

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků
v preprimárním vzdělávání

Analysis of the content of work performance of pedagogical workers in
preprimary education

Bc. Iveta Průšová

Vedoucí práce: Mgr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Management vzdělávání

2017

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18. 04. 2017

.....

podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za její vstřícnost, velmi cenné rady a trpělivost při vedení diplomové práce. Děkuji tímto také své rodině za podporu během mého studia a všem ostatním, se kterými jsem při psaní diplomové práce spolupracovala.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v podmínkách mateřské školy.

Diplomová práce poukazuje na potřebu řízení pracovního výkonu, který je založený na principu řízení lidských zdrojů na základě dohody mezi ředitelem a pedagogickým pracovníkem o budoucím pracovním výkonu.

Teoretická část práce se zabývá vztahem personální práce a řízení pracovního výkonu. Na základě odborné literatury jsou specifikovány termíny personální práce, řízení pracovního výkonu a obsahem pracovního výkonu.

Praktická část práce se vztahuje k výzkumnému šetření v prostředí mateřských škol, jehož cílem bude analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků. Poskytne informace o tom, zda ředitelé mateřských škol mají se zaměstnanci sepsanou dohodu o pracovním výkonu. Zda mají pedagogové vypracován plán osobního rozvoje. Jak ředitelky a pedagogové využívají hodnocení pracovního výkonu pro další svou práci. Zda je pedagogům poskytována zpětná vazba. K výzkumnému šetření bude zvolena metoda dotazníku. Na základě dotazníkového šetření bude zvolen individuální polostrukturovaný rozhovor s ředitelem mateřské školy a analýza dokumentů školy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, personální činnost, pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, plánování pracovního výkonu, motivace, osobní rozvoj, 360° zpětná vazba

ABSTRACT

The aim of the thesis is to analyse the governance of educational staff output in the nursery environment.

The thesis highlights the need for governance based on the control of human resources agreed between the nursery director and the educational staff regarding the future work output.

The theoretical part is concerned with the interactions between governance and personal work effort. The key terms of personal work effort, governance and the content of work output are defined in accordance with expert literature.

The practical part deals with research investigations within the nursery environment with the aim of analysing the governance of educational staff. It will provide information as to whether nursery directors have formal governance contract in place with their staff with respect to the expected work output and whether the educational staff have a plan of personal development. It will additionally analyse how both nursery directors and educational staff use the assessment of their future work and whether the staff are provided with feedback. A questionnaire will be used to enable the research. Based on the questionnaire results a semi-structured interview with the nursery director and analysis of nursery documents will be conducted.

KEYWORDS

Human resources governance, personal effort, work output, work output governance, work output planning, motivation, personal development, 360° feedback

Obsah

1	Úvod	1
2	Personalistika a řízení lidských zdrojů	2
2.1	Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů	5
2.2	Personální činnosti v řízení lidských zdrojů	6
3	Pracovní výkon	11
3.1	Motivace a pracovní výkon	12
3.2	Řízení pracovního výkonu	14
3.2.1	Cyklus řízení pracovního výkonu	18
3.2.2	Nástroje řízení pracovního výkonu	23
3.3	Hodnocení pracovního výkonu	24
3.3.1	Metody hodnocení	25
3.3.2	Kritéria hodnocení	28
3.3.3	Zpětná vazba	29
4	Specifika řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků	31
4.1	Vymezení termínu mateřská škola	31
4.2	Personální práce ve školách	32
4.3	Řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků	34
4.4	Shrnutí teoretických poznatků	35
5	Analytická část	37
5.1	Cíl výzkumu	37
5.2	Metody výzkumného šetření	37
5.3	Pilotní výzkum	39
5.4	Kategorizace otázek	40
5.5	Případová studie	56
5.5.1	Případová studie mateřské školy	56
5.6	Shrnutí analytické části	62
6	Závěr práce	64
7	Seznam informačních zdrojů	66
8	Seznam příloh	69
9	Seznam obrázků	84
10	Seznam tabulek	85
11	Seznam grafů	86

12	Seznam zkratek.....	87
----	---------------------	----

1 Úvod

Efektivní řízení lidí a jejich neustálý rozvoj je předpokladem úspěchu každé společnosti. Spokojení, motivovaní a výkonní zaměstnanci pro organizaci představují největší kapitál, kterým může disponovat. Vedení zaměstnanců na základě jejich potenciálu a schopností je klíčem k předcházení problémům. Napomáhá také zvolit vhodnou cestu jejich dalšího rozvoje. Chce-li společnost obstát v konkurenčním boji, musí se její management neustále věnovat jednotlivým pracovníkům. Jejich individuální výkony totiž ovlivňují úspěšnost celé organizace. Výkonnost zaměstnanců je proto nutné průběžně monitorovat, hodnotit ji a následně s konkrétními pracovníky dohodnout postup vedoucí k jejímu dalšímu růstu, případně k odstranění nalezených problémů.

Téma řízení pracovního výkonu je oblast, která prošla významnou změnou. Důvodem je technický a technologický posun výroby spojený s vývojem v řadě vědních oborů a disciplín spojených zejména s řízením a psychologií. Dnes se efektivní využití lidského potenciálu v pracovním procesu považuje za rozhodující faktor vedoucí k úspěšnosti či neúspěšnosti organizace v rámci konkurence. Jedním z pilířů, na kterém stojí úspěšné vedení každého organizace, je právě koncept řízení pracovního výkonu. Ten realizuje zejména vedení organizace. Podílí se na něm však i nižší jednotky řízení – jednotliví vedoucí, pracovní týmy a také personální management.

Cílem diplomové práce je analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřských škol. Řízení lidských zdrojů se stalo nedílnou součástí každé organizace. Na zvláštní důležitosti nabývá zejména v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů řízení. To ovšem vyžaduje mít důkladně popsáno a v praxi zavedeno celé řízení pracovního výkonu, včetně organizace práce, vzdělávání a rozvoje, hodnocení pracovníků a v neposlední řadě jejich motivace a odměňování. Jedině tak lze uspět ve stále sílícím konkurenčním boji.

2 Personalistika a řízení lidských zdrojů

Personalistika či HR (Human Resources) se zabývá zaměstnanci, analýzou pracovních míst, získáváním, umístováním, motivováním, hodnocením, odměňováním a uvolňováním ze zaměstnání. Obecněji řečeno zjišťuje potřebu nových zaměstnanců, potřebu tvorby nových pracovních míst, zjišťuje pracovní náplň a povinnosti či principy podřízenosti. Personalistika se také zabývá podmínkami, které musí zaměstnanec splňovat. Řeší požadavky na jeho kvalifikaci, vzdělání či osobní kvality. Všechny pracovní úkony přitom musí být v souladu s legislativou. Pojem personalistika vychází z latinského základu „personalis“ tedy osobní.

„Personalistiku v organizaci zabezpečují manažeři případně vedoucí zaměstnanci. Ve větších organizacích s vyšším počtem zaměstnanců bývají využíváni personalisté či celé personální útvary“ (Šikýř, 2012, s. 39). Manažeři naplňují úkol personalistiky, když řídí a vedou zaměstnance k výkonu sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Role manažerů v personalistice je dána také zákoníkem práce, který stanovuje práva a povinnosti vedoucích zaměstnanců. Dle tohoto dokumentu jsou vedoucí pracovníci oprávněni stanovit a ukládat podřízeným pracovníkům úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práce a dávat jim za tímto účelem závazné pokyny. Podle paragrafu 302 jsou dále povinni řídit a kontrolovat práci svých podřízených, hodnotit jejich pracovní výkon, efektivně organizovat práci, vytvářet příznivé pracovní podmínky, zajišťovat oblast BOZP, zabezpečovat odměňování dle pracovněprávních předpisů, tvořit podmínky pro zvyšování odborné způsobilosti úrovně zaměstnanců, zajišťovat dodržování právních a vnitřních předpisů organizace a zabezpečovat přijetí opatření směřujících k ochraně majetku zaměstnavatele (Šikýř, 2012, s 39-40).

V literatuře i v praxi se často setkáváme s termíny personální práce, personální administrativa (správa), personální řízení či řízení lidských zdrojů. Některé termíny jsou označovány jako vývojové fáze personalistiky neboli koncepce personální práce (Koubek, 2015; Šikýř, 2012). Dvořáková dodává čtvrtý termín takzvané řízení intelektuálního kapitálu (Dvořáková, 2012).

Personální administrativa (správa) je pokládána za nejstarší pojetí personální práce rozvíjející se od dvacátých let 20. století. Koubek představuje *„personální práci jako službu, zajišťující administrativní práce a administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů.....“* Tento styl práce přetrvává v organizacích řízených autoritativně shora dolů bez rozdělení pravomocí (Koubek, 2015, s. 14). Podle Šikýře byla personální práce *„pasivní součástí řízení organizace. Personalisté plnili úkoly spojené s vedením personální evidence pro účely plánování, výběru, zaučení,*

hodnocení a odměňování lidí“ (Šikýř, 2012, s. 29). Kociánová dodává, že personální administrativa *„představuje personální práci jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti“* (Kociánová, 2010, s. 11). Podle Dvořákové je personalistům přiznána pasivní funkce v řízení pracovníků. Rozdělení rolí mezi manažery a personalisty lze popsat slovy: *„My - manažeři rozhodneme, koho přijmeme; my rozhodneme, koho propustíme a Vy – personalisté pouze zajistíte nezbytnou agendu a administrativu“* (Dvořáková, 2012, s. 5).

Personální řízení představuje druhou koncepci personální práce prosazující se od čtyřicátých až padesátých let 20. století. Jak uvádí Šikýř, organizace začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Aby měla organizace úspěch, potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí. Personalisté měli větší pravomoci.....*“bez výrazné možnosti ovlivňovat strategii personální práce v organizaci“* (Šikýř, 2014, s. 33). Podle Koubka, měla personální práce *„spíše povahu operativního řízení“* (Koubek, 2015, s. 15). Kociánová dodává význam sociálního klimatu. (Kociánová, 2010, s. 11). K těmto názorům se přiklání i Dvořáková a dodává, že personální řízení bylo zaměřeno směrem dovnitř organizace a orientováno na problémy zaměstnanců uvnitř organizace. Docházelo k tomu, že personalisté měli úzkou specializaci na jednotlivé personální činnosti jako je hodnocení práce, kolektivní vyjednávání a tak podobně (Dvořáková, 2012, s. 5).

Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od osmdesátých let 20. století. Jak uvádí Kociánová, *„školy popularizovali toto pojetí jako strategický a vnitřně provázaný, manažersky orientovaný přístup k řízení lidí.“*(Kociánová, 2010, s. 11). Koubek dodává, personální práce se dostává od *administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“* (Koubek, 2015, s. 15) Lidé se stávají nejdůležitějším zdrojem a bohatstvím organizace, protože jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace.

Organizace, aby byly úspěšné, k tomu potřebují schopné a motivované pracovníky, kteří pro ni pracují. Úkolem personalistiky je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných pracovníků, kteří svým výkonem zajistí dosažení strategických cílů organizace a napomůže organizaci obstát v konkurenčním prostředí (Šikýř, 2016, s. 15-16).

Personální práce k těmto úkolům dopomáhá:

- hledáním a neustálou korekcí nejvhodnějších spojení člověka s pracovními úkoly,
- usilování o optimální využívání pracovníka v organizaci,
- formulací pracovních skupin a usilováním o efektivní způsob vedení lidí a lidských práv,
- zajištěním personálního a sociálního rozvoje pracovníků v organizaci, rozvoj jejich kompetencí, rozvoj kariéry, sociálních vlastností
- bděním nad dodržováním zákonů týkajících se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek, 2015, s. 16-18)

Lidské zdroje představují spolu s finančními, materiálními a informačními zdroji základ fungování každé organizace. Přestože prožíváme dobu mechanizace, lidské zdroje jsou nezbytnou součástí každé společnosti. Lidské zdroje se stávají největším bohatstvím organizace. Jejich schopnosti a motivace k práci pomáhají k dosahování strategických cílů organizace. Je proto nezbytně nutné se věnovat oblasti plánování, výběru, rozvoje, odměňování a motivování zaměstnanců velkou pozorností. Těmito činnostmi se zabývá oblast řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stává součástí komplexního managementu moderních organizací. Nejedná se již pouze o personální administrativu, ale o manažerskou práci.

Oblastí řízení lidských zdrojů se zabývá řada autorů. Vhodné pojetí nabízí například (Armstrong, Taylor, 2015, str. 43). Ti uvádějí, že řízení lidských zdrojů představuje *„komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Je založeno na uplatňování rozmanitých politik a postupů v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování i poskytování služeb, které zlepšují pohodu a blahobyt zaměstnanců. Uplatňování těchto politik a postupů probíhá v souladu s příslušnými strategiemi lidských zdrojů, které jsou navzájem propojeny a vyházejí ze strategie organizace“*.

(Price, 2011, str. 3) doplňuje, že oblast řízení lidských zdrojů nabízí teoretické poznatky a praktické rady v oblasti řízení zaměstnanců, kterými je například nábor a výběr zaměstnanců, měření výkonnosti pracovníků, stavba týmu a organizační design. Obor řízení lidských zdrojů čerpá poznatky z mnoha zdrojů a oborů, kterými je například sociologie, psychologie a tak dále

Podle Šikýře se personalistika v řízení lidských zdrojů vyznačuje:

- „*Uplatňováním strategického přístupu*“. Personalistika je v souladu se strategií organizace a směřuje k dosahování cílů organizace.
- „*Respektováním vnějších podmínek*“. Personalistika je prováděna s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické a jiné podmínky.
- „*Zapojování vedoucích zaměstnanců*“. Personalistika se stává součástí práce vedoucích pracovníků na všech stupních řízení organizace (Šikýř, 2012, s. 30).

2.1 Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů

V praxi ovlivňuje oblast řízení lidských zdrojů řada faktorů, které vycházejí jak z vnitřního prostředí dané organizace, tak z vnějšího prostředí. Na tyto faktory musí pracovníci personálního útvaru flexibilně reagovat a přizpůsobovat se jim.

Faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňuje v širším záběru, tedy z vnějšího prostředí se mění. Některé se vyvíjejí pomalu, některé naopak velmi rychle. Pro všechny níže uvedené faktory však platí, že je není možné ve velké míře ovlivňovat. Mezi faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů z externího prostředí tedy náleží dle (Kociánové, 2012, str. 89):

- Rozvoj nové techniky a měnící se technologie, které ovlivňují charakter a obsah práce a nároky na kvalifikaci zaměstnanců.
- Ekonomické prostředí v zemi, jako je například hospodářský cyklus, který ovlivňuje výši nezaměstnanosti. Vládní politika a legislativa vztahující se k zaměstnávání lidí, jako je především politika zaměstnanosti, úroveň minimální mzdy, zdravotní a sociální pojištění a tak dále.
- Konkurence jak na tuzemském, tak evropském a globálním trhu, která tlačí na produktivitu práce, flexibilitu atd. Hodnotová orientace lidí, profesně kvalifikační orientace, sociální potřeby atd.
- Demografické vlivy tedy především demografické složení a vývoj pracovní síly podle úrovně vzdělání, pohlaví, věku, imigrace atd. Dále jsou to sociální a kulturní vlivy např. podíl zaměstnaných žen atd. Jsou to také ekologické vlivy, kterými je například tlak na zavádění techniky a technologie s ohledem na životní prostředí.
- Mezi vnitřní faktory, které ovlivňují oblast řízení lidských zdrojů, je poté opět dle autorky (Kociánové, 2012, str. 89) možné zařadit především:

- charakter činnosti dané společnosti, její strategie, politiku, způsob vedení organizace a její organizační struktura.
- Dále je to velikost společnosti, geografická poloha společnosti, ekonomická situace ve společnosti, technické a technologické vybavení atd.
- V neposlední řadě je to profesní, kvalifikační a sociální struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál či firemní kultura.
- V každé organizaci existují určité cíle, kterých hodlá společnost prostřednictvím řízení lidských zdrojů dosáhnout. V obecném pojetí je možné konstatovat, že těchto cílů existuje nepřehledné množství. Mezi ty základní cíle řadí (Armstrong, Taylor, 2015, str. 48) tyto cíle:
 - *„podporovat dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace.*
 - *Přispívat k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,*
 - *Zabezpečovat organizaci talentované, kvalifikované a oddané lidi.*
 - *Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.*
 - *Usilovat o vytváření pozitivních pracovních vztahů a navazovat vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci“.*

(Müller-Thurau, 2011, str. 123) doplňuje, že nejdůležitějším cílem řízení lidských zdrojů je učinit ze zaměstnanců informátory v tom smyslu, že právě oni mají všechny potřebné informace a sdílejí je mezi sebou.

2.2 Personální činnosti v řízení lidských zdrojů

K naplňování cílů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé personální činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Činnosti řízení lidských zdrojů je možné dle Šikýře popsat takto:

- *„vytváření a analýza pracovních míst -*
- *plánování lidských zdrojů,*
- *obsazování libovolných pracovních míst,*
- *řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,*
- *odměňování zaměstnanců,*
- *péče o zaměstnance,*

- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,*
- *využívání personálního informačního systému“ (Šikýř, 2014, s. 22).*

Analýza pracovních míst je první krok při řízení pracovních činností, na něž poté navazují jiné činnosti. Analýza pracovních míst se ve většině případů provádí již při vytváření nového pracovního místa nebo při reorganizaci organizace. Analýza pracovních míst vytváří obraz o náplni práce a pracovní činnosti daného zaměstnance.

