodnotící pohovor, a to z 50% v mateřských školách, na středních školách je tato metoda hodnocení využívána nejvíce, a to z 83%. Třetí nepoužívanější metodou na mateřských školách je hodnocení podle kritérií, na středních školách to je 360° zpětná vazba a volný popis obojí 33 %. Na středních školách se ještě objevuje supervize a intervize v 17 %. V mateřské škole se objevila metoda na základě plnění norem v 6 %. K systému řízení a hodnocení na obou druhách škol dochází, ale v každém druhu škol o poznání jinak. Došlo tedy k potvrzení výzkumného předpokladu, který hovořil o tom, že systém řízení a hodnocení se liší podle druhu zkoumaných škol. Ano, liší. Jednak v řízení, ale i v hodnocení. Za překvapivé výsledky ve výzkumném vzorku považují poznání, že mateřské školy znají daleko lépe cíl organizace a tvoří ho všichni zaměstnanci téměř společně. S touto problematikou úzce souvisí také poznání, že zaměstnanci na mateřských školách daleko více ví, co mají dělat a co se od nich očekává. I dohody o pracovním výkonu jsou tvořeny ve všech zkoumaných mateřských školách a mají podobu ústní nebo písemnou, na středních školách tomu tak není. Dalším překvapivým výsledkem bylo poznání, že na

mateřských školách nemají téměř vytvořená kritéria hodnocení, spíše na nich pracují. Na rozdíl od středních škol ve vybraném vzorku, tam kritéria byla vytvořena u všech. Obdobně je na tom systém odměňování, který na mateřských školách nebyl vytvořen u všech a stále je ve fázi tvorby, kdežto u středních škol tento systém vytvořen mají. Ani metody hodnocení nejsou totožné. Na mateřských školách se využívá v největším měřítku sebehodnotící dotazník a na středních školách se jedná o hodnotící pohovor. Zvláštní poznání bylo, že dotázaní v mateřských školách uvedli, že třetí nejvíce používanou metodou hodnocení je hodnocení podle kritérií, přitom kritéria nemají téměř vytvořená.

Využití objektivních a subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní výkon, je rozdílné ve zmíněných druzích škol.

Abychom mohli potvrdit, nebo vyvrátit tento předpoklad, musíme vzájemně porovnat subjektivní a objektivní faktory, které se bezprostředně podílí na pracovním výkonu. Jak už bylo zmíněno v kapitole 1.3, ve vybraném vzorku dotázaní uvedli, že na pracovní výkon v mateřských školách má jako subjektivní faktor největší vliv motivace v 83 %, pak následují schopnosti v 72 % a na posledním místě mají podle dotázaných vliv na pracovní výkon pracovní podmínky, což jsou objektivní faktory. U středních škol je tomu jinak, tam právě naopak mají na pracovní výkon vliv především objektivní faktory 83 % a až poté jsou na stejném místě 67 % oba subjektivní faktory, schopnosti a motivace. Ředitelé z výzkumného vzorku mateřských škol motivují své zaměstnance zpravidla často (týdně) z 67 % a velmi často denně z 33 %, u středních škol velmi často v 17% a často v 83 %. Z tohoto porovnání je zřejmé, že v mateřských školách motivace jako subjektivní faktor výkonu hraje skutečně větší roli než u středních škol, ale z prvního srovnání bych předpokládala, že rozdíl bude více zřejmý. Jaká motivace se převážně používá ve vybraném vzorku dotázaných škol nám osvětlila další otázka, ve které jsme se dozvěděli, že se na mateřských školách využívá v 61 % finanční motivace oproti středním školám, tam se tento druh motivace využívá pouze ze 17%. Nefinanční motivace se na mateřských školách také využívá, ale to pouze v 17 %, kdežto u středních škol se tento druh motivace využívá až z 50 %. A oba druhy motivace využívají ředitelé ve vybraném vzorku škol na mateřských školách z 22 %, na středních školách z 33 %. I v tomto případě je rozdíl ve využití obou druhů motivací, a to velmi zásadní. Na toto zjištění by mohla navazovat otázka, proč tomu tak je. Mateřské školy z vybraného vzorku nepotvrdily, co se uvádí v literatuře, že se využívá především nefinanční motivace. Součástí nefinanční motivace jsou zaměstnanecké výhody, které často vedou k sounáležitosti k firmě a k lepším výkonům. Zaměstnanecké výhody se využívají v osloveném vzorku na středních školách na 100 %. Na mateřských