Cílem této analýzy je dle (Koubka, 2011, str. 44) nejen dané pracovní místo popsat, ale také odvodit požadavky na kvalifikaci pracovníků a vytvořit tak specifikace pracovního místa.

Za tyto činnosti je zodpovědné personální oddělení a nejbližší nadřízení. Díky této vhodně prováděné činnosti může společnost najímat správné a vhodné zaměstnance.

Druhá zde uvedená personální činnost je **personální plánování**. Slouží k předvídání poptávky po pracovní síle a předvídání nabídky lidských zdrojů. Cílem personálního plánování je podle (Dvořáková, 2012, str. 540) co nejefektivněji využít disponibilní i budoucí pracovní sílu. Vychází z určení budoucích požadavků na portfolio produktů a služeb organizace a z toho se dovozuje, kolik a jaká pracovní síla pokryje tyto požadavky. Zde je nutné připomenout, že je to plánování odvozené, ale tvoří těžiště podnikového plánu. Na této činnosti se podílejí všichni vedoucí či řídicí pracovníci. Závěrečnou verzi však zpracovává personální útvar, který všechny dokumenty uchovává a kontroluje plnění, navrhuje změny a doplňky k plánu.

„V rámci získávání pracovníků firma vyšle signál o tom, že potřebuje obsadit určité pracovní místo. Očekává přitom určitou odezvu od potencionálních uchazečů o zaměstnání, mezi nimiž mohou být nejen volné pracovní zdroje na trhu práce či současní pracovníci jiné organizace, ale i současní pracovníci firmy“ (Koubek, 2011, str. 71).

Existuje řada metod, jak oslovit a získat vhodného zaměstnance. Mezi tyto metody řadí např. (Dvořáková, 2012, str. 147) nabídku práce na místní vývěsce, nabídku práce prostřednictvím úřadu práce, online nabídku prostřednictvím job serverů, personálních agentur nebo vlastních webových stránek společnosti. Vhodná je též dle (Siegela, 2012, str. 60-62) inzerce v denním tisku. Pracovní příležitosti jsou nejčastěji zveřejňovány v přílohách, které mají určitou periodicitu. Dále je to např. rozhlas či televize.

Společnosti by při prezentaci nabídek práce neměli zapomínat na vzdělávací instituce a s profesní organizace. Dále je možné využít veletrh pracovních příležitostí, nabídky služeb personálních agentur, doporučení stávajících či dřívějších zaměstnanců atd.

Nutno podotknout, že většinou užívají personalisté více metod. Při získávání zaměstnanců mají většinou personalisté zpracované přesné postupy a při zájmu uchazeče o zaměstnání vyžadují předložení stanovených dokladů a dokumentů, jako je např. žádost o přijetí do zaměstnání, dotazník, strukturovaný životopis, hodnocení z předchozího zaměstnání atd. Zájem uchazečů o zaměstnání zvyšuje dle (Plamínka, 2015, str. 10) především dobré jméno společnosti, zaměstnanecké benefity a výše mzdy.

Důležité je, aby se organizaci přihlásil dostatek uchazečů, kteří budou splňovat kladené požadavky na práci, aby mohli personalisté vybrat vhodného uchazeče o zaměstnání. Z toho lze tedy vyvodit, že za tuto činnost jsou plně zodpovědní personalisté společnosti.

Výběr pracovníků je klíčovým úkolem, který má rozhodující význam na kvalitu pracovníků, které bude mít společnost k dispozici při uskutečňování svých strategických cílů. Cílem této činnosti je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i finanční postup v organizaci. Výběr pracovníků se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců. Je za ně zodpovědné personální oddělení. Metody výběru zaměstnanců jsou různé a jejich použití se odvíjí zejména od inzerované pozice a velikosti firmy. Využít lze řadu metod, které je možné samozřejmě podle potřeby libovolně kombinovat. Jsou to dle (HR: Guide, 2016)

- rozhovory,
- osobnostní testy,
- kognitivní testy schopností,
- pracovní vzorové testy,
- vlastní hodnocení personalistů,
- assessment centra.

Je možné užít také relativně novou metodu, kterou je executive search nebo také headhunting. Tato metoda ve své podstatě představuje přetažení nebo oslovení potencionálního pracovníka a získání ho pro danou společnost. Této metody využívají především speciální agentury. Je zde nutné podotknout, že je to časově náročná metoda a také velmi drahá metoda. Z tohoto důvodu se užívá především pro oslovování pracovníků středního a vrcholového managementu (Chování.eu- výběr zaměstnanců, 2016).

Hodnocení pracovníků je realizováno za určité období. Manažer spolu se zaměstnanci projednávají dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Výsledky hodnocení

slouží k usměrňování, kontrolování, podněcování zaměstnanců a dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace (Šikýř, 2012, str. 114-115). Za hodnocení je zodpovědný vedoucí daného pracovníka, konečné dokumenty však vyhodnocuje personální oddělení.

Odměňování pracovníků je velmi významnou personální oblastí pro organizaci i pro samotné pracovníky. Odměňování pracovníků v organizaci musí být realizováno dle platných právních předpisů. Jedná se především o zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, zákon č. 143/1992 o platu, který upravuje platové poměry vojáků atd. Odměňování je realizováno dle (Martinovičové, 2014, str. 145) pomocí mzdy, platu, zaměstnaneckých benefitů a různých jiných výhod.

S odměňováním souvisí také motivování pracovníků. Cílem motivace v podnicích je dosažení trvale vysokého výkonu pracovníků. *„Znamená to tedy věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování pracovníků pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, kterou vykovávají a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykovávají“* (Čopíková, 2016, str. 21).

Dle serveru (LVB:Top 10 employee motivators, 2016) náleží mezi nejvíce ceněných motivátorů:

- Osobní poděkování zaměstnancům za dobře odpovědnou práci.
- Naslouchání zaměstnancům.
- Poskytování konkrétní zpětné vazby o výkonu práce.
- Snaha vytvořit pracovní prostředí, které je otevřené, důvěřivé a zábavné.
- Poskytovat informace o tom, jak firma vyrábí, jaký zisk dosahuje atd.
- Zapojit zaměstnance do rozhodování, a to zejména v těch rozhodnutích, která se jich týkají.
- Vhodně odměňovat a podporovat lidi na základě jejich výkonu.
- Dát lidem šanci růst a učit se novým dovednostem.
- Slavit úspěchy.

Dobrý trénink a rozvojové programy pomohou udržet ve společnosti správné lidi a umožňuje také růst zisku. S růstem konkurence je kladen na vzdělávání pracovníků mnohem větší důraz, než kdykoliv před tím (Allencomm: What is employee training development, 2016).

Koubek ještě doplňuje o tyto činnosti:

- *pracovní vztahy* - činnost zaměřená na organizaci jednání mezi vedením podniku a představiteli zaměstnanců (odbory);
- *průzkum trhu práce* – činnost má prostřednictvím analýz populačního vývoje, nabídky pracovních sil na trhu práce, analýz konkurenční nabídky vyhledat a získat nejlepší pracovníky pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace;
- *zjišťování a zpracování informací* – uplatňování počítačových systémů v personální práci, využívání informací k efektivnímu řízení lidí, zajišťování, zpracování a uchovávání dat;
- *dodržování zákonů* – personální útvar sleduje dodržování Zákoníku práce a ostatních zákonů týkajících se práce, zaměstnanců, sociálních činností a odměňování. Cílem je chránit nejen zaměstnance, ale i podnik před důsledky nedodržování pracovněprávních předpisů;
- Mimořádně důležité je, aby cíle a zásady uplatňované při provádění jednotlivých personálních činností (služeb, funkcí) byly vzájemně provázány, sladěny a podporovaly se. Právě na tuto provázanost a sladěnost klade důraz jedna z nejnovějších koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, tj. koncepce řízení pracovního výkonu“ (Koubek, 2015, s. 20-22).

3 Pracovní výkon

Každá organizace sleduje určitý cíl. Pro jeho dosažení potřebuje získat adekvátní pracovníky. Jejich nalezením však práce nekončí. Organizace musí zajistit, aby tito pracovníci odváděli žádoucí výkon a přispívali tak k dosažení strategických cílů organizace. Jak uvádí Koubek, pracovní výkon patří mezi hlavní personální činnosti (Koubek, 2015, s. 202).

Existuje mnoho pohledů na to, co je pracovní výkon. Pracovní výkon není pouze výstupem lidské činnosti. Představuje také způsob, jakým je daného výstupu dosaženo. *„Výkon je výsledkem chování založeného na vlastním úsudku a efektním využívání potřebných schopností“* (Kocianová, 2010, s. 141).

Podle Koubka pracovní výkon vyjadřuje stupeň plnění úkolů, jež jsou pracovní náplní daného pracovníka. Pracovní výkon obsahuje jak množství a kvalitu práce, tak ale i ochotu, přístup k práci, pracovní chování, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi. *„Pracovní výkon je výsledkem spojení a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role.“*

- *Úsilí* odráží motivaci a značí množství fyzické či duševní energie, které je pracovníkem vynaloženo při plnění úkolu. Pracovní výkon nemusí být vždy přímo úměrný vynaložené snaze, hlavně pokud pracovníkovi chybí nezbytné schopnosti nebo nepochopil svou roli nebo úkol.
- *Schopnosti* jsou kompetence pracovníka, které jsou potřebné při vykonávání práce. Důležitá je především úroveň znalostí a dovedností pracovníka, které tvoří hranici jeho výkonu
- *Vnímání role či úkolu* se týká směru, o němž se jedinec domnívá, že by na ně měl zaměřovat své pracovní úsilí (Koubek, 2015, s. 212).
- Podle Šikýře *„pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci a podobně.“* K dosahování požadovaného pracovního výkonu organizace je důležité, aby zaměstnanci měli potřebné kompetence, byli vhodně motivováni a měli adekvátní pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce. *„Schopnosti, motivace a pracovní podmínky zaměstnanců determinují pracovní výkon zaměstnanců (množství práce, kvalitu práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.)“* (Šikýř, 2012, s. 112). Pracovní výkon pedagogů je závislý na úrovni motivace, schopnosti pedagoga a pracovních podmínkách. Můžeme tedy definovat pracovní výkon jako výsledek práce vykonané v konkrétních podmínkách za určitou dobu.

K pracovnímu výkonu se vyjadřuje také Armstrong, upozorňuje na to, že pracovní výkon by neměl být vnímán jen jako míra splnění kvantitativních cílů, tedy čeho pracovníci dosahují, ale také jakým způsobem toho dosahují. Vysoký výkon je podle něj výsledkem vhodného chování, především toho, jež se zakládá na vlastním úsudku, a efektivního používání nezbytných znalostí, dovedností a schopností. Dále cituje Brumbacha „*Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází z jedince a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jen nástrojem pro dosahování výsledků, je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků*“ (Armstrong, 2015, s. 389 - 391).

Výkon nebo výkonost terminologie v této oblasti není příliš sjednocená. Wagnerová spatřuje problém zejména v odlišném překladu anglického výrazu „performance management“ (Wagnerová, 2008, s. 11). Někteří autoři tak označují pracovní výkon jako výsledek určité pracovní činnosti vykonané v daném čase a za určitých podmínek. Výkony lidí se liší jak intraindividuálně, tak interindividuálně, a to i za stejné objektivní situace. Výkon jednotlivce se může v relativně krátkých časových intervalech značně měnit. Vzhledem k těmto okolnostem nelze každý výkon měřit ztrátou energie za určitou dobu. Jako vhodnější se proto jeví zabývat se celkovou výkonností. V případě pracovního procesu tvoří výkonnost pracovníků soubor jejich vlastností a dispozic, které se podílejí na plnění zadaných pracovních úkolů; je to tedy určitá připravenost pracovníků podávat výkon“ (Pauknerová, 2012, s. 164-166). Pracovní výkonnost je pak specifikována jako dlouhodobější a obecnější vyjádření pracovního výkonu (Kocianová, 2010, s. 35). Dle Wagnerové právě pracovní výkonnost mající takovýto obsah je správným ekvivalentem anglického pojmu „*performance management*“ (Wagnerová, 2008, s. 35).

3.1 Motivace a pracovní výkon

Motivace je jedna z nejpodstatnějších schopností vedoucího pracovníka v oblasti personální práce, tedy při řízení pracovního výkonu. Podstatou řízení pracovního výkonu je motivování pracovníků k vyššímu pracovnímu výkonu. Pracovní výkon pracovníka je závislý na úrovni motivace, schopnosti pracovníka a pracovních podmínkách, je ovlivněn motivací pracovníka.

„Motivace vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu)“ (Šikýř, 2012, s. 32).

Motivace je vnitřní pohnutka, která vyvolává jednání člověka. Může být uvedena v činnost pomocí různých stimulů a úzce souvisí s efektivitou výkonu člověka. Podněcuje vnitřní

zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění svěřených úkolů a cílů organizace. Motivovaný pracovník pak vykonává své úkoly pilně, píše nemá výkyvy a pracovník je orientovaný na důležité cíle.

Jak uvádí Šikýř, motivace pracovníků vyjadřuje ochotu vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Základním motivem jednání a chování pracovníka jsou jeho potřeby (bezpečí, seberealizace, uznání, sounáležitost apod.) (Šikýř, 2014, s. 131-132).

Cílem motivování je aktivovat člověka, podnítit vnitřní hnací síly a usměrnit jeho chování k dosažení určitého cíle a je jedním ze základních faktorů úspěchu.

Motivace se uskutečňuje v určitém čase, jedná se o motivační proces. Vedoucí pracovník řídí pracovníky a také je motivuje. Motivování pracovníků má přímou návaznost na výsledky práce. Jde o proces dosahování výsledků prostřednictvím jiných lidí.

Pokud vedoucí pracovník poskytuje nedostatečnou motivaci, je výkon pracovníka nízký (jedinec není dostatečně motivován, nechce se mu atp.). Stejná situace nastane i tehdy pokud je motivace nadměrná, kdy se člověk intenzivně snaží – je přemotivován (chce zvítězit, být úspěšný). I v této chvíli výkon klesá.

Výkonnost člověka je z hlediska osobnosti determinována nejen pracovní způsobilostí, ale také jeho ochotou práci vykonávat, tj. pracovní motivací. Vzájemnou souvislost výkonu, schopností a motivace vyjadřuje následující vzorec: $V = f(S \times M)$

V - výše pracovního výkonu z hlediska kvantity i kvality

S - intenzita schopností člověka-pracovníka

M - úroveň motivace.

Ze vzorce je zřejmé, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon také nulový“ (Pauknerová, 2012, s. 92,171).

Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Pojem „**motivace**“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Vedoucí pracovník by měl umět rozpoznat

potřeby pracovníků a vědět, jak pracovníky motivovat. Každý pracovník je jiný, liší se věkem, ekonomickým postavením, rodinným zázemím, zkušenostmi, schopnostmi atd.

Vedle motivu (vnitřní hybné síly) působí na každého jedince také (vnější působení) stimul. „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání“ (Armstrong, 2015, s. 218).

3.2 Řízení pracovního výkonu

Za řízení pracovního výkonu se považuje proces zlepšování výsledků celé organizace. Ten se řídí strategií a cíli, které jsou transformované do úkolů všech složek organizace a jednotlivců. Armstrong považuje řízení pracovního výkonu za nepřetržitý proces zlepšování pracovního výkonu organizace. Toho má být dosaženo pomocí rozvoje výkonu jednotlivců, týmů a propojení výkonu se strategickými cíli organizace. Cílem je odvádět lepší výsledky pomocí znalostí a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jedná se o procesy pro vytvoření společného a sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo. Řízením a rozvojem lidí se zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude v kratším či delším období dosaženo. Řízení pracovního výkonu orientuje zaměstnance na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Pojem řízení pracovního výkonu nahrazuje pojem hodnocení pracovního výkonu. Autor usiluje o to, aby se hodnocení pracovního výkonu nepoužívalo, a upřednostňuje používat termín přezkoumání pracovního výkonu, „*kteřý naznačuje, že řízení pracovního výkonu je společná záležitost, založená na dialogu a dohodě*“ (Armstrong, 2015, s. 389 - 392).

Koubek zmiňuje, že řízení pracovního výkonu je integrovanějším přístupem. Tento přístup je založen na zásadě řízení lidí, jež je podložené ústní dohodou nebo písemnou smlouvou mezi nadřízeným či manažerem a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a o osvojování si schopností nezbytných k tomuto pracovnímu výkonu. Na podkladě uvedené dohody či smlouvy tedy dochází k propojení tvorby pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování jeho pracovního výkonu) a odměňování pracovníka. Řízení pracovního výkonu tak vlastně vyjadřuje zvyšující se účast každého pracovníka na řízení. Dochází tak ke spojení dohodou podloženém zlepšení individuálního, pracovního výkonu a výkonu organizace, rozvoje pracovních schopností pracovníků a jejich přizpůsobení se hodnotám organizace. Tomuto se přizpůsobuje i řízení odměňování a efektivnost řízení roste změnou postojů manažerů. Řízení pracovního výkonu klade na manažery požadavek

zajistit motivující vedení pracovníka a průběžně poskytování zpětné vazby na jeho pracovní výkon (Koubek, 2015, s. 203). Soustavná komunikace mezi manažery a jejich podřízenými umožňuje předcházet četným problémům. Navíc vede ke snížení výskytu i opakování chyb.