školách ze 78 % a z 22 % je ve výzkumném vzorku nepoužívají vůbec. Mezi nejvyužívanější na mateřských školách patří možnost účastnit se seminářů podle své volby v 56% a na středních školách ve 100%, dále příspěvek na oběd v mateřských školách 50 %, na středních školách 100 %, služební notebook na mateřských školách 39 % a na středních školách 100 %. Mezi nejméně využívané, patří na mateřských školách služební telefon 6 %, penzijní připojištění 6 % a masáže 6 %. Na středních školách to je penzijní připojištění z 33% a vstupenky do divadel ve 33%. Využití zaměstnaneckých výhod se na obou druhích škol objevuje, ale je rozdílné.

Mezi další subjektivní faktor patří schopnosti. Schopnosti ve výkonu hrají významnou roli, z výsledku šetření bylo zjištěno, že ve výzkumném vzorku ředitelů středních škol považuje 100 % schopnosti důležité pro pracovní výkon. U mateřských škol bylo zjištění rozdílné, tam odpovědělo, že jsou schopnosti důležité, 67 % ředitelů a 33% odpovědělo, že důležité pro výkon nejsou, což je z mého pohledu překvapivé. Zajímavé zjištění přinesla i otázka, které schopnosti ředitelé považují za nejdůležitější. I zde byly odpovědi ve vybraném vzorku škol rozdílné. Ředitelé mateřských škol považují za důležitější schopnosti chování v 56 % a až pak odborné schopnosti ve 44 %. U středních škol jsou na prvním místě z 83 % odborné schopnosti zaměstnanců a jen ze 17 % schopnosti chování. Vybrala jsem několik schopností, o kterých se domnívám, že hrají významnou roli ve školství, a ty jsem porovnála na vybraných druhích škol. Jako nejdůležitější schopnost z vybraného vzorku ředitelé považují na obou druhích škol spolupráci, mateřské školy 89 %, střední školy 100 %. V dalších vybraných schopnostech se potvrzuje tvrzení z předchozí otázky, že ředitelé středních škol dávají přednost u svých zaměstnanců profesním dovednostem ve 100 %, dále upřednostňují i schopnost učit se, a to v 83 %. U mateřských škol toto zastoupení schopností tvoří profesní dovednosti ze 44 % a schopnost učit se ze 33 %. Mezi další schopnosti, které ředitelé v mateřských školách uvedli, je loajalita v 83 %, u středních škol je to 100 %. Další preferovanou schopností je v mateřských školách kreativita v 72 %, zde se střední školy liší, tam je to pouze v 50 %. Komunikace je v mateřských školách zastoupena pouze 67 %, což bylo zajímavé zjištění, u středních škol je to 100 %. Samostatnost u svých zaměstnanců preferuje v mateřských školách 56 % ředitelů, u středních škol opět 100 %. Empatie jako schopnost se na mateřských školách objevuje v 33 %, u středních škol v 50 %, což považuji také za velmi zajímavé zjištění. Předpokládala bych opak. A poslední schopnost, kterou jsem vybrala, je flexibilita. Ta v mateřských školách není důležitá, tam jí upřednostňuje pouze 28 % ředitelů. U středních škol jí vyžaduje 100% ředitelů. Rozdílnost využití schopností na obou druhích škol je zásadní. Proč tomu tak je, by mohla být otázka pro další podrobnou práci. Posledním faktorem hrajícím významnou roli ve výkonu, jsou pracovní podmínky zahrnuté do objektivních faktorů, které mohou ředitelé škol svým