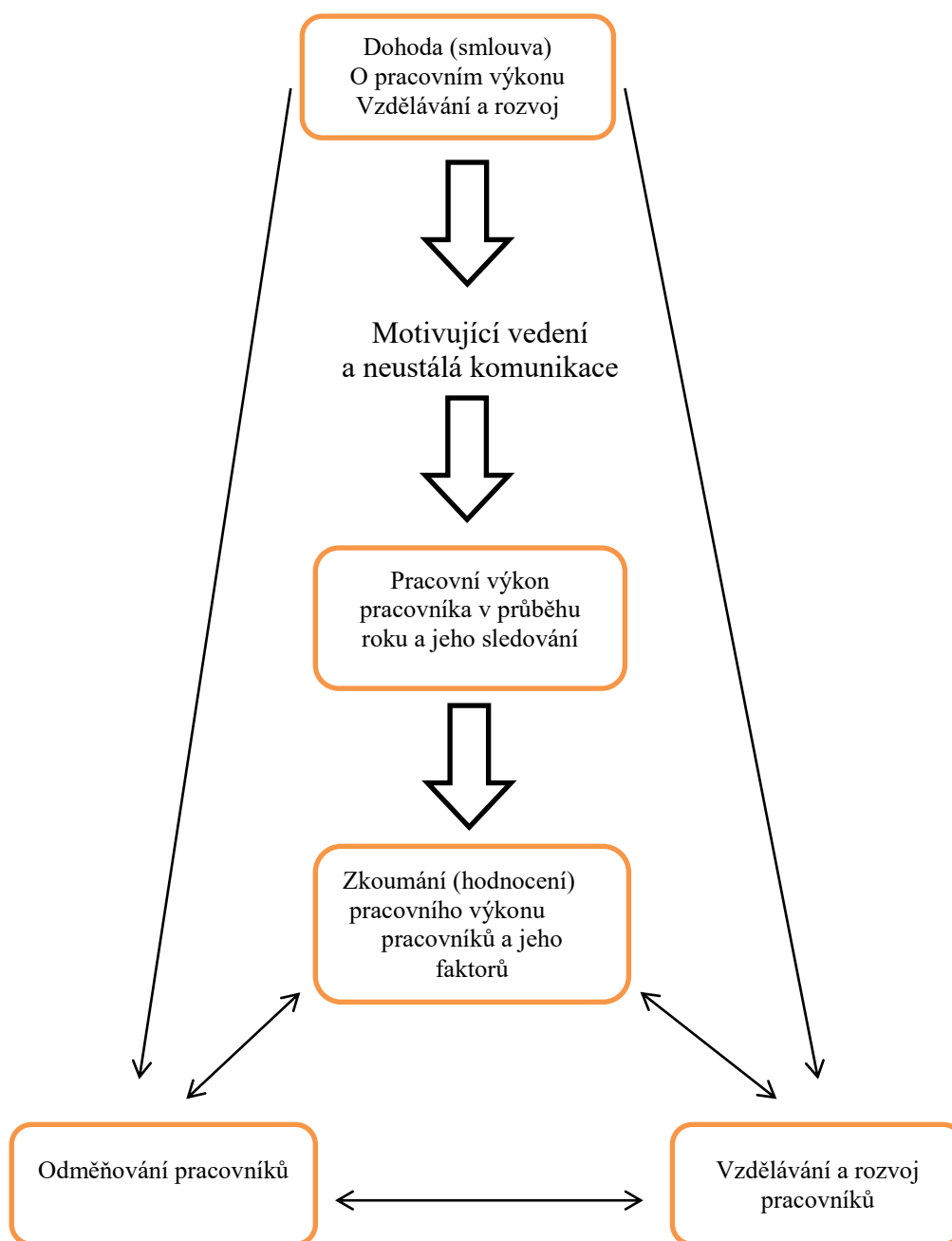
Jak Kocianová píše a Armstrong uvádí (2007) „*zavádění řízení pracovního výkonu selhává na nezájmu nebo nedostatečných dovednostech (nebo obojím) liniového managementu.*“ Proto je velmi dobré, aby se při zavádění řízení pracovního výkonu angažovali vrcholoví manažeři. Nejdůležitější při zavádění řízení pracovního výkonu je komunikace v organizaci o přínosech, školení hodnotitelů, poskytování zpětné vazby. Řízení pracovního výkonu slouží k ovlivňování pracovního výkonu pracovníků, k rozvoji jejich schopností a pracovního chování. Jak autorka píše, řízení pracovního výkonu obsahuje dohody o pracovním výkonu, průběžné sledování pracovního výkonu v daném období, posuzování výkonu pracovníka, vzdělávání a rozvoj pracovníků, motivující vedení a zpětná vazba (Kocianová, 2010, s. 140 - 144).

Řízení pracovního výkonu dneška staví na potřebě vytváření pracovních úkolů a pracovních míst odpovídajících schopnostem a preferencím zaměstnance. Respektuje přitom individualitu lidí a důsledky výrazného rozvoje vzdělanosti. To se odráží zejména v rozmanitosti zaměstnanců a jejich postavení v organizaci. Ze zaměstnanců se stávají partneři, kteří jsou chápáni jako podnikatelé se svou pracovní silou. Jejich řízení je stále častěji nahrazováno jejich vedením. Toto nové pojetí řízení lidských zdrojů zdůrazňuje, že přesná definice pracovních míst je brzdou žádoucí flexibility. Je proto vhodnější je nahrazovat systémem flexibilněji chápaných rolí s volněji definovanými profily. Ty by měly být specifikovány s ohledem na konkrétní situaci a profil konkrétního zaměstnance. Chápáno je také to, že je do práce zaměstnance třeba vkládat množství prvků zvyšujících jeho motivaci. Řízení pracovního výkonu v sobě spojuje zlepšování individuálního pracovního výkonu, které vychází ze vzájemné dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a výkonu organizace. Stejně jako rozvoj pracovních schopností zaměstnanců a jejich adaptaci na hodnoty podniku. Tomu se následně přizpůsobuje systém odměňování a rozvoj efektivnosti řízení formováním postojů vedoucích pracovníků. Dohody bývají uzavírány ústně nebo písemně. (Koubek, 2015, s. 202-205).

Na obrázku č. 1 je znázorněn proces řízení pracovního výkonu, jak ho vidí Koubek. Schéma znázorňuje, že dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci se promítá do odměny za určitý výkon. Je nutné zajistit, aby si pracovník osvojil potřebné

znalosti a dovednosti. Schéma zobrazuje, že hodnocení pracovníka tvoří závěrečnou fázi řízení pracovního výkonu v daném období, ve kterém dochází k průběžnému poskytování zpětné vazby. A na bázi tohoto závěrečného zhodnocení se určí změny v odměňování pracovníka a vypracuje se jeho nový plán osobního rozvoje. Na vedoucího pracovníka je při řízení pracovního výkonu kladen požadavek, zabezpečit motivující vedení pracovníka a poskytovat zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon.

Obrázek č. 1: Řízení pracovního výkonu



Zdroj: Koubek, 2015, s. 204

Pro Šikýře je řízení pracovního výkonu integrální součástí řízení lidských zdrojů organizace. Manažerům umožňuje řídit a vést pracovníky k vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaného pracovního výkonu a k uskutečnění strategických cílů organizace.

Pro dosažení optimálního řízení pracovníků výkonu je třeba uzavírat individuální dohody o pracovním výkonu s jednotlivými zaměstnanci. Obsahem této dohody je, jakých výsledků má pracovník ve stanovené období dosáhnout, tedy určení pracovních cílů včetně rozvoje schopností, žádoucí motivace a vytváření vhodných pracovních podmínek. Právě na něj je následně kladen požadavek na zabezpečení motivujícího vedení zaměstnance. K jeho úkolům patří také průběžné poskytování zpětné vazby na pracovní výkon. Závěr stanoveného období (zpravidla se jedná o období jednoho roku) patří společnému posuzování pracovního výkonu zaměstnance. To je provázáno s procesem odměňování, vzdělávání a osobního rozvoje. To znamená, že zaměstnavatel posuzuje nejen plnění dohodnutým pracovních úkolů, ale i stanovených cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje (Šikýř, 2014, s. 111).

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), zlepšení pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Nejedná se však o přesně daný postup. Je to spíše nenucený proces řízení zohledňující individuální podmínky daného podniku. Ten je nutno aplikovat na všechny kategorie pracovníků. Pro zajištění efektivnosti je nutné tento proces v podniku integrovat horizontálně i vertikálně (Šikýř, 2012, s. 113).

Vertikální integrace znamená vytvořit takové cíle, které budou provázány od úrovně organizace až po úroveň jednotlivců. Odvozování dílčích cílů zaměstnanců od cílů organizace je charakteristickým rysem špičkového stupně personálního řízení. Na základě takto stanovených cílů je následně možno posuzovat celkový výkon organizace. Zvolené cíle ale musí být vzájemně dohodnuty. Mezi podřízenými a nadřízenými by měl fungovat princip partnerství. Stejně tak by měl probíhat neustálý otevřený dialog mezi zaměstnanci a manažery. Horizontální integrace spočívá ve vzájemné provázanosti strategie řízení pracovního výkonu s dalšími personálními strategiemi. Týká se zejména strategií hodnocení, odměňování a vzdělávání (Armstrong, 2015, s. 392-394).

Jako systém řízení pracovního výkonu se označuje soubor vzájemně propojených činností a procesů chápaných holisticky jako integrovaná a klíčová složka přístupu organizace k řízení pracovního výkonu prostřednictvím lidí a rozvoje jejich dovedností a schopností. To zvyšuje

schopnosti podniku a vede k dosahování trvalé konkurenční výhody na trhu (Armstrong, 2011, s. 74).

Hlavním smyslem řízení pracovního výkonu je rozvoj a zlepšování výkonu jednotlivců i týmů. Jejich prostřednictvím se zlepšuje výkon celého podniku. Jedná se o nástroj využívaný pro dosahování změny kultury a v podobě vytváření kultury vysokého výkonu. Systém směřuje k rozvoji schopnosti pracovníků plnit a překračovat očekávání, stejně jako dosahovat plného potenciálu ku prospěchu jich samotných i jejich domovské organizace. Řízení pracovního výkonu lze považovat za základnu pro sebe rozvíjení. Zajišťuje však také snadnou dosažitelnost podpory a vedení lidí potřebnou pro neustálý rozvoj a zlepšování (Armstrong, 2011, s. 75).

Proces řízení pracovního výkonu je tedy neustále se obnovujícím cyklem, na jehož počátku stojí uzavření dohody o pracovním výkonu a rozvoji. Následuje průběžné řízení pracovního výkonu v průběhu roku, které je zakončeno hodnocením pracovního výkonu. Na jeho základě se zpravidla uzavírá dohoda nová. Druhý zmíněný bod umožňuje poskytovat zpětnou vazbu a pracovní výkon upravovat (Armstrong, 2015, s. 393).

3.2.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Jako systém řízení pracovního výkonu se označuje soubor vzájemně propojených činností a procesů chápaných holisticky jako integrovaná a klíčová složka přístupu organizace k řízení pracovního výkonu prostřednictvím lidí a rozvoje jejich dovedností a schopností. To zvyšuje schopnosti podniku a vede k dosahování trvalé konkurenční výhody na trhu. Hlavním smyslem řízení pracovního výkonu je rozvoj a zlepšování výkonu jednotlivců i týmů. Jejich prostřednictvím se zlepšuje výkon celé organizace. Jedná se o nástroj využívaný pro dosahování změny kultury a v podobě vytváření kultury vysokého výkonu. Systém směřuje k rozvoji schopnosti pracovníků plnit a překračovat očekávání, stejně jako dosahovat plného potenciálu ku prospěchu jich samotných i jejich domovské organizace. Řízení pracovního výkonu lze považovat za základnu pro sebe rozvíjení. Zajišťuje však také snadnou dosažitelnost podpory a vedení lidí potřebnou pro neustálý rozvoj a zlepšování (Armstrong, 2011, s. 74-75).

Armstrong představuje řízení pracovního výkonu jako přirozený proces řízení. Neustále se obnovujícím cyklem, složený z těchto fází: *plán* (plánovat) – *act* (jednat) – *monitorovat* (sledovat) – *review* (přezkoumat). Následuje průběžné řízení pracovního výkonu v průběhu roku, které je zakončeno hodnocením pracovního výkonu. Na jeho základě se zpravidla

uzavírá dohoda nová. Druhý zmíněný bod umožňuje poskytovat zpětnou vazbu a pracovní výkon upravovat. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 393).

Koubek řízení pracovního výkonu představuje jako určitý cyklus, který probíhá v pěti fázích:

- *„Definování role pracovníka.*
- *Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – plánování pracovního výkonu.*
- *Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka, tj. tvorba plánu osobního rozvoje pracovníka.*
- *Řízení pracovního výkonu v průběhu období.*
- *Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu“*

Jedná se o vyhodnocení a posouzení pracovního výkonu za celé období – úspěch, pokrok i problémy pracovníka. Tato fáze je důležitá pro úpravu důvod o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje.

Řízení pracovního výkonu ovlivňuje strategické cíle organizace, z tohoto důvodu je prvním krokem procesu plánování výkonu a rozvoj pracovníků. To zahrnuje vytyčení cílů a pravidel pracovního výkonu, jak se bude pracovní výkon hodnotit, jaké schopnosti jsou potřebné k efektivnímu vykonávání konkrétních pracovních úkolů, vymezení hodnot organizace, požadavků na kvalitu, rozvoj pracovníků atd. Na tuto fázi navazuje uzavření ústní nebo písemné dohody o budoucím pracovním výkonu a osvojení schopností k tomu potřebných. Na tuto fázi navazuje samotný výkon pracovníků, vedoucí pracovník motivuje pracovníky a nepřetržitě jim poskytuje zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Na závěr období dojde k formálnímu posuzování pracovního výkonu pracovníků, s důrazem na úspěchy, pokroky i problémy. Tato fáze slouží pro úpravy dohod o pracovním výkonu a to je spjato se vzděláváním pracovníků (Koubek, 2015, s. 202-207).

Plánování pracovního výkonu je založeno na dohodách o budoucím pracovním výkonu. Podle Armstronga *„očekávání vycházejí z popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí, ve kterých jsou specifikovány hlavní oblasti výsledků, stejně jako znalosti, dovednosti a schopnosti.“* Plánování pracovního výkonu je pro organizace důležitý proces, kdy dochází k propojení individuálních cílů se strategickými cíli organizace (Armstrong, Taylor, 2015, s. 393-394).

Dohoda o pracovním výkonu, vychází z analýzy požadavků pracovních míst, pracovních rolí a přezkoumání pracovního výkonu. Posuzování dosavadního pracovního výkonu směřuje k analýze budoucích požadavků. Součástí dohody o pracovním výkonu může být i plán osobního rozvoje pracovníka, která s podporou manažera bude naplňovat. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 393-395).

Jak uvádí Koubek, dohoda o pracovním výkonu může být projednána a uzavřena ústně nebo v podobě písemné smlouvy. Dohoda vymezuje, čeho by měl pracovník dosáhnout, jak bude jeho výkon měřen a jaké kompetence budou pro dosažení výsledku potřebné. Jedná se o fázi plánování pracovního výkonu.

Dohoda či smlouva definuje:

- cíle pracovního výkonu a jaké oblasti je potřeba zlepšit;
- posuzování (měření) pracovního výkonu;
- jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění cílů;
- hodnoty organizace, týmová práce, rozvoj pracovníků (Koubek, 2015, s. 205).

Před vlastním projednáním a uzavřením dohody o pracovním výkonu je důležité definovat roli, kterou zaměstnanec bude plnit při dosahování stanovených cílů. To vyžaduje určit požadované schopnosti pracovníka nezbytné pro efektivní výkon práce, ale také očekávané výsledky a žádoucí chování napomáhající výsledků dosáhnout. Neméně důležité je i vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce.