příčiněním zásadně ovlivnit. Z výzkumného vzorku vyplynulo, že ředitelé vytváří pro své zaměstnance pracovní podmínky na 100% v obou druzích škol. Na 100 % mají propracované pracovní podmínky, které se týkají povinné péče o pracovníky a bezpečnosti a ochrany při práci. Tyto pracovní podmínky jsou zakotveny v zákonech, tudíž jejich nedodržení by mohlo být trestáno. Co se týká pracovních podmínek organizace pracovní doby, ta je na obou druzích škol rozdílná. Ředitelé mateřských škol uvedli, že nechávají organizaci pracovní doby na zaměstnancích, a to z 50% (9) na mateřských školách, u středních škol je to jen z 33 % (2). Jako důvod uvedli rozvrh, který je pro ně závazný. Významnou pracovní podmínkou je pracovní prostředí, tam se jasně ukázalo, že lepší pracovní prostředí vytváří ředitelé středních škol, a to ve 100 %, u mateřských škol jen v 67 %. Otázka, proč tomu tak je, by byla vyřčena při dalším hlubším průzkumu. I zde by byl zajímavý pohled z druhé strany, kdy by nám zaměstnanci řekli, zda pro ně ředitelé skutečně vytváří pracovní podmínky. Má další otázka směřovala na vybavenost škol, tam skutečně zvítězily střední školy, kde oslovení ředitelé uvedli, že mají své sborovny ze 100 % (6), které jsou vybavené počítačovou technikou z 83 % (5). U mateřských škol je to v 56 % (10), kdy mají sborovnu, a v 56% (10) vybavenou počítačovou technikou. Poslední významnou pracovní podmínkou, kterou jsem se zabývala, byly sociálně psychologické podmínky. U těch jsem se ptala, jak často ředitelé organizují setkání se zaměstnanci. V mateřských školách oslovení ředitelé odpověděli, že v 17 % (3) často, což v tomto případě znamenalo 1x za měsíc, sporadicky z 83 % (15), což znamenalo několikrát do roka. U středních škol tam často z 50 % (3) a sporadicky také z 50 % (3). Na vztazích na středních školách pracují o něco lépe. Pokud se vrátíme k prvotnímu tvrzení tak z uvedeného průzkumu skutečně dochází k rozdílnému využití jak objektivní, tak subjektivních faktorů. Tato skutečnost byla zjištěna na vybraném vzorku dotázaných. Jak už bylo zmíněno, bylo by zajímavé zjistit proč tomu tak je.

## 4 Závěr

Za velmi pozitivní výsledek mé bakalářské práce považuji zjištění, že k řízení a hodnocení pracovního výkonu ve školství skutečně dochází. Ředitelé nestojí pouze v čele svých podřízených a nevedou výhradně direktivně své školy. Dochází k partnerství, kdy podřízení a nadřízení vzájemně komunikují, vymýšlí cíle organizace, spolupracují a ví, co se od nich skutečně očekává. Celý cyklus probíhá téměř totožně jako cyklus řízení pracovního výkonu, který je popsán v literatuře obecného managementu. Ředitelé i zaměstnanci tímto cyklem vnáší do řízení jistý řád, kdy jedna činnost následuje druhou. Jedná se o dokola se opakující proces, který neslouží ke kritickému hodnocení práce, ale jedná se o proces, který vystihuje určité nedostatky a na základě těchto zjištění posouvá školy a školská zařízení k lepším výkonům. Mohou se tvořit, a skutečně vznikají dokonalejší plány, plány rozvoje škol a školských zařízení, ale i plány rozvoje jednotlivých pracovníků. K mému překvapení, co se týká porovnání obou druhů škol v řízení a hodnocení pracovního výkonu, vyšlo, že v řízení jsou na tom lépe mateřské školy (tvoří společně cíle, téměř všichni je znají, mají vytvořeny dohody o pracovním výkonu atd.). V hodnocení pracovního výkonu jsou na tom naopak lépe středních školy (lépe pracují s metodami hodnocení, mají vytvořená kritéria, mají vytvořené systémy hodnocení a odměňování). Pokud by tedy došlo ke vzájemné konfrontaci, mohly by si oba druhy škol vzájemně pomoci, a tím své řízení a hodnocení pracovního výkonu přivést k dokonalosti. Poslední otázka, kterou jsem se v bakalářské práci zabývala, se týkala faktorů bezprostředně působících na výkon. Faktory hrají významnou roli v pracovním výkonu. Pohled na působení faktorů, které bezprostředně ovlivňují pracovní výkon, byl zpracován z pohledu ředitelů. Ale bylo by jistě zajímavé vidět a porovnat řízení a hodnocení pracovního výkonu z pohledu pedagogických pracovníků a provozního personálu. Jak oni vidí výkon a faktory, které jej bezprostředně ovlivňují, jaká je hlavní motivace v jejich práci, jaké podmínky jsou z jejich pohledu stěžejní pro výborný výkon, jak se hodnocení odráží v odměňování a jakým způsobem je jim poskytována zpětná vazba. Řízení a hodnocení pracovního výkonu se stalo každodenní součástí manažerského života, tedy také života ředitelů škol a školských zařízení, a to takovou součástí, že si to mnozí z nás ani neuvědomují. Pokud to tak skutečně je, jistě je to cesta k úspěchu. Není umění zaměstnance řídit, ale vytvářet jim takové podmínky, aby se jim pracovalo co nejlépe, a tím mohli podávat co nejlepší pracovní výkony.



## 5 SEZNAM POUŽITÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press,

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

HŘEBÍČEK, Vladimír. 9788021045378. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008, 154 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1045-378.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

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

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.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9

TOMKOVÁ, Anna et al. *Rámec profesních kvalit učitele: hodnotící a sebehodnotící arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-808-7063-644. 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

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.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7

#### DALŠÍ ZDROJE:

HRUBÁ, Jana. Metodický portál - inspirace a zkušenosti učitelů. [Online] 14. září 2009. [Citace: 27. únor 2015.] <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/3307/CO-SE-DNES-OCEKAVA-OD-UCITELU.html/>.

## 6 SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1 muži x ženy .....	17
Graf 2 délka praxe .....	17
Graf 3 Procentuální porovnání otázka č. 1 MŠ x SŠ .....	18
Graf 4 Procentuální porovnání otázka č. 2 MŠ x SŠ .....	19
Graf 5 Procentuální porovnání otázka č. 3 MŠ x SŠ .....	20
Graf 6 Procentuální porovnání otázka č. 4 MŠ x SŠ .....	21
Graf 7 Procentuální porovnání otázka č. 5 MŠ x SŠ .....	22
Graf 8 Procentuální porovnání otázka č. 6 MŠ x SŠ .....	23
Graf 9 Procentuální porovnání otázka č. 7 MŠ x SŠ .....	24
Graf 10 Procentuální porovnání otázka č. 8 MŠ x SŠ .....	25
Graf 11 Procentuální porovnání otázka č. 9 MŠ x SŠ .....	26