Podle Šikýře dohoda o pracovním výkonu obvykle obsahuje:

- dohodnuté pracovní a rozvojové cíle
- normy a ukazatele pracovního výkonu
- předpoklady a požadavky výkonu práce
- podmínky a prostředky výkonu práce
- základní standarty a hodnoty organizace

Dohoda o pracovním výkonu se ideálně uzavírá písemně a zpravidla na rok, ovšem podle podmínek a potřeb školy je možné dohodnout i jiné období, např. pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě vymežit dohodnuté období výkonem určité práce, realizací určitého projektu apod. Vedoucí zaměstnanec spolu se zaměstnancem specifikují požadovaný pracovní výkon, včetně rozvoje požadovaných schopností, vytváření příznivých podmínek a motivace. V prostředí škol se dohoda o pracovním výkonu „obvykle písemně neuzavírají“ (Šikýř, Borovec,

Trojanová, 2016, s. 103-110). Kocianová se přiklání k tomuto názoru a přidává nejen rozvoj schopností, ale i osvojování si znalosti a dovednosti. Dohoda zahrnuje také plán vzdělávacích aktivit a osobního rozvoje (samostatné vzdělávání, mentoring, koučování, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce) a to pro současné a budoucí potřeby pracovníka (Kocianová, 2010, s. 142). Podle Kocianové dohoda o pracovním výkonu obsahuje, co se od pracovníka očekává, jaké podpory se mu od nadřízeného dostane a jakých cílů se má dosáhnout. V této fázi je třeba stanovit měřítka – kritéria výkonu. Dosáhnout dohody jak bude výkon měřen. Mnohé organizace používají jako kritéria stanovení cílů metodu SMART. Měření pracovního výkonu je základem pro zpětnou vazbu a plánování dalšího výkonu a rozvoje pracovníka (Kocianová, 2010, s. 142). K použití metody SMART se přiklání i Šikýř

- S – *specific, significant* (specifické, významné)
- M – *measurable, meaningful* (měřitelné, smysluplné)
- A – *achievable, attainable* (dosažitelné, proveditelné)
- R – *relevant, realistic* (relevantní, reálné)
- T – *time-bound, timed* (časově ohraničené, termínované) (Šikýř, 2012, s. 114).

Jak Armstrong uvádí, **plán osobního rozvoje pracovníka** může být součástí dohody o pracovním výkonu. Plán osobního rozvoje vychází z přezkoumání pracovního výkonu a individuálního rozvoje. „*Jednotlivý zaměstnanec přijímá odpovědnost za vypracování a uskutečňování plánů osobního rozvoje, ale přitom jsou podporováni ze strany organizace a manažerů.*“ Koubek doplňuje, že plán osobního rozvoje pracovníka by měl obsahovat kroky, které má v zájmu svého rozvoje podniknout, aby rozšířil své schopnosti, znalosti a dovednosti, aby zlepšil svůj pracovní výkon (Koubek, 2015, s. 205). Kocianová dodává, potřeby rozvoje lze realizovat pomocí řady činností:

- pozorování práce kolegů;
- práce na projektech;
- přijetí vzoru role (mentor);
- studium doporučené literatury;
- distanční vzdělávání;
- koučování jiných lidí;
- vzdělávací kurzy.

Další fází je **řízení pracovního výkonu během roku** kdy vedoucí pracovník sleduje pracovní výkon pracovníka. Při této fázi dochází k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka. Tato fáze zahrnuje nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu pracovníka. Vedoucí pracovník soustavně monitoruje pracovní výkon každého pracovníka, aby mohl poskytovat zpětnou vazbu. Dochází k porovnání podávaného pracovního výkonu s dohodnutými cíli a poskytování motivující podpory.

Podstatným faktorem pro efektivní řízení pracovního výkonu je účinná komunikace mezi vedoucím zaměstnancem a pracovníkem v průběhu celého období. *„Pracovník by měl být veden k tomu, aby neváhal kdykoliv přijít za svým nadřízeným s jakoukoliv záležitostí týkající se jeho práce. Mělo by mu být nasloucháno a umožněno, aby vyslovoval své náměty a kritické připomínky (i k osobě nadřízenému)“* (Koubek, 2015, s. 205-206).

Celá tato fáze by měla být přirozeným dějem, neboť je součástí manažerských aktivit a postupů. Značně významnou roli hraje efektivní a soustavná komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem. V této fázi dochází k nepřetržitému poskytování konstruktivní zpětné vazby, koučování, neformální prozkoumání plnění cílů, rozhovor nad cíli a případnými problémy a jejich řešení. Řízení pracovního výkonu je potřeba chápat jako dynamický proces. Při této fázi dochází k potřebným úpravám cílů dle aktuálních pracovních podmínek.

V rámci **zpětné vazby** dostává pracovník informace o tom, jak si pracovníci vedli při plnění úkolů. Díky zpětné vazbě může pracovník měnit své chování tak, aby lépe odváděl svůj pracovní výkon a dosahoval vytyčených cílů. Není vůbec jednoduché poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, vedoucí zaměstnanci by proto měli být proškoleni, měli by znát základní pravidla a techniky a držet se jich (Bláha, 2013, s. 55).

Podle Armstronga **přezkoumání pracovního výkonu** realizovaného vedoucími zaměstnanci do značné míry nahradil pojem *„hodnocení pracovního výkonu“*. Jedná se spíše o formální posuzování pracovního výkonu pracovníků s využitím klasifikační stupnice. Přezkoumání pracovního výkonu by mělo vycházet z reality. Umožňuje vedoucím pracovníkům komunikovat s pracovníkem o jeho pracovním výkonu a jak ho do budoucna zlepšit. *„Zaměstnanci by měli být vedeni k tomu, aby sami posuzovali svůj pracovní výkon a stali se aktivními činiteli změny při zlepšování svých výsledků“* (Armstrong, 2015, s. 390, 395).

Poslední fází je formální hodnocení, posuzování pracovního výkonu za dané časové období. Vyzdvihují se jak pracovní úspěchy, dosažené zlepšení v konkrétních oblastech, ale také se zdůrazňují prostory pro budoucí zlepšení. Komunikace formálního hodnocení probíhá v rámci

takzvaného „*hodnotícího rozhovoru*“ mezi pracovníkem a vedoucím pracovníkem. Hodnocení dále plynule přechází k dohodě o pracovním výkonu mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem na další období a proces se tím od začátku opakuje. Jak Koubek uvádí, „*chceme-li posuzovat výkon pracovníka...musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané situaci*“ (Koubek, 2015, s. 205, 212).

Kociánová dodává, že za účelem prozkoumání a posouzení pracovního výkonu by měla být dodržována určitá pravidla.

- mít připravené podklady;
- vytvořit příjemnou atmosféru;
- povzbuzovat pracovníky k sebehodnocení;
- produktivně využívat čas;
- nechat pracovníky mluvit co nejvíce;
- postupovat podle strukturovaných bodů;
- poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu;
- nedopouštět se neočekávané kritiky;
- dohodnout plán a cíle na další období (Kociánová, 2010, s. 143).

Armstrong uvádí, že přezkoumání pracovního výkonu je možno realizovat pomocí dvanácti zlatých pravidel. K pravidlům Kociánové dodává další pravidla „*snažit se chválit*“ (vedoucí pracovník má začít pochvalou za konkrétní úspěchy, pochvala musí být oprávněná) a „*analyzovat pracovní výkon*“ (důležité je určit co bylo uděláno dobře, co špatně a jak chyby neopakovat). Formální přezkoumání pracovního výkonu má za úkol sumarizovat zkušenosti z uplynulého období a nastavit nový směr (Armstrong, 2015, s. 397).

3.2.2 Nástroje řízení pracovního výkonu

Nástrojem řízení a vedení zaměstnance v průběhu roku je systematické hodnocení, získávání a poskytování hodnotící informace, zpětné vazby, zaměřené jak na výsledky práce a chování zaměstnance, tak na schopnosti, motivaci a podmínky zaměstnance. Rozlišujeme neformální a formální hodnocení. **Neformální hodnocení** se uplatňuje při zkoumání a posuzování pracovního výkonu v průběhu určitého období. Kdy vedoucí pracovník vede pracovníka k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Záměrem je včasné rozpoznání a řešení nesrovnalostí od požadovaného pracovního výkonu. **Formální hodnocení** se uplatňuje při zkoumání a posuzování pracovního výkonu pracovníka za určité

období. Vedoucí pracovník informuje a projednává s pracovníkem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky (Šikýř, 2012, s. 114-115).

Koubek uvádí, **neformálním hodnocením** se rozumí průběžné hodnocení pracovníka poskytování zpětné vazby jeho nadřízeným po čase vykonávání každodenní práce, která zpravidla není nijak plánovaná a odvíjí se od momentální situace. Děje se přirozeně v rámci každodenního vztahu mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným – v rámci kontroly plnění pracovních úkolů. Mezi neformální hodnocení patří pochvala nebo výtky. Cílem neformálního hodnocení je vést pracovníka žádoucím směrem. **Formální hodnocení** je systematické, plánované a standardizované. Probíhá pravidelně – zpravidla jednou či dvakrát ročně a vyžaduje písemnou dokumentaci, která je podkladem pro další rozvoj v následujícím období (Koubek, 2015, s. 208)

3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Základním cílem hodnocení je objektivně posoudit výkon pracovní role a zjistit zájem i záměr zaměstnance. Správně vedené setkání za účelem posouzení pracovního výkonu je volně plynoucí a otevřené. Umožňuje výměnu názorů za účelem dosažení oboustranně odsouhlasených závěrů. Základním předmětem setkání je porovnání dosaženého výkonu s plány stanovenými na základě dohody o pracovním výkonu. Hodnocení pracovního výkonu je zaměřeno jak na výsledky práce, tak i na pracovní a sociální chování, schopnosti a vlastnosti jedince (Koubek, 2015, s. 203, 2012-2013).

Kocianová pokládá hodnocení pracovníků za významnou personální činnost, která poskytuje organizaci zpětnou vazbu o výkonech pracovníka, jeho pracovním a sociálním chování, a proto je hodnocení pracovníků pokládáno za velice efektivní nástroj kontroly, usměrňování a motivování. Zaměřuje-li se hodnocení pracovníků na pracovní výkon, je vedoucím pracovníkem využíván jako podklad pro odměňování. Jsou-li cílem hodnocení pracovníka jeho rozvoj a motivace, je zaměřeno hodnocení na pracovní chování a na schopnosti pracovníka. Ve skutečnosti postihuje hodnocení obě tyto oblasti. Hodnocení schopností zajišťuje assessment centre a development centre (Kocianová, 2010, s. 145, 149).

Dvořáková vidí kvalitní systém hodnocení pracovníka jako nástroj zvyšování kvality lidských zdrojů, zvyšování výkonnosti a rozvoje schopností pracovníka. Mezi nejdůležitější požadavky, které se kladou na systém hodnocení pracovníků, patří:

- určení úrovně pracovního výkonu a kvality práce a rozpoznání výkonnostního potenciálu pracovníka;
- zjištění slabých a silných stránek pracovníka;
- umožnění pracovníkovi zlepšení pracovního výkonu;
- stanovení konkrétních požadavků na zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonu;
- získání informací pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu;
- identifikování potřeb zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu;
- zvýšení úrovně a účinnosti motivace k výkonu, ke zvýšení kvalifikace, k identifikaci s cíli organizace a zvýšení loajality k zaměstnavateli;
- získání informací o názorech pracovníků, faktorech jejich spokojenosti nebo nespokojenosti (Dvořáková, 2012, s. 256-259).

Podle Arthurové je hlavním cílem hodnocení výkonu zajistit maximální využití schopností, znalostí a zájmů každého pracovníka. Dalšími cíli je zlepšování vztahů mezi zaměstnavatelem a pracovníky, motivování pracovníků k zaměření na cíle organizace. *„Aby systém hodnocení fungoval efektivně, musí být: spojený s pracovním místem, spolehlivý a platný, standardizovaný, praktický a funkční, přijatého pro každého v organizaci, odrážející manažerský styl napomáhající růstu zaměstnanců a založený na manažerské ochotě nabízet návrhy na zlepšení výkonu“* (Arthur, 2010, s. 153).

Hodnocení pracovníků představuje formální hodnocení pracovního výkonu pracovníků. Zahrnuje informování pracovníka o tom, jak je pracovní výkon hodnocen, jak je možné pracovní výkon zlepšit. Prostřednictvím hodnocení se rozpoznává úroveň pracovního výkonu s úmyslem jeho zvyšování a zlepšování. Pracovníkovi poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě plnění stanovených úkolů. Pokud vedoucí pracovník správně aplikuje hodnocení pracovního výkonu, stává se jedním ze stimulačních a motivačních faktorů.

3.3.1 Metody hodnocení

Postupů, jak hodnotit pracovníky, je mnoho a proto záleží na rozhodnutí každou organizace, pro kterou z metod hodnocení pracovníků, jejich kombinací či upravenou verzi se rozhodne. Při volbě metody může kromě kategorie pracovníků hrát rozhodující roli i finanční a časová náročnost či nároky na znalosti a schopnosti hodnotitele.

Podle Dvořákové plní metody při hodnocení pomocnou úlohu a slouží ke sledování a zaznamenávání plnění pracovních požadavků na výkon a chování (Dvořáková, 2012, s. 265).

Hroník metody třídí podle oblastí hodnocení, jež pokrývají (vlastnosti, chování, výsledky), a podle časového horizontu, na který se zaměřují (na minulost, přítomnost, budoucnost). Metody zaměřené na minulost se orientují nato, co se již stalo. Metody zaměřené na přítomnost se zabývají hodnocením aktuální situace. Metody zaměřené na budoucnost predikují, co se může stát. Níže uvedená matice metod hodnocení je v další části tvořena oblastmi hodnocení pracovníků: vstupy, procesy a výstupy. Vstup je charakterizován tím, co pracovník vkládá do své práce, jaký má potenciál, způsobilosti a praxi. Orientace na vstupy může z dlouhodobého hlediska vést k vyššímu pracovním výkonům a vyšší pracovní motivaci. Hodnocení procesu se rozumí hodnocení pracovního chování a přístupu pracovníka k zadaným úkolům. Níže uvedené metody hodnocení mají formální charakter. Neformálním hodnocením se rozumí naplánované, situační hodnocení, například v podobě pochval a výtek (Hroník, 2010, s. 20-21).

Tabulka č. 1: Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assesment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazby	Pozorování Mystery Shopping
Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO BSC

Zdroj: Hroník, 2010, *Hodnocení pracovníků*

MBO (Management by Objectives – Řízení podle stanovených cílů)

Dvořáková zařazuje MBO mezi metody zaměřené na odvedený pracovní výkon, tedy na minulost (Dvořáková, 2012, s. 266). Hroník tuto metodu řadí mezi ty orientované na budoucnost (Hroník, 2010, s. 58).

Metoda hodnocení na základě kritických případů (CIT – Critical incident technique). Tato metoda je jednoduchá, ale vyžaduje, aby hodnotitel v průběhu času vedl písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu profese u zaměstnance. Termín kritický případ se považuje za pracovní chování či výkon, který vybočuje ze „standardu“ tzv. je neuspokojivý nebo naopak velmi uspokojivý (Koubek, 2015, s. 219-225).

Wágnerová tuto metodu označuje jako „*klíčové události*.“ Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě projevů úspěšné pracovní chování. Vedoucí pracovník společně se zaměstnancem hledá na příkladu úspěšných a neúspěšných výkonnostních „*incidentů*“, co odlišuje úspěšný a neúspěšný pracovní výkon. Zaměstnanci jsou hodnoceni podle toho, jak demonstrují úspěšné pracovní chování (Wágnerová, 2008, s. 69).

Tato metoda je velmi citlivá na to, co bude označeno jako „*klíčová událost nebo kritický případ*.“ Je důležité, aby událost byla dostatečně úplná na učinění závěrů a predikce o hodnoceném. Nevýhodou je její nejednoznačnost a subjektivita. V kombinaci s objektivnější metodou (např. hodnocení v kompetenčním modelu) může být vzájemně doplňující a vypovídající. Pedagogové se tak mohou učit na důležitých či ojedinělých případech, které se jim v praxi staly.

Ve školství jsou využívány především metody zhodnocení praxe (vstupy), zkoušky, supervize, záznam a srovnání výsledků (výstupy, například srovnání mezi třídami, školami apod.), pozorování na místě (inspekce). Koubek se zaměřuje na způsob, jakým je hodnocení realizováno. Uvádí jako metody hodnocení: hodnocení podle stanovených výsledků/cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, checklist (dotazníkové hodnocení), BARS (klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování), metody založené na pořadí pracovníků (porovnání), assesment centre (Koubek, 2015, s. 398-410).

Jedním z nejvíce aplikovaných a v praxi již ověřených systémů hodnocení je tzv. kompetenční model, který je velmi dobře využitelný i v návazných personálních činnostech, jako je vzdělávání a rozvoj, výběr zaměstnanců. Kompetenční model je taktéž dobrým nástrojem k tomu, jak učinit hodnocení co nejvíce objektivní.

Kompetence představuje..... „*specifický soubor znalostí dovedností, zkušeností, metod a postupů, ale také například postojů, které jednotlivec využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a životních situací a jež mu umožňují osobní rozvoj a naplnění životních aspirací*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 25).

3.3.2 Kritéria hodnocení

Metody hodnocení by nepřinesly žádné výsledky, kdyby nebyla stanovena kritéria hodnocení. Syslová uvádí, že „kritéria můžeme považovat za určitá měřítka, která pomáhají hodnotit sledované jevy podle konkrétních znaků kvality, nikoli podle zkušeností, postojů či dojmů hodnotitele.“ S pojmem kritérium úzce souvisí termín indikátor. „Indikátor popisuje konkrétní projevy, specifikuje podrobnější rysy a vlastnosti daného kritéria“ (Syslová, 2013, s. 51-52).