Graf 12 Procentuální porovnání otázka č. 10 MŠ x SŠ.....	27
Graf 13 Procentuální porovnání otázka č. 11 MŠ x SŠ.....	28
Graf 14 Procentuální porovnání otázka č. 12 MŠ x SŠ.....	29
Graf 15 Procentuální porovnání otázka č. 13 MŠ x SŠ.....	30
Graf 16 Procentuální porovnání otázka č. 14 MŠ x SŠ.....	31
Graf 17 Procentuální porovnání otázka č. 15 MŠ x SŠ.....	32
Graf 18 Procentuální porovnání otázka č. 16 MŠ x SŠ.....	33
Graf 19 Procentuální porovnání otázka č. 17 MŠ x SŠ.....	34
Graf 20 Procentuální porovnání otázka č. 18 MŠ x SŠ.....	35
Graf 21 Procentuální porovnání otázka č. 19 MŠ x SŠ.....	35
Graf 22 Procentuální porovnání otázka č. 20 MŠ x SŠ.....	36
Graf 23 Procentuální porovnání otázka č. 20 MŠ x SŠ.....	38
Graf 24 Procentuální porovnání otázka č. 22 MŠ x SŠ.....	39
Graf 25 Procentuální porovnání otázka č. 23 MŠ x SŠ.....	40
Graf 26 Procentuální porovnání otázka č. 24 MŠ x SŠ.....	41
Graf 27 Procentuální porovnání otázka č. 25 MŠ x SŠ.....	42
Graf 28 Procentuální porovnání otázka č. 26 MŠ x SŠ.....	43
Graf 29 Procentuální porovnání otázka č. 27 MŠ x SŠ.....	44
Graf 30 Procentuální porovnání otázka č. 28 MŠ x SŠ.....	45
Graf 31 Procentuální porovnání otázka č. 29 MŠ x SŠ.....	46
Graf 32 Procentuální porovnání otázka č. 30 MŠ x SŠ.....	47
Graf 33 Procentuální porovnání otázka č. 31 MŠ x SŠ.....	47
Graf 34 Procentuální porovnání otázka č. 32 MŠ x SŠ.....	49
Graf 35 Procentuální porovnání otázka č. 33 MŠ x SŠ.....	50
Graf 36 Procentuální porovnání otázka č. 35 MŠ x SŠ.....	52
Graf 37 Procentuální porovnání otázka č. 36 MŠ x SŠ.....	53
Graf 38 Procentuální porovnání otázka č. 37 MŠ x SŠ.....	53
Graf 39 Procentuální porovnání otázka č. 38 MŠ x SŠ.....	54
Graf 40 Procentuální porovnání otázka č. 39 MŠ x SŠ.....	55
Graf 41 Procentuální porovnání otázka č. 40 MŠ x SŠ.....	56
Graf 42 Procentuální porovnání otázka č. 41 MŠ x SŠ.....	57
Graf 43 Procentuální porovnání otázka č. 42 MŠ x SŠ.....	59
Graf 44 Procentuální porovnání otázka č. 43 MŠ x SŠ.....	60
Graf 45 Procentuální porovnání otázka č. 44 MŠ x S.....	61
Graf 46 Procentuální porovnání otázka č. 45 MŠ x SŠ.....	62

## 7 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 muži x ženy.....	17
Tabulka 2 délka praxe.....	17
Tabulka 3 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 1 MŠ x SŠ.....	18
Tabulka 4 Relativní četnost odpovědí otázka č. 1 MŠ x SŠ.....	18
Tabulka 5 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 2 MŠ x SŠ.....	19
Tabulka 6 Relativní četnost odpovědí otázka č. 2 MŠ x SŠ.....	19
Tabulka 7 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 3 MŠ x SŠ.....	20
Tabulka 8 Relativní četnost odpovědí otázka č. 3 MŠ x SŠ.....	20
Tabulka 9 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 4 MŠ x SŠ.....	21



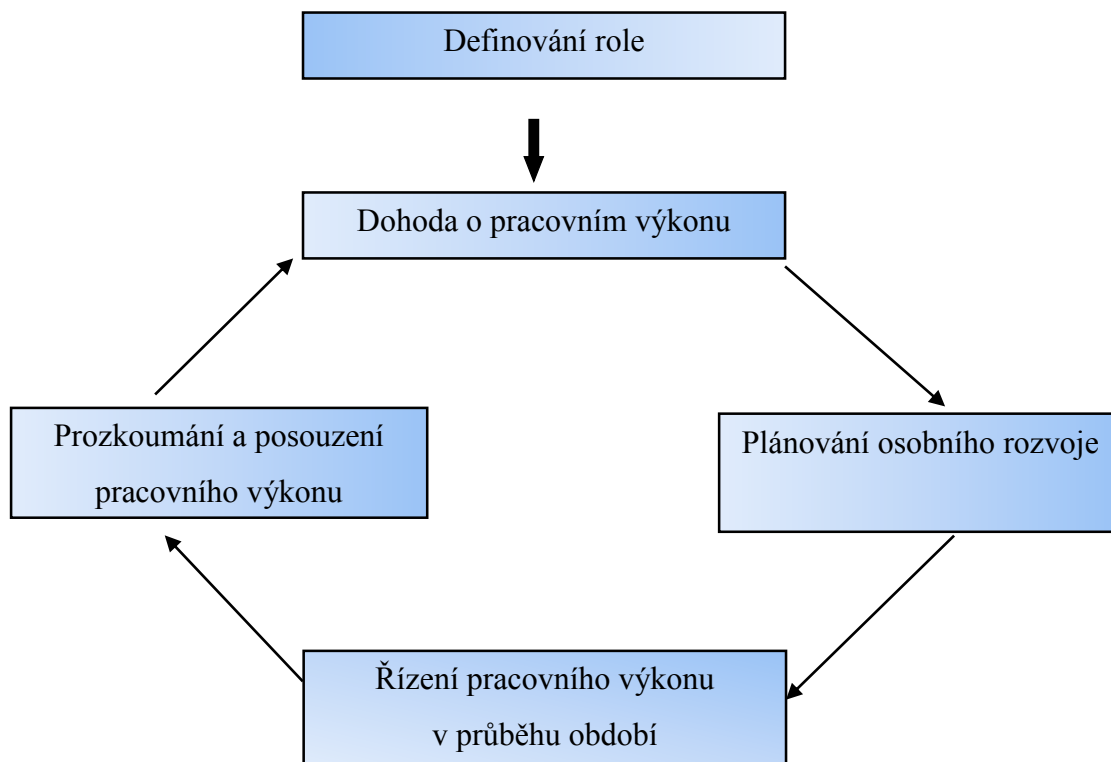
Tabulka 57 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 28 MŠ x SŠ .....	44
Tabulka 58 Relativní četnost odpovědí otázka č. 28 MŠ x SŠ .....	44
Tabulka 59 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 29 MŠ x SŠ .....	45
Tabulka 60 Relativní četnost odpovědí otázka č. 29 MŠ x SŠ .....	45
Tabulka 61 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 30 MŠ x SŠ .....	46
Tabulka 62 Relativní četnost odpovědí otázka č. 30 MŠ x SŠ .....	46
Tabulka 63 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 31 MŠ x SŠ .....	47
Tabulka 64 Relativní četnost odpovědí otázka č. 31 MŠ x SŠ .....	47
Tabulka 65 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 32 MŠ x SŠ .....	48
Tabulka 66 Relativní četnost odpovědí otázka č. 32 MŠ x SŠ .....	48
Tabulka 67 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 33 MŠ x SŠ .....	50
Tabulka 68 Relativní četnost odpovědí otázka č. 33 MŠ x SŠ .....	50
Tabulka 69 Relativní četnost odpovědí otázka č. 34 MŠ x SŠ .....	51
Tabulka 70 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 35 MŠ x SŠ .....	51
Tabulka 71 Relativní četnost odpovědí otázka č. 35 MŠ x SŠ .....	51
Tabulka 72 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 36 MŠ x SŠ .....	52
Tabulka 73 Relativní četnost odpovědí otázka č. 36 MŠ x SŠ .....	53
Tabulka 74 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 37 MŠ x SŠ .....	53
Tabulka 75 Relativní četnost odpovědí otázka č. 37 MŠ x SŠ .....	53
Tabulka 76 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 38 MŠ x SŠ .....	54
Tabulka 77 Relativní četnost odpovědí otázka č. 38 MŠ x SŠ .....	54
Tabulka 78 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 39 MŠ x SŠ .....	55
Tabulka 79 Relativní četnost odpovědí otázka č. 39 MŠ x SŠ .....	55
Tabulka 80 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 40 MŠ x SŠ .....	56
Tabulka 81 Relativní četnost odpovědí otázka č. 40 MŠ x SŠ .....	56
Tabulka 82 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 41 MŠ x SŠ .....	57
Tabulka 83 Relativní četnost odpovědí otázka č. 41 MŠ x SŠ .....	57
Tabulka 84 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 42 MŠ x SŠ .....	58
Tabulka 85 Relativní četnost odpovědí otázka č. 42 MŠ x SŠ .....	58
Tabulka 86 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 43 MŠ x SŠ .....	59
Tabulka 87 Relativní četnost odpovědí otázka č. 43 MŠ x SŠ .....	60
Tabulka 88 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 44 MŠ x SŠ .....	60
Tabulka 89 Relativní četnost odpovědí otázka č. 44 MŠ x SŠ .....	60
Tabulka 90 Absolutní četnost odpovědí otázka č. 45 MŠ x SŠ .....	61
Tabulka 91 Relativní četnost odpovědí otázka č. 45 MŠ x SŠ .....	62