K posuzování pracovního výkonu stanovujeme taková kritéria, která jsou přiměřená dané práci. Zvažujeme, která kritéria jsou měřitelná a která naopak subjektivní. Písemně definujeme normy výkonu, které umožňují měřit úroveň pracovního výkonu na míru jednotlivých pracovních pozic. Na základě toho je stanoveno, jaký výkon je žádoucí, přijatelný nebo nepřijatelný. U jednotlivých kritérií bereme v úvahu citlivost kritérií na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Tyto faktory nesouvisejí s pracovníkem a pracovník je nemůže ovlivnit. Některé z nejdůležitějších faktorů tohoto druhu jsou:

- špatná organizace práce;
- životní podmínky pracovníka;
- nevhodné metody řízení;
- nedostatečné využívání nebo naopak přetěžování pracovníka;
- nedostatečné vysvětlení práce;
- hluk, teplota, osvětlení;
- nedostatky ve vzdělávání pracovníků;
- nedostatek spolupráce ze strany spolupracovníků atd. (Koubek, 2015, s. 2012-2014).

Kocianová dodává, že hodnocení musí odpovídat účelu hodnocení. V systematickém hodnocení pracovníků, které je zaměřeno na hodnocení pracovního výkonu i pracovního chování, se uplatňují výkonová kritéria i kritéria chování.

- vlastnosti – znaky osobnosti (kreativita, schopnost prosadit se, loajalita, samostatnost atd.);
- kritéria vztahující se k výsledkům výkonu;
- pracovní chování pracovníka (spolupráce s kolegy, samostatnost při plnění úkolů) (Kocianová, 2010, s. 149-150).

Chceme-li posuzovat výkon pracovníka, musíme posoudit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost

plnění. Při hodnocení pracovního výkonu nám tyto kritéria nestačí. Hodnocení pracovního výkonu pracovníka je zaměřeno nejen na výsledek práce, ale i na pracovní a sociální chování, schopnosti a další vlastnosti pracovníka. Koubek uvádí příklady kritérií pracovního výkonu:

- výsledky práce
- pracovní chování (dodržování pravidel, ochota přijímat a plnit úkoly, řádná docházka, podávání návrhů na zlepšování)
- sociální chování (vztahy se spolupracovníky, jednání s lidmi, chování k vedoucím pracovníkům i k podřízeným, ochota ke spolupráci)
- dovednosti, znalosti, vlastnosti a potřeby (diplomy a osvědčení, spolehlivost verbální znalosti, tvořivost, odolnost vůči zátěži a stresu, znalost práce, samostatnost, organizační schopnosti, cílevědomost atd. (Koubek, 2015, s. 212-213).

3.3.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je tak velmi důležitým faktorem v procesu řízení pracovního výkonu. Metoda zpětné vazby patří k nejjednodušším a přitom nejučinnějším metodám hodnocení. Jde o oboustrannou výměnu informací. Napomáhá k dalšímu rozvoji a navyšování výkonu. Pomocí zpětné vazby pracovník získává důležité informace – konstruktivně kritický pohled zvenčí, kterého by sám nebyl schopen z důvodu subjektivního zatížení. Zpětná vazba explicitně vyjasní názory a postoje manažera a příjemci napomůže získat jiný pohled na vlastní výkon a udržet tak správný směr. Zároveň pomáhá budovat otevřenou atmosféru důvěry, která následně napomáhá k dosažení stanovených cílů.

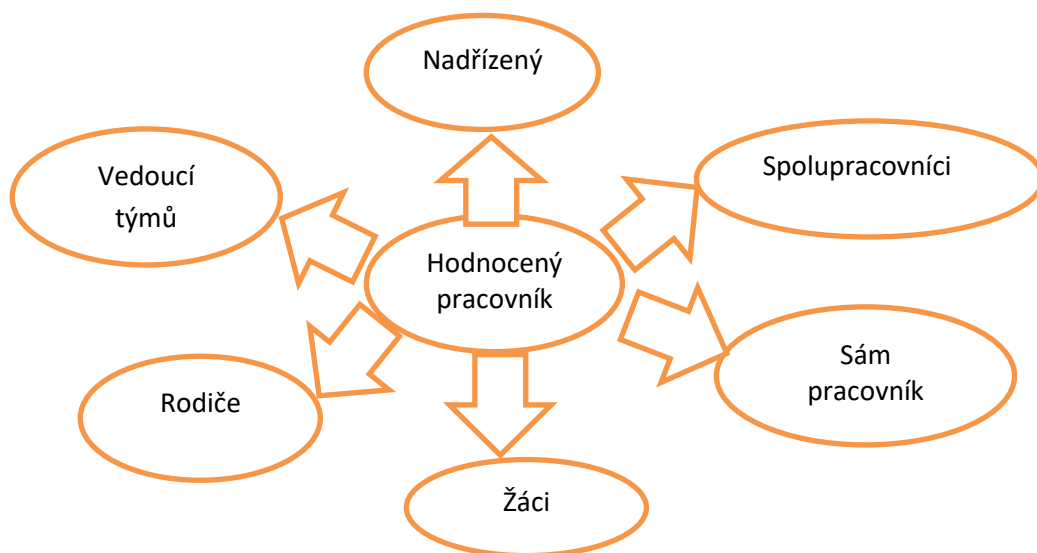
Podle Armstronga je poskytnutí zpětné vazby nejdůležitější součástí řízení pracovního výkonu. Zaměstnanci potřebují vědět, jak se jim v pracovním procesu daří. K tomu slouží zpětná vazba. Ta by měla být založena na faktických důkazech – dosažených výsledcích, skutečných událostech, kritických případech a významných reakcích ovlivňujících pracovní výkon. Zpětná vazba by měla být poskytována takovým způsobem, aby zaměstnancům prezentovala faktickou povahu. Má být vyjádřením toho, co se stalo. Jejím úkolem není soudit, ale nabídnout možnosti pro zlepšení. Vedoucí pracovníci nesmí zapomínat ani na pozitivní vazbu. Je prokázáno, že zaměstnanci jsou ochotnější pracovat na zlepšování svého výkonu a rozvíjení vlastních schopností ve chvíli, kdy cítí podporu na základě dosažených úspěchů (Armstrong, 2015, s. 396).

Zpětná vazba jako motor pro další počínání je nejvíce žádána u nováčků, kteří se teprve seznamují se svou prací a pracovním prostředím. U služebně starších zaměstnanců je lépe

přijímána kladná odezva na dobře vykonanou práci. Zpětnou vazbu korigující či vyžadující změnu chování mohou odmítat, neboť ji považují za kritiku.

Dvořáková popisuje 360° zpětnou vazbu jako moderní přístup hodnocení pracovníků, který napomáhá ke zvyšování objektivnosti. Základem této metody je sdílení či přenesení spoluúčasti při hodnocení mezi další subjekty – pracovník tedy není hodnocen pouze nadřízenými, ale i svými kolegy, podřízenými a dalšími subjekty, kteří se dostávají do kontaktu s hodnoceným. Podle Dvořákové větší množství hodnotitelů zajišťuje komplexnější a objektivnější hodnocení, neboť jsou k dispozici širší poznatky o chování pracovníků v různých situacích, s různými lidmi. Mezi nevýhody patří administrativní a časová náročnost pro hodnotitele (Dvořáková, 2012, s 279).

Obrázek č. 2: 360° Zpětná vazba v prostředí školy



Zdroj: Dvořáková, 2012, s. 209; vlastní zpracování

Největší výhodou 360° zpětné vazby je její objektivita, která má pozitivní vliv na proces rozvoje pracovníků, na jejich motivaci a také přijímání zpětné vazby v rámci hodnocení.

Metoda zpětné vazby se jeví jako jednoduchá, obsahuje však řadu úskalí, které vyplývají z kompetencí hodnotitele. Jde o komunikační dovednosti, dovednost motivovat, popisovat rozvojové možnosti. Zpětná vazba vyžaduje profesně i osobnostně vyzrálé hodnotitele.

4 Specifika řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků

Vzhledem k tomu, že se odborná literatura oblastí obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v prostředí mateřských škol velmi nezabývá a současně s tím, že sledovaný jev se vyskytuje i v ostatních vzdělávacích institucích, je tato specifická orientována na vzdělávací instituce obecně a tam, kde je více zmiňována mateřská škola, je pak blíže popsáno.

4.1 Vymezení termínu mateřská škola

Jak uvádí Syslová „z hlediska postavení mateřské školy bylo zásadní přijetí zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Mateřské školy se staly školou a byl jim přiznán vzdělávací status nikoli pouze výchovný“ (Syslová, 2012, s. 18). Mateřská škola jako druh školy je dle školského zákona určena pro děti zpravidla od tří do šesti let. Je nedílnou součástí vzdělávací soustavy České republiky a představuje první etapu celoživotního vzdělávání. Soudobá mateřská škola je samostatným autonomním právním subjektem, jehož ředitel/ka jako statutární orgán zodpovídá za pedagogický i ekonomický rozvoj. Posláním předškolních pedagogů je vytvářet pro děti takové podmínky, aby se naplnily cíle předškolního vzdělávání, jak jsou popsány ve v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání (dále jen RVP PV). Tento program klade větší nároky na některé kompetence předškolních pedagogů, ale i na celkové koncepční a zejména hodnotící práci ředitele/ky mateřské školy.

Školy zapsané v rejstříku škol a školských zařízení se v Zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) vztahuje ustanovení, které specifikuje postavení ředitele školy jako statutárního orgánu, jsou zde specifikována jeho práva a povinnosti. Dle školského zákona ředitel školy odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb dále vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Přímou pedagogickou činnost ve školách konají pedagogičtí pracovníci. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících uvádí, kdo je považován za pedagogického pracovníka, v mateřské škole je to především učitel/ka. Syslová cituje Průchu učitel/ka je jedním ze základních činitelů vzdělávacího procesu a podle pedagogického slovníku je to „*profesionálně kvalifikovaný pedagogický pracovník, spoluodpovědný za přípravu, řízení, organizaci a výsledky tohoto procesu. K výkonu učitelského povolání je nezbytná pedagogická způsobilost.*“ Kvalifikace má dva aspekty – profesní a právní. Profesní aspekt můžeme definovat jako „*způsobilost pro vykonávání*

určitého povolání nebo pro sjednaný druh pracovní činnosti, a to s předepsaným stupněm složitosti, přesnosti a namáhavosti práce a ve vyžádané kvalitě“ (Syslová, 2013, s. 19-20). Můžeme říct, že se jedná o profesní kompetence, které k výkonu svého povolání učitel/ka mateřské školy potřebuje. Právní aspekt je dán zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.

§3 (1) Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- a) je plně zodpovědný k právním úkonům,
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- c) je bezúhonný
- d) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.

V české republice se klíčové kompetence staly cílovou kategorií RVP. Jsou formulovány jako, *„soubory předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jedince“* (RVP). Rozvoj klíčových kompetencí je obecným trendem v celé Evropě. Pro pedagoga, jako nositele kvality předškolního vzdělávání je podstatné rozvíjet profesní kompetence. Reflektovat měnící se podmínky pro vzdělávání a výchovu. Měnit a inovovat stereotypní postupy vyhovující pro dřívější model edukace za nové.

4.2 Personální práce ve školách

Ve školách je úkolem personalistiky najít a zajistit dostatek schopných a motivovaných pedagogických i nepedagogických pracovníků a jejich pomocí dosahovat strategických cílů školy. K naplňování strategických cílů školy napomáhají personální činnosti. Mezi personální činnosti patří výběr, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání. *„Škola potřebuje dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců neboť schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci) určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který určuje výkon školy (výsledek fungování a hospodaření)“*(Šikýř, Trojanová, Borovec, 2016 s. 15). Významnou podstatou řízení školy je dosažení souladu mezi strategií, organizační strukturou a systémem personálních činností. K dosažení požadovaného výkonu školy je potřeba takového systém personálních činností, které škole dovolí ovlivnit schopnosti, motivaci a podmínky k požadovanému výkonu pracovníků (Šikýř, Trojanová, Borovec, 2016, s. 18).

Jak Syslová uvádí v mateřské škole „*je personalistika úzce svázaná s organizováním*“, obsazování volných pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení tzv. řízení lidských zdrojů. Dále zmiňuje smysl personálního managementu „*vytvořit informační základnu o budoucím o budoucích potřebách organizace, postup vyhledávání vhodných typů lidí a jejich adekvátní výběr*“ (Syslová, 2015, s. 56).

V mateřské škole personalistiku zajišťuje ředitel/ka nebo pověřený vedoucí pracovník řízením a vedením podřízených pracovníků. Kdy vedoucí pracovník vede podřízené k vykonávání sjednané práce, k dosahování požadovaného výkonu a k naplňování strategických cílů organizace. Ve větších mateřských školách je možné zřídit pozici personalisty, personální činnosti mohou také zajišťovat extrémní dodavatelé. Jedná se o takzvaný outsourcing. Někteří ředitelé/ky využívají outsourcing při zpracování mezd nebo při vzdělávání pedagogických pracovníků, ale odpovědnost zůstává vždy na řediteli/ce.

V mateřské škole prostřednictvím personální práce lze ovlivňovat schopnosti, motivaci a podmínky pedagogických pracovníků. Podstatou personální práce se stává řízení pracovního výkonu pedagogů k dosažení očekávaných výsledků školy, zejména očekávané úrovně vzdělávání a výchovy ve škole.

4.3 Řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků

Ředitel školy odpovídá dle školského zákona za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb (§ 164 školský zákon). Nový zákoník práce definuje úlohu vedoucího zaměstnance, který je „*oprávněn stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny*“ (§ 11). Ředitel/ka mateřské školy musí umět řídit a vést pedagogické pracovníky tak, aby dosahovali takového výkonu, který by vedl k realizaci strategických cílů školy. K tomu napomáhá neustálé sledování pracovního výkonu, posuzování, hodnocení a v neposlední řadě zpětná vazby.

Efektivní řízení pracovního výkonu v prostředí školy vyžaduje realizovat jej v souladu s podmínkami školy, integrovat do systému personálních činností a aplikovat na všechny pracovníky (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 102).

„Pracovní výkon zaměstnanců je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Schopnosti, motivace a pracovní podmínky zaměstnanců determinují pracovní výkon zaměstnanců (množství práce, kvalitu práce, včasnost práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.)“(Šikýř, 2012, s. 112).

Schopnosti pedagogického pracovníka úzce souvisejí s vědomostmi, znalostmi a dovednostmi v daném oboru. Můžeme je pozorovat při samotném působení na dítě – metodami práce, odborným obsahem, naplňováním školního vzdělávacího programu.

„Chování pedagogického pracovníka je součástí pedagogického výkonu je velmi důležité, protože pedagogičtí pracovníci nejen vzdělávají, ale i vychovávají své žáky a jsou pro mnohé z nich vzorem správného chování. Z tohoto důvodu se často volá po etickém kodexu pedagogických pracovníků“ (Šikýř, Borovec, Trojanová, 2016, s. 101).

4.4 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretická část práce je rozčleněna na tři kapitoly. Kapitola číslo 2 pojednává o řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů představuje komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizacích. Efektivní řízení lidí má zásadní vliv na fungování organizace, zejména na její konkurenceschopnost. Je-li lidský potenciál a jeho využívání rozhodujícím faktorem úspěchu organizace (mateřské školy), pak je zásadním úkolem vedoucích pracovníků získat a udržet schopné a kompetentní lidi. Jsou-li lidé považováni za nejcennější zdroj prosperity organizace (mateřské školy), pak je jejich řízení prioritou. Řízení lidských zdrojů ovlivňuje řada faktorů, které vycházejí jak z vnitřního prostředí dané organizace (mateřské školy), tak z vnějšího prostředí. V každé organizaci (mateřské školy) existují určité cíle, kterých hodlá prostřednictvím řízení lidských zdrojů dosáhnout. Činnosti řízení lidských zdrojů jsou vytváření a analýza pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení pedagogických pracovníků, odměňování, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Kapitola číslo 3 je zaměřena na řízení pracovního výkonu. Na řízení pracovního výkonu se největší měrou podílejí vedoucí pracovníci. Svou nezastupitelnou roli, zde sehrává také liniový management a samotné pracovní týmy. Nalezení optimálního přístupu zaručující neustálý rozvoj organizace (mateřské školy) je záležitost nelehká, vyžadující velkou zodpovědnost i odvalu, takt a umění, ale i vůli prosazovat změny. Pracovní výkon je přímo závislý na správně nastavené organizaci práce a pracovních podmínkách. Jedině ve chvíli, kdy pedagogický pracovník zná cíle organizace, je schopen se s nimi ztotožnit a být motivován k jejich naplnění. Pracovní výkon zaměstnance je závislý na úrovni motivace, schopnosti pracovníka a pracovních podmínkách, je ovlivněn motivací pracovníka. Armstrong upozorňuje na to, že pracovní výkon by neměl být vnímán jen jako míra **splnění kvantitativních cílů**, tedy čeho pracovníci dosahují, ale také jakým způsobem toho dosahují. Vysoký výkon je podle něj výsledkem **vhodného chování**, především toho, jež zakládá na vlastním úsudku, a efektivního používání nezbytných znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2015, s. 390-391). Efektivního pracovního výkonu je možno dosáhnout pomocí řízení pracovního výkonu. Jeho správnou aplikací je možné dosahovat nejen zlepšení výsledků jednotlivce, ale zároveň zlepšování výsledků celé organizace. Proces řízení pracovního výkonu je neustále se obnovující cyklus, na jehož počátku stojí uzavření dohody o pracovním výkonu a rozvoji. Následuje průběžné řízení pracovního výkonu v průběhu roku, které je zakončeno hodnocením pracovního výkonu. Na jeho základě se zpravidla uzavírá

dohoda nová. Druhý zmíněný bod umožňuje poskytovat zpětnou vazbu a pracovní výkon upravovat. Před vlastním projednáním a uzavřením dohody o pracovním výkonu je důležité definovat roli, kterou zaměstnanec bude plnit při dosahování stanovených cílů. To vyžaduje určit požadované schopnosti pracovníka nezbytné pro efektivní výkon práce, ale také očekávané výsledky a žádoucí chování napomáhající výsledků dosáhnout.