## 8 SEZNAM PŘÍLOH

Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu .....	P1
Obrázek 2 Schéma řízení pracovního výkonu.....	P2
Obrázek 3 Systém personálních činností.....	P3
Dotazník č. 1 Řízení a hodnocení pracovního výkonu - platný .....	P4
Dotazník č. 2 Řízení a hodnocení pracovního výkonu - původní.....	P17

Příloha č. 1

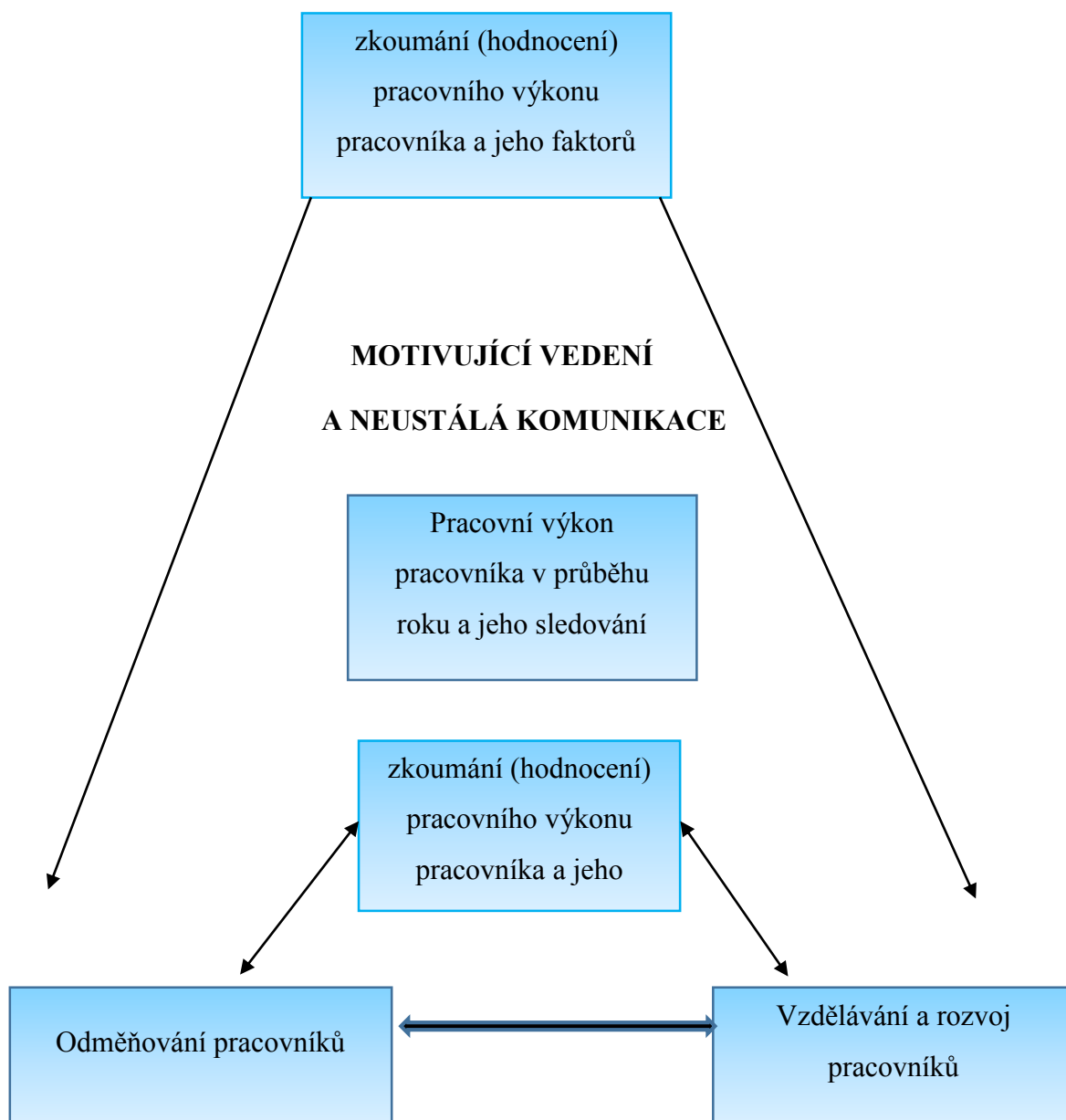
Obrázek 1 Cyklus řízení pracovního výkonu



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

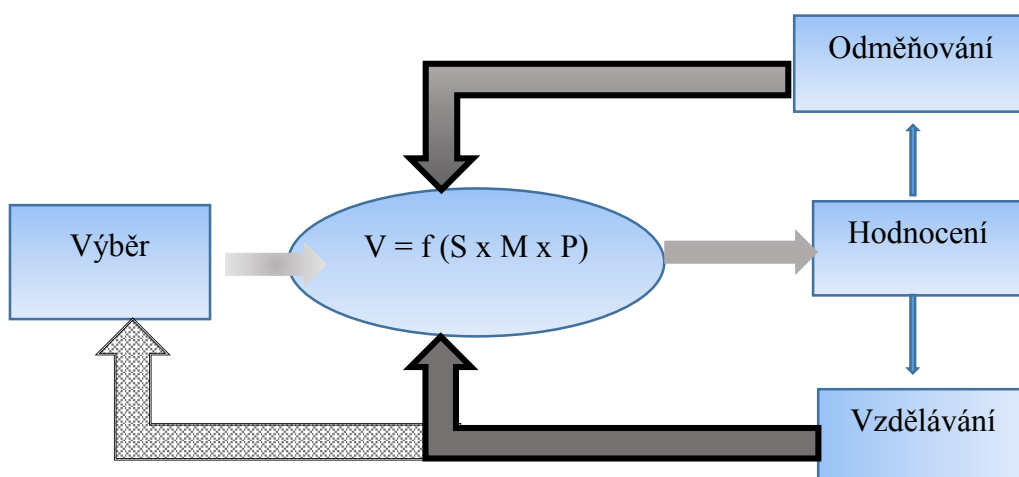


Zdroj: Upraveno KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.



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) Znájí Vaši zaměstnanci cíl organizace?

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

2) Znájí 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 doporučeno?

- 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

## **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 poskytovaná 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