Kapitola číslo 4 je orientována na specifiku řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků. „*Škola je specifickou kulturou, společenství dospělých a dospívajících. V ní žáci získávají znalosti a dovednosti, osvojují si vzorce chování a hodnoty, důležité pro osobnostní rozvoj a život ve společnosti*“ (Trojan, 2014, s. 22). Řízení pracovního výkonu ve školství je možnost jak vedoucí pracovníci vedou a řídí pracovníky škol tak, aby co nejefektivněji naplňovaly strategické cíle dané organizace (mateřské školy). Ve školství významnou roli hraje chování pedagogických pracovníků, protože pedagogové nejen vzdělávají, ale i vychovávají a jejich vzor chování se podílí na utváření osobností dětí. Vedoucí pracovníci jsou přímo zodpovědní za řízení a vedení pedagogických pracovníků, kteří vykonávají sjednanou práci v rámci požadovaných pracovních výkonů, a tím naplňují strategické cíle mateřské školy. Řízení pracovního výkonu v mateřských školách probíhá na základě dohod o požadovaném pracovním výkonu mezi vedoucím pracovníkem a pedagogickým pracovníkem, o rozvoji jejich kompetencí, o žádoucí motivaci, o poskytování zpětné vazby a vytváření příznivých podmínek.

Výzkumné šetření navazující na teoretickou část práce by mělo potvrdit názory autorů, kteří se danou problematikou zabývají.

5 Analytická část

Výzkumný problém, který byl v diplomové práci řešen, představoval analýzu obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků mateřské školy.

5.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v mateřské škole. Výzkumné šetření vycházelo z poznatků odborné literatury a jiných zdrojů, které se týkaly tématu práce „Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.“

Smyslem výzkumného šetření bylo, v shodě s cílem práce, proniknout do oblasti obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v prostředí preprimárního vzdělávání. Jako je dohoda o pracovním výkonu, motivující vedení, sledování a hodnocení pracovního výkonu a plán osobního rozvoje. Tyto oblasti se staly sledovanými jevy výzkumného šetření.

Zvolené metody práce sloužily k zmapování situace v mateřských školách. V rámci empirického výzkumu porovnat získané teoretické poznatky s reálným využitím v praxi mateřských škol.

Stanovení výzkumné otázky:

Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků?

5.2 Metody výzkumného šetření

Pro účely výzkumného šetření byly zvoleny tyto metody sběru dat. Za jednu z metod práce bylo zvoleno dotazníkové šetření. Reichel popisuje dotazník jako „*písemný způsob dotazování. Dotazníky dělí na volné (nestrukturované), polostrukturované a strukturované*“ (Reichel, 2009, s. 118-119). Metoda dotazníku byla zvolena pro zmapování výskytu daných jevů v prostředí mateřské školy. Otázky v dotazníku byly otevřené, uzavřené a polouzavřené, dále otázky výčtové s možností volby více možných odpovědí. Z důvodů zjištění priorit byly vybrány některé otázky jako škálové. Šetření bylo zaměřené na analýzu obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků, zda je sepsána s pedagogickými pracovníky dohoda o pracovním výkonu, jak jsou pedagogičtí pracovníci podporováni k pracovnímu výkonu. Dále dojde ke zjištění v jakých písemných dokumentech je popsána dohoda o pracovním výkonu. Zda je tvořen plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků. Jak je

poskytována zpětná vazba. Zda znají pedagogové kritéria, podle kterých dochází k hodnocení pracovního výkonu.

Podle Pelikána, je využití dotazníku vhodnou metodou pro zjištění velkého množství dat o výskytu řešeného problému, zjištění postojů a názorů respondentů (Pelikán, 2011, s. 105).

Další metodou byla zvolena případová studie k propojení získaných poznatků se sběrem dat vztahujících se k předmětu šetření. Jak uvádí, Švaříček a Šeďová „*případová studie je empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případů*“ (Švaříček, Šeďová, 2014, s. 101). V případě sledovaného výzkumného šetření případové studie byla použita metoda individuálního nestrukturovaného rozhovoru s ředitelkou mateřské školy. Rozhovor byl veden pomocí polouzavřených otázek, které se vztahovaly ke zkoumané problematice. Rozhovor se uskutečnil v přirozeném prostředí a vyhovujícím čase dané mateřské školy a za podmínek vylučující jakékoliv vyrušování. K tomu byla dále využita **analýza dokumentů** dané mateřské školy, která by průkazně doplnila fungování sledovaných jevů dané školy.

Výzkumný vzorek respondentů

Pro výzkumné šetření bylo nutné zvolit dva typy výzkumného souboru. Pro potřeby dotazníkového šetření byly výběrovým vzorkem ředitelé a pedagogičtí pracovníci mateřských škol – samostatných právních subjektů na území hlavního města Prahy. Z celkového souboru 400 mateřských škol bylo náhodným výběrem vybráno 5 čtyř až pětiletých mateřských škol. Důležitým aspektem výběru bylo potvrzení účasti v dotazníkovém šetření a reálná šance vyplnění dotazníků většinou pedagogických pracovníků dané školy. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 ředitelky a 25 pedagogických pracovníků vybraných mateřských škol. Dotazníky pro ředitelky a pedagogický pracovníky byly osobně předány na jednotlivých mateřských školách. Všechny vyplněné dotazníky byly osobně vyzvednuty na jednotlivých mateřských školách. Sběr dat proběhl během 15 dnů.

Na základě dotazníkového šetření byl veden polostrukturovaný rozhovor s ředitelkou pětileté pražské mateřské školy samostatného právního subjektu a provedena analýzy dokumentů organizace ve vyhovujícím prostředí dané školy, za podmínek vylučující jakékoliv vyrušování. Důležitým aspektem bylo potvrzení účasti v rozhovoru. Důležitým aspektem při výběru škol hrálo také dobré hodnocení školy Českou školní inspekcí, které bylo zjišťováno v databázi inspekčních zpráv.

Analýza dat

Podkladem pro dotazníkové šetření byla jeho administrace. Dotazníky pro ředitelky a pedagogický pracovníky byly osobně předány na jednotlivých mateřských školách. Všechny vyplněné dotazníky byly osobně vyzvednuty na jednotlivých mateřských školách. Na základě toho, že byla vytvořena řada otázek, které se týkaly obsahu řízení pracovního výkonu, bylo nutné tyto odpovědi konkretizovat a v návaznosti na výzkumné otázky dále posoudit a zpracovat. Výsledky dotazníkového šetření byly graficky vyjádřeny a doplněny komentářem. V případě dotazníků pro ředitelky a pedagogické pracovníky sledovaných mateřských škol bylo vyhodnocení zpracováno průměrným zastoupením. Na závěr bylo provedeno resumé zjištěných údajů a vypracována komparace výsledků dotazníkového šetření vzhledem k výzkumné otázce. Zpracování individuálního rozhovoru v případové studii bylo provedeno popisem sledovaných jevů na základě polouzavřených otázek a zápisem doslovných citací ředitelky mateřské školy, které by dokreslily postoj ředitelky. Závěrem byla provedena opět komparace výsledků případové studie vzhledem k výzkumné otázce.

5.3 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum byl proveden s jednou ředitelkou mateřské školy absolventkou bakalářského oboru školský management na Pedagogické fakultě univerzity Karlovy v Praze na katedře Centra školského managementu. Cílem tohoto pilotního výzkumu bylo posouzení srozumitelnosti otázek a odhalit tak nedostatky vytvořeného dotazníku. Z dotazníkového šetření byla odstraněna otázka vztahující se k uzavírání dohod o pracovním výkonu s pedagogickými pracovníky. Tato otázka byla nahrazena dotazy vztahující se k popisu pracovní pozice. Další oblastí, která byla objektem pilotního výzkumu, bylo zjištění relevantnosti otázek pro pedagogické pracovníky. Dotazníky byly předány pedagogickým pracovníkům stejné školy, kde byl proveden pilotní rozhovor. Otázky byly v celku srozumitelné a drobné detaily byly vzaty na vědomí a bylo na ně pamatováno při tvorbě dotazníku pro pedagogické pracovníky na školách, které byly předmětem výzkumného šetření.

Pedagogičtí pracovníci z mateřské školy, na které působím, byly z celého výzkumného šetření vyloučeny. Žádný účastník pilotního výzkumu nebyl součástí metod realizovaného výzkumného šetření.

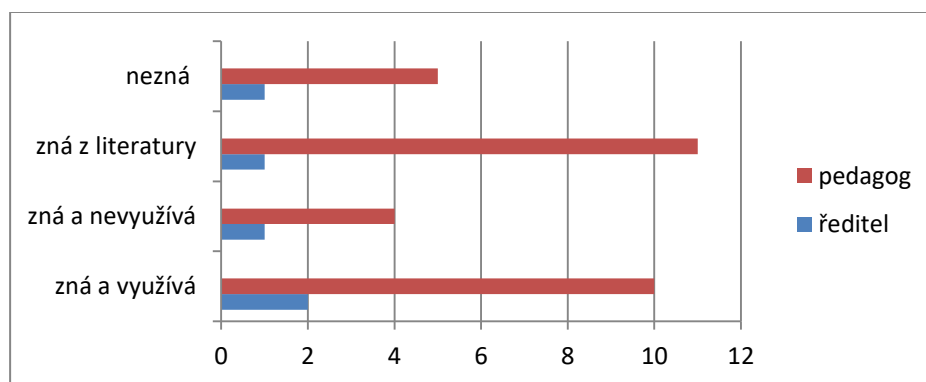
5.4 Kategorizace otázek

Otázky výzkumného šetření byly sestaveny tak, aby se týkaly analýzy obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků. Pro potřeby vyhodnocení a zvláště pro závěrečné posouzení vzhledem k výzkumným otázkám, byly tyto otázky kategorizovány.

Zpracování a vyhodnocení otázek týkající se obsahu řízení pracovního výkonu:

Otázka č. 2: *Setkala jste se s pojmem „řízení pracovního výkonu“?*

Graf č. 1: Odpovědi respondentů k otázce č. 2



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 2: Setkala jste se s pojmem „řízení pracovního výkonu“?

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Ano, tento přístup organizace používá	12	34%
Je mi dobře znám, nevyužíváme ho	5	15%
Zčásti – z literatury, studia, zkušenosti jiných organizací	12	34%
Ne	6	17%

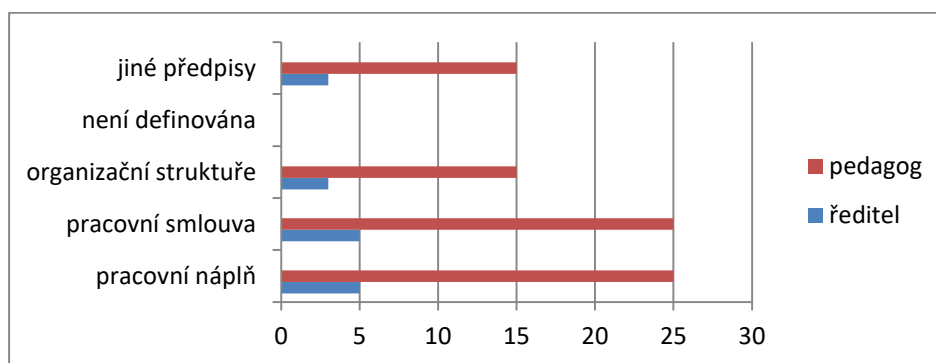
Zdroj: vlastní

Tato otázka měla ověřit znalost pojmu řízení pracovního výkonu u všech dotazovaných respondentů. Pokud respondenti pojem řízení pracovního výkonu znají, do jaké míry, jsou jednotlivé oblasti řízení pracovního výkonu ve škole aplikovány. Znalost pojmu obsahu řízení pracovního výkonu by měla v dalších otázkách dotazníkového šetření prokázat, že

respondenty budou následujícím otázkám dobře rozumět. 17% respondentů se s dotazovaným pojmem nesetkala, 34% zná z literatury, 15% zná dobře, ale v praxi se nevyužívá, 34% pojem řízení pracovního výkon zná a v prostředí MŠ je aplikován. Všechny odpovědi ke zvoleným otázkám byly uvedeny graficky s početním a procentuálním vyjádřením v tabulkách a následně doplněny shrnujícím komentářem. Účelem bylo porovnat pohled ředitelů a pedagogů mateřských škol na obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků, tak jak bylo popsáno v teoretické části s variantami odpovědí, které se týkaly otázek vztahující se k obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků (pracovní výkon, podpora, hodnocení, zpětná vazby), aby bylo možno odpovědět na výzkumnou otázku a realizovat tak cíl výzkumného šetření.

Otázka č. 3: *V jakých dokumentech máte přesně určenou roli (pozici) pedagogického pracovníka? (lze označit více možností)*

Graf č. 2: odpovědi respondentů k otázce č. 3



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 3: V jakých dokumentech máte přesně určenou roli (pozici) pedagogického pracovníka? (lze označit více možností)

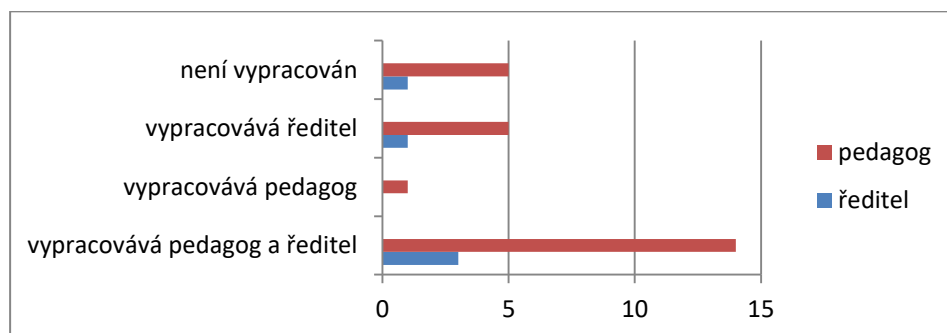
Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
v pracovní náplni pedagogických pracovníků	30	31%
v pracovní smlouvě pedagogických pracovníků	30	31%
v organizační struktuře	18	19%
není definován	0	0%
jinými vnitřními předpisy, dokumenty	18	19%

Zdroj: vlastní

Jednou z částí obsahu pracovního výkonu je vymezení pracovního výkonu – definování pracovní role, vzhledem k pracovnímu místu a dohodnutí očekávaných výsledků a požadovaných kompetencí. V návaznosti na teoretické poznatky a zkušenosti z pilotního výzkumu byly předloženy možné varianty odpovědí. Z šetření vyplynulo, že ve školách jsou požadavky na dané pracovní místo sestaveny nejvíce v pracovní náplni a úkoly v ní popsány. Podle respondentů očekávané výsledky vztahující se k pracovní pozici pedagogického pracovníka jsou nejčastěji obsahem pracovní náplně 31%, dále je pracovní pozice pedagoga stvrzena podpisem v pracovní smlouvě 31% a v neposlední řadě vychází ze stanovené organizační struktury, která určuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými 19%. Respondenti definovali i jiné dokumenty 19%, z kterých jde vyčíst výsledky pracovního výkonu: například ŠVP, etický kodex, roční plán školy, plán rozvoje, pracovní řád, vnitřní směrnice. Žádný z respondentů nevedl možnost, že by pracovní pozice nebyla písemně vyjádřena. Na základě pilotního výzkumu, kdy bylo zjištěno, že uzavírání dohody o pracovním výkonu je chápáno jako uzavření pracovní smlouvy a pracovní náplně, nebyla otázka do dotazníku zařazena. Podepsaná pracovní náplň je součástí osobního spisu pedagoga a v případě potřeby je možné se o ní opřít. Proto další otázka směřovala k plánu osobního rozvoje, který udává jasnou představu o cílech pracovního výkonu.

Otázka č. 4: *Existuje ve vaší organizaci plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků?*

Graf č. 3: odpovědi respondentů k otázce č. 4



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 4: : Existuje ve vaší organizaci plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků?

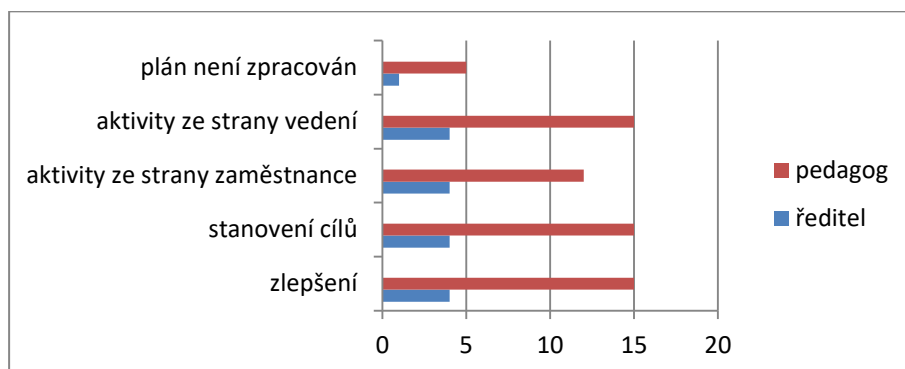
Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
ano, vypracovává ho ředitelka společně s pedagogem	17	57%
ano, vypracovává si ho pedagog sám	1	3%
ano, vypracovává ho pedagogovi ředitelka	6	20%
ne není vypracován	6	20%

Zdroj: vlastní

Odpověď respondentů na otázku, zda je v aplikovaném řízení pracovního výkonu ve škole vytvořen plán osobního rozvoje, odpovědělo kladně 85% respondentů. Nejčastěji je plán vytvářen pedagogem společně s ředitelkou, 3% pedagogů si vypracovává samostatně, 20% uvádí, že plán není pro pedagogy zpracován. Osobní plán rozvoje pedagoga je zakotven ve schváleném novém karierním řádu pro učitele a bude povinností ředitele školy spolu s pedagogem osobní plán profesního rozvoje vytvořit, sepsat a naplňovat.

Otázka č. 5: Co je obsahem plánu osobního rozvoje?(možno označit více možností)

Graf č. 4: odpovědi respondentů k otázce č. 5



Zdroj. Vlastní

Tabulka č. 5: Co je obsahem plánu osobního rozvoje?(možno označit více možností)

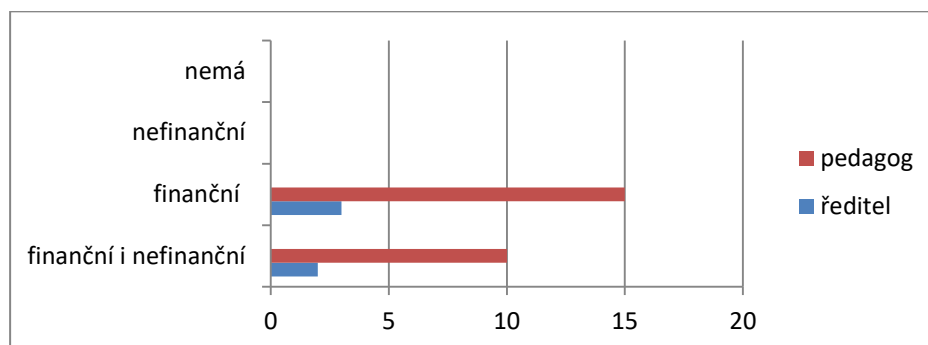
Možnosti odpovědi	Respondenti	Podíl
definování toho, co je potřeba zlepšit	19	24%
stanovení cílů, čeho má být dosaženo	19	24%
specifikace aktivit ze strany zaměstnance, kterými bude plán naplňovat	17	21%
specifikace aktivit ze strany vedení, podpora ze strany školy	19	24%
plán není zpracován	6	7%

Zdroj: vlastní

Aby byl plán osobního rozvoje pedagogů efektivní, měl by obsahovat v teorii popsané aktivity. Činnosti popsané v plánu by měly směřovat ke zvyšování kompetencí pedagogů. Respondentky stejnou měrou 24% uváděly stanovení cílů, podporu ze strany vedení k naplňování cílů a to co je potřeba zlepšit. Podle schváleného nového karierního řádu učitele je povinnou částí osobního plánu rozvoje pedagoga prohlubování kvalifikace.

Otázka č. 6: Má vaše škola vymezena motivační kritéria (např. motivační program školy)?

Graf č. 5: odpovědi respondentů k otázce č. 6



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 6: Má vaše škola vymezena motivační kritéria (např. motivační program školy)?

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
ano, máme kritéria finanční a nefinanční motivace	12	40%
ano, ale pouze kritéria finanční motivace (vyplývající z vnitřního platového předpisu)	18	60%
ano, ale pouze kritéria nefinanční motivace	0	0%
ne, nemá	0	0%

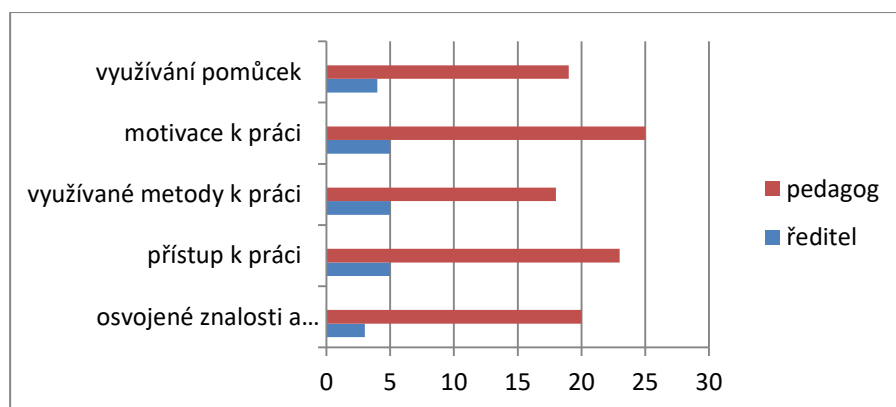
Zdroj: vlastní

S obsahem pracovního výkonu souvisí i motivační pojetí. Motivace ve škole je velmi důležitá, ale je svým způsobem specifická. Na základě pilotního výzkumu hlavním stimulem ve škole nejsou finance, důležitý je nejen motivační přístup, který vychází z pedagoga samotného, ale i motivující vedení školy. Především to jsou vnitřní stimuly, jako pocit uznání, hrdosti, sebeuspokojení, pochvala a sounáležitost s organizací, které pedagoga motivují k lepšímu pracovnímu výkonu. Respondenti odpovídali na otázku, zda jsou na školách nějakým způsobem vymezena motivační kritéria. Ze všech respondentů 60% uvedlo, že jsou školou definována pouze kritéria finanční motivace vyplývající z vnitřního platového předpisu a 40% respondentů, že jsou definována kritéria finanční i nefinanční. Ve volné odpovědi

(otázka č. 7) se respondenti mohli vyjádřit, jaké motivátory je vedou ke zvýšení pracovního výkonu. Respondenti uváděli například příjemné pracovní podmínky, pochvala od ředitele i kolegyň, delegování pravomocí, pocit uspokojení s vykonané práce, vědomí užitečnosti a prospěšnosti a jistota. V (otázce č. 8) respondenti odpovídali na otázku, jak často dochází k motivování pedagogických pracovníků k pracovnímu výkonu, 53% respondentů uvedlo, že k motivaci ze strany vedení dochází 1x týdně, 41% respondentů uvedlo, že k motivaci dochází denně a 6% několikrát za měsíc.

Otázka č. 9: *Jaké oblasti výkonu pedagogických pracovníků jsou ve vaší škole podkladem pro jejich hodnocení?(možno označit více možností)*

Graf č. 6: odpovědi respondentů k otázce č. 9



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 7: *Jaké oblasti výkonu pedagogických pracovníků jsou ve vaší škole podkladem pro jejich hodnocení? (možno označit více možností)*

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
výsledky - osvojené znalosti a dovednosti	23	18%
chování - přístup k práci	28	22%
kompetence - využívané metody k práci	23	18%
motivace k práci - motivace k práci	30	24%
podmínky - využívané pomůcka	23	18%

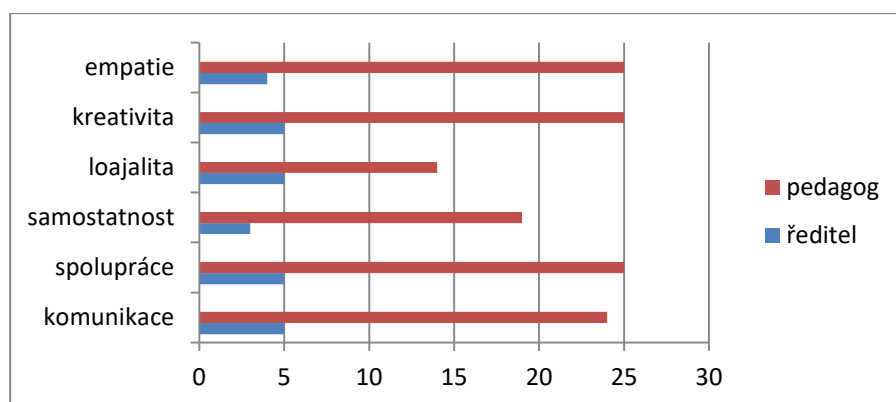
Zdroj: vlastní

Ve spojitosti s obsahem řízení pracovního výkonu, který je plánován, podporován, sledován a posuzován, je důležité nastavení jasných kritérií pracovního výkonu, které by hodnocení umožňovalo. Musíme, ale zvážit jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy nebo rozdílné podmínky práce. Respondentům byly předloženy tyto oblasti výkonu (výsledky, chování, kompetence, motivace a podmínky), pro pochopitelnost byly stručně popsány. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se školy na tyto oblasti zaměřují zcela nebo částečně. Nejvíce je sledována motivace k práci, pracovní chování, výsledky, kompetence, podmínky.

Na (otázku č. 9) respondenti odpovídali, jaké oblasti výkonu jsou v organizaci podkladem pro hodnocení. Ředitelé na tuto otázku uváděli na prvním místě osvojené znalosti a dovednosti, přístup k práci, motivace k práci, využívané metody k práci a využívání pomůcek. Naproti tomu pedagogové na prvním místě uvedli motivaci k práci, využívané metody, osvojené znalosti a dovednosti, přístup k práci, využívání pomůcek.

Otázka č. 10: *Jaké schopnosti jsou u vašich pedagogických pracovníků důležité?(možno označit více možností)*

Graf č. 7: odpovědi respondentů k otázce č. 10



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 8: Jaké schopnosti jsou u vašich pedagogických pracovníků důležité?(možno označit více možností)

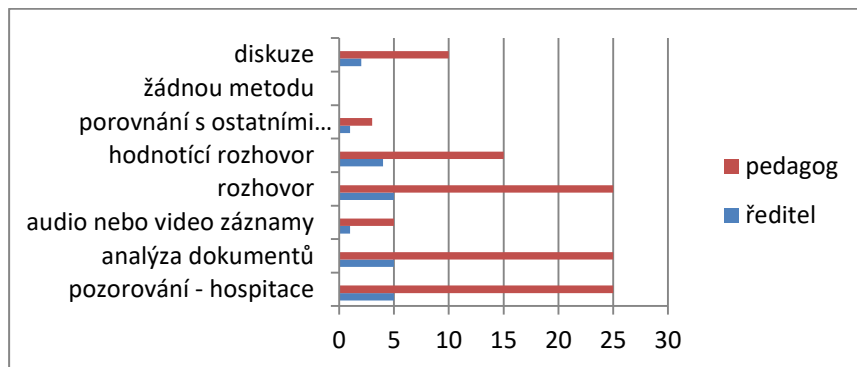
Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
komunikace	29	14%
spolupráce	29	14%
samostatnost	22	11%
loajalita	19	10%
kreativita	30	15%
empatie	29	14%
sebereflexe a sebekritika	19	10%
vyhledávat a zpracovávat informace	25	12%

Zdroj: vlastní

Všichni respondenti mohli volit více možností. Možnosti, které v dotazníku byli předloženi, směřovaly ke zjištění, jaké schopnosti lze hodnotit na základě pozorovatelného chování. Respondenti uvedli na prvním místě kreativitu 15%, jako další empatie, komunikace a spolupráce 14%, následuje práce s informacemi 12%, samostatnost 11% a nakonec sebereflexe 10%. Přitom sebereflexe je pro pedagoga velmi významná, spočívá v tom, že zabraňuje ve stereotypnosti práce a umožňuje pedagogovi ověřovat nové metody. Tato metoda přispívá k neformálnímu a systematickému sebevzdělávání a stimuluje profesní růst.

Otázka č. 11: *Jaké metody hodnocení pedagogických pracovníků využíváte? (lze označit více možností)*

Graf č. 8: odpovědi respondentů k otázce č. 11



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 9: *Jaké metody hodnocení pedagogických pracovníků využíváte? (lze označit více možností)*

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
pozorování - hospitace	30	23%
analýza dokumentů vedených zaměstnanci	30	23%
audio nebo video záznamy	6	5%
rozhovor	30	23%
hodnotící rozhovor	19	15%
diskuze	10	8%
porovnání s ostatními pracovníky	4	3%

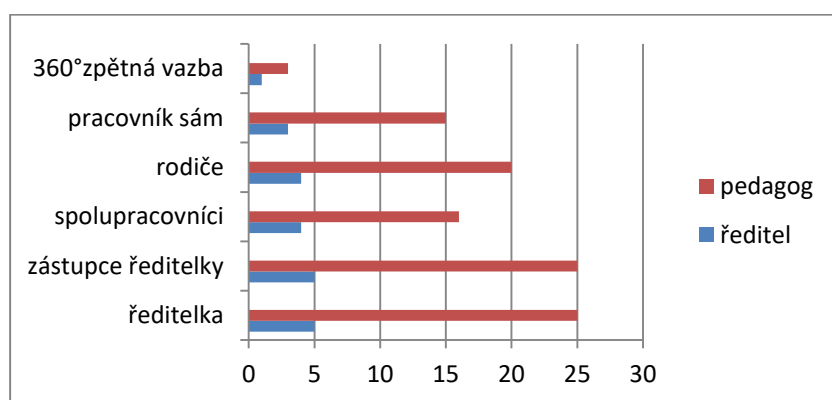
Zdroj: vlastní

Respondenti mohli volit v otázce více odpovědí. Záměrem bylo zjistit, jak jsou v teorii popsané metody praktikovány při hodnocení pedagogických pracovníků v mateřské škole. V efektivním řízení pracovního výkonu musí být výsledky hodnoceny. Nejvýznamnější

metodou se ziskem 23% uvedli respondenti pozorování – hospitace, analýza dokumentů vedených pedagogy a hodnotící rozhovor. Pozorování znamená cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání procesů a jevů, které směřují k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Dalšími, již méně zastoupenými metodami u respondentů jsou: audio nebo video záznamy 5% a porovnání s ostatními pracovníky 3%.

Otázka č. 12: *Kdo bývá hodnotitelem pedagogických pracovníků ve vaší organizaci? (lze označit více možností)*

Graf č. 9: odpovědi respondentů k otázce č. 12



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 10: *Kdo bývá hodnotitelem pedagogických pracovníků ve vaší organizaci? (lze označit více možností)*

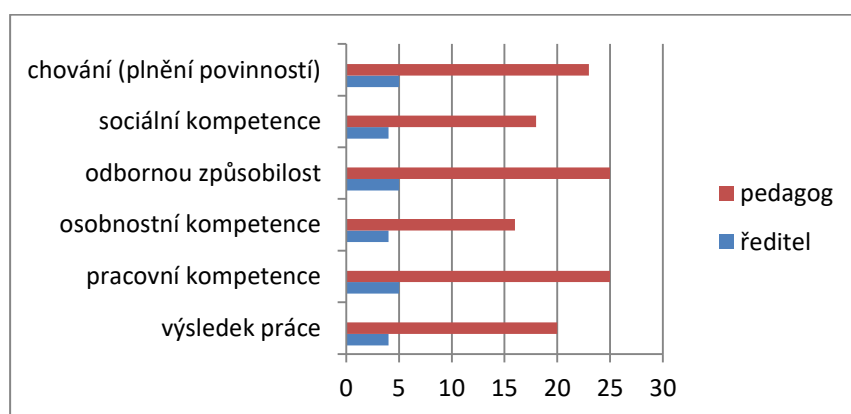
Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Ředitelka školy	30	24%
Zástupce ředitelky školy	30	24%
Spolupracovníci	20	16%
Rodiče	24	19%
Pracovník sám (sebehodnocení)	18	14%
360° zpětná vazba	4	3%

Zdroj: vlastní

Respondenti odpovídali na otázku, kdo bývá hodnotitelem pedagogických pracovníků v mateřské škole. Nejčastěji je uváděna ředitelka a zástupkyně školy 24%, hodnotitelem pedagogických pracovníků jsou rodiče dětí 19%, varianta kdy hodnotiteli jsou spolupracovníci 19%, sebehodnocení pedagogů 14% a nejméně je využívána metoda 360° zpětná vazba. Jako jiní hodnotitelé byli uváděni: Česká školní inspekce, uvádějící učitelka

Otázka č. 16: *Co hodnotíte v posuzování pracovního? (výkonu možno označit více možností)*

Graf č. 10: odpovědi respondentů k otázce č. 16



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11: *Co hodnotíte v posuzování pracovního výkonu? (možno označit více možností)*

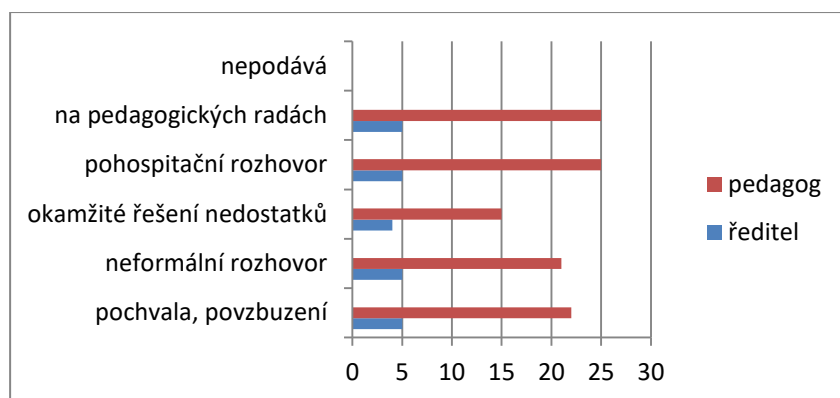
Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
Výsledek práce	24	16%
Pracovní kompetence	30	20%
Osobnostní kompetence	20	13%
Odbornou způsobilost	30	20%
Sociální kompetence	22	15%
Chování (plnění povinností)	25	16%

Zdroj: vlastní

Otázkou bylo sledováno, co je předmětem hodnocení pedagogických pracovníků v mateřské škole, jaké oblasti výkonu jsou podkladem pro hodnocení. Z odpovědí respondentů vyplývá, že jsou sledovány všechny oblasti pracovního výkonu, nejvíce je zmiňována odborná způsobilost a pracovní kompetence 20%, na druhém místě respondenti uvádějí výsledek práce a pracovní chování 16% a nejméně sociální kompetence 15% a osobnostní předpoklady 13%. Z analýzy dokumentu mateřské školy vyplývá, že jednotlivé kompetence jsou hodnoceny pomocí slovní stupnice. U každého kritéria je zvlášť hodnocena úroveň kompetencí.

Otázka č. 14: *Jakým způsobem podáváte pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu? (lze označit více možností)*

Graf č. 11: odpovědi respondentů k otázce č. 14



Zdroj: vlastní

Tabulka č. 12: *Jakým způsobem podáváte pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu? (lze označit více možností)*

Možnosti odpovědí	Respondenti	Podíl
pochvala, povzbuzení	27	20%
neformální rozhovory	26	20%
okamžitým řešením situace při shledání nedostatků	19	14%
pohospitačním rozhovorem	30	23%
při pedagogických radách	30	23%
Nepodávám	0	0%

Zdroj: vlastní

Poskytování zpětné vazby je posledním a důležitým krokem při řízení pracovního výkonu i při posuzování pedagoga. Zpětná vazba představuje přínos od vedoucího pracovníka k podřízenému. Zpětná vazba je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Pro vedoucího pracovníka je to ověření vlastního pohledu na pracovní výkon pedagoga. Pedagog potřebuje znát jak plní zadané úkoly, potřebuje pochválit a zároveň potřebuje podnět pro další svůj růst. Možnosti, které byly v dotazníku prezentovány, směřovali ke zjištění, jak je tato aktivita zastoupena v mateřské škole. Respondenti uvedli na prvním místě podávání zpětné vazby při jednání na pedagogických radách a pohospitační rozhovor 23%, na druhém místě neformální rozhovor, pochvala a povzbuzení 20% a nakonec řešení při zjištění nedostatků tuto variantu uvedlo 14% respondentů.

Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření vzhledem k výzkumné otázce:

Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků?

Je proces řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků využitelný v prostředí

Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda ředitelky a pedagogičtí pracovníci znají pojem řízení pracovního výkonu a jestli je v prostředí mateřské školy aplikován do praxe. Proces pracovního výkonu má svá specifika a v teorii specifikované fáze, které vytvářejí cyklus procesu pracovního výkonu. Cílem procesu pracovního výkonu je neustále zlepšování výkonu pedagogického pracovníka a tím i mateřské školy. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že s pojmem řízení pracovního výkonu 17% respondentů se s dotazovaným pojmem nesetkala, 34% zná z literatury, 15% zná dobře, ale v praxi se nevyužívá, 34% pojem řízení pracovního výkonu zná a v prostředí MŠ je aplikován.

Jaké oblasti pracovního výkonu se v praxi mateřské školy uplatňují?

V návaznosti na teoretické poznatky bylo sledováno, jakým způsobem je proces pracovního výkonu realizován, které oblasti pracovního výkonu jsou v prostředí mateřské školy uplatňovány:

- plánování pracovního výkonu – uzavírání dohody o pracovním výkonu, objasněno jakých pracovních a rozvojových cílů má být dosaženo, jaké aktivity povedou k dohodnutým cílům, jak je pracovní výkon popsán
- jak je pedagogický pracovník podporován
- zda je vytvořen plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka

- jakým způsobem je proces pracovního výkonu sledován
- jak je poskytována zpětná vazba

Plánování pracovního výkonu souvisí s **definováním role** pedagogického pracovníka v rámci mateřské školy, to znamená, co se od pedagogického pracovníka očekává (obsah práce), čeho má dosáhnout (výsledek práce) a co k tomu potřebuje (kompetence, motivace, podmínky k práci). Všechny respondentky různými poměry sledují ve výkonu pracovníka všechny oblasti pracovního výkonu, kterými je pracovní výkon popsán: pracovní chování (dodržování pravidel), pracovní výsledky (osvojené znalosti a dovednosti dětí), kompetence pedagoga (odborné znalosti), pracovní podmínky (využití nových technologií) i motivace k práci (ochota spolupodílet se na chodu školy). Respondenti mateřských škol uvedli, že mají jakýmsi způsobem definovanou roli pedagogického pracovníka a zároveň vymezeny oblasti jeho pracovního výkonu. V souvislosti s teoretickými poznatky a i při pilotním výzkumu bylo zjištěno, že otázka týkající se uzavírání dohody o pracovním výkonu byla často chápána jako uzavírání pracovní smlouvy. Nebyla tato otázka přímo výzkumným šetřením zkoumána.

Plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka je předpokladem pro efektivní řízení pracovního výkonu. Zda je ve škole vytvořen plán osobního rozvoje, odpovědělo kladně 85% respondentů. Nejčastěji je plán vytvářen pedagogem společně s ředitelkou, 3% pedagogů si vypracovává samostatně, 20% uvádí, že plán není pro pedagogy zpracován. Pokud školy mají vypracovaný plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka, tak mají dokumenty rozdílnou strukturu. Nejvíce plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka obsahuje stanovení cílů, kterých má být dosaženo a specifikaci aktivit jeho plnění ze strany vedení a toho co je potřeba zlepšit a nakonec realizace naplánovaných aktivit. Některé mateřské školy mají plán osobního rozvoje vyjádřen v podobě dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (formální dohoda mezi ředitelem a pedagogem, která vymazuje, jaké vzdělání se má uskutečnit, jakých cílů vzdělávání se má dosáhnout a podpora ze strany vedení školy). Osobní plán rozvoje pedagoga je zakotven ve schváleném novém karierním řádu pro učitele.

Další fází obsahu řízení pracovního výkonu je **podpora ze strany vedení** k průběžnému naplňování stanovených cílů realizovaného plánu. Ve školách, jako v každé jiné organizaci mohou být definovány motivační programy, které určují, jaké odměny se může pracovníkovi dostat za jeho výkon. Odměny mohou být finančního i nefinančního charakteru. Výzkumným šetřením bylo zjišťováno, zda jsou v mateřských školách definována motivační kritéria. Ze všech respondentů 60% uvedlo, že jsou školou definována pouze kritéria finanční motivace

vyplývající z vnitřního platového předpisu a 40% respondentů, že jsou definována kritéria finanční i nefinanční. Ve volné odpovědi (otázka č. 7) se respondenti mohli vyjádřit, jaké motivátory je vedou ke zvýšení pracovního výkonu. Respondenti uváděli například příjemné pracovní podmínky, pochvala od ředitele i kolegyň, delegování pravomocí, pocit uspokojení s vykonané práce, vědomí užitečnosti a prospěšnosti a jistota. Motivační přístup ze strany vedení, co vlastně motivuje pedagogického pracovníka - je to především pochvala, uznání, příjemné pracovní podmínky, delegování úkolů, možnost karierního postupu, osobní uspokojení z dobře vykonané práce.

Fáze obsahu řízení pracovního výkonu souvisí s poskytováním **zpětné vazby** na výkon pedagogického pracovníka, kdy se provádí neformální prozkoumání a posouzení pracovního výkonu a diskuse o něm, aktualizace cílů a řešení problémů pracovního výkonu. Z výzkumného šetření vyplynulo, že ředitelky mateřských škol poskytují zpětnou vazbu, jako je pochvala, povzbuzení (100%), neformální setkávání a rozhovory (75%), řešení aktuálních situací, pohospitační rozhovory, hodnotící rozhovor při posuzování pracovního výkonu za určité období. V souladu s teoretickými poznatky je poskytování zpětné vazby oboustranná výměna informací mezi vedoucím pracovníkem a pedagogem. Zpětná vazba napomáhá k dalšímu rozvoji a navyšování výkonu. Pomocí zpětné vazby pracovník získává důležité informace – konstruktivně kritický pohled zvenčí, kterého by sám nebyl schopen z důvodu subjektivního zatížení. Zpětná vazba explicitně vyjasní názory a postoje manažera a příjemci napomůže získat jiný pohled na vlastní výkon a udržet tak správný směr. Zároveň pomáhá budovat otevřenou atmosféru důvěry, která následně napomáhá k dosažení stanovených cílů.

Ředitelky mateřských škol sledují v **hodnocení** všechny oblasti pracovního výkonu. Nejvíce je sledována motivace k práci, pracovní chování, výsledky, kompetence, podmínky. Nejobtížněji jsou v prostředí mateřských škol hodnoceny výsledky pracovního výkonu. Toto zjištění koresponduje i s teoretickými poznatky ohledně řízení pracovního výkonu. Výsledky pracovního výkonu jsou v prostředí mateřských škol obtížně měřitelné. Nejčastějším hodnotitelem pedagogických pracovníků v mateřské škole je ředitelka školy, zástupkyně ředitelky školy, dále sám pracovník v rámci sebehodnocení, hodnotiteli jsou i rodiče dětí a spolupracovníci. Nejméně používanou metodou hodnocení je 360° zpětná vazba. Přitom tato metoda je nejobjektivnější. Vedoucí pracovníci, spolupracovníci i podřízení společně vyjadřují názor na oblasti hodnocení.

5.5 Případová studie

Cílem případové studie bylo předložit hlubší pohled na oblast obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v dané mateřské škole. V souvislosti s teoretickými poznatky byly sledovány aspekty, kterými se obsah řízení pracovního výkonu vyznačuje: zda je s pedagogickými pracovníky sepsána nebo dohodnuta dohoda o jejich pracovním výkonu neboli ze kterých dokumentů vychází popis jejich pracovní role, zda má mateřská škola vypracován plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků a co dané dokumenty obsahují (například způsoby naplňování cílů, průběžné hodnocení a podobně), jakým způsobem je podávána zpětná vazba, co pedagogické pracovníky motivuje k pracovnímu výkonu a jaké nástroje a metody se používají při posuzování pracovního výkonu, kdo je hodnotitelem a co je předmětem hodnocení pracovního výkonu. U sledované mateřské školy byla případová studie popsána jako výstup z rozhovoru. Podkladem pro zjištění údajů byla analýza dokumentů mateřské školy - pracovní náplň pedagogických pracovníků, kritéria pro hodnocení práce pedagogických pracovníků, vnitřní platový předpis, etický kodex, organizační řád, školní vzdělávací program, kritéria pro hodnocení a odměňování práce pedagogů. Součástí výstupu z rozhovoru je přepis některých doslovných pasáží s ředitelkou mateřské školy (uvedeno citací v uvozovkách).

Tabulka č. 13: Charakteristika mateřské školy případové studie

Charakteristika školy	
Počet tříd mateřské školy	4
Počet pedagogických pracovníků včetně ředitelky	10
Počet let ředitelky školy ve vedoucí funkci	9
Znalost ředitelky školy termínu procesu řízení pracovního výkonu před	Ano
Znalost ředitelky školy obsahu řízení pracovního výkonu před výzkumem	Ano

Zdroj: vlastní

5.5.1 Případová studie mateřské školy

Charakteristika mateřské školy: mateřská škola je čtyřtřídní, ředitelka působí ve vedoucí funkci na dané škole devět let. Dle organizační struktury jsou v mateřské škole jasně znatelné jednotlivé úrovně řízení. V mateřské škole je zaměstnáno včetně ředitelky osm

pedagogických pracovníků. Škola má stanovenou jasnou vizi a dlouhodobé cíle ve svém školním vzdělávacím programu. V tomto dokumentu je ve veřejné části popsán kontrolní a hodnotící systém ředitelky školy, uvedeny, povinnosti, práva a kompetence pedagogických pracovníků včetně **etického kodexu** pedagogů a provozních zaměstnanců.

Výstup z rozhovoru:

Jak uvádí ředitelka školy *„dohoda o pracovním výkonu písemně vypracována není, očekávané pracovní předpoklady od pedagogických pracovníků jsou definovány v jeho pracovní náplni, která je součástí pracovní smlouvy a je pro všechny pedagogy závazná a stejná.“* Součástí pracovní náplně je i organizační zařazení pedagogického pracovníka, charakteristika práce, povinnosti ve výchovně – vzdělávacím procesu, tak i v pracovně organizačních věcech, materiální oblast, postihuje i povinnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví, v krátkosti se dotkne i dalšího vzdělávání pedagogů. V organizační struktuře jsou přesně stanoveny pracovní úkoly pedagogů v souvislosti na jejich povinnosti, pravomoci, odpovědnost, podmínky a požadavky na jejich pracovní výkon. Cíle a výsledky pracovního výkonu, kterých má být dosaženo, jsou součástí školního vzdělávacího programu a jsou vyjádřeny intenzitou dosažených kompetencí dětí, které jsou činností pedagoga naplňovány. Oblasti pracovního výkonu: pracovní výsledky, pracovní chování, motivace, rozvoj pedagogů a zpětná vazby. Podle ředitelky školy *„lze stanovit výsledek pracovního výkonu pedagogů velmi obtížně. Do hry vstupuje řada faktorů, mezi které patří pracovní podmínky, vybavení školy, děti, kompetence pedagogů a podpora jejich rozvoje. Kompetence, které hodnotím na základě pozorovatelného chování u pedagogů, jsou kompetence sebeřízení (bere na sebe zodpovědnost za vlastní chyby, využívá podněty a myšlenky, věnuje čas a energii k vyzkoušení nových nápadů), kompetence pedagogické (používá metody prožitkového a sociálního učení, s dětmi hovoří s respektem, umí vytvářet samostatně třídní plány, dokáže využívat výsledků dalšího vzdělávání), kompetence interpersonální (je ochoten poskytovat svoje poznatky druhým, uznává pravidla chování a směrnice organizace, bere v úvahu názory a stanoviska druhých, je si vědom vlastních předností a nedostatků a umí je formulovat) apod.“* Výsledky pracovního chování neboli naplňování cílů a vize pedagogy najdeme také jako součást školního řádu, v kritériích pro hodnocení a odměňování práce pedagoga.

Výstup z rozhovoru:

Podporování pedagogů školy k vyššímu pracovnímu výkonu. *„Chceme-li udržet nebo zlepšit motivaci pedagogů, musíme vědět, co pedagogové za svoji dobře odvedenou práci očekávají a*

co je podněcuje“. Nefinanční motivace není písemně zaznamenána, především se jedná o pochvaly veřejné i neveřejné za dobře vykonanou práci, přátelské pracovní vztahy, příznivější pracovní podmínky. V dokumentu plán osobního rozvoje můžeme najít podporu pedagogů v jejich profesním růstu. Finanční odměňování je výsledkem práce pedagoga, na základě určitých kritérií. Kritéria finanční motivace najdeme ve vnitřním platovém předpisu školy. Tento dokument má souvislosti s legislativními normami, zvláště se zákoníkem práce a nařízením vlády o platových poměrech (kritéria pro udělení nárokové a nenárokové složky platu). Finanční odměňování se uskutečňuje na základě porady se zástupkyní školy a to na základě kritérií pro hodnocení a odměňování pedagogů, která jsou součástí vnitřního platového systému. Jak uvádí ředitelka *„pracovníci mají možnost čerpat zaměstnanecké výhody ve formě příspěvku z fondu kulturních a sociálních potřeb (příspěvek na obědy, potravinové doplňky), čerpání samostudia, služební telefon a notebook. Důležité je poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu pedagoga. Také schválený nový třístupňový karierní řád by měl zvýšit motivaci pedagogů k profesnímu rozvoji a ocenit kvalitní učitele“.* Dojde i k finančnímu ocenění finanční kvality pedagogů. *„Systém definuje jednotné požadavky na učitele a ti budou mít jistotu, že při určité praxi a rozvoji budou mít garantovanou určitou finanční odměnu.*

Výstup z rozhovoru:

Poskytování **zpětné vazby** během roku je ředitelkou, zástupkyní nebo kolegyní podávána běžnými způsoby pochvalou osobní i veřejnou, okamžité řešení nedostatků, rozhovory formálními i neformálními v ředitelně nebo ve třídě, společně na pedagogických poradách, písemná hodnocení učitelek, pohospitační rozhovory a také dotazníkové šetření rodičů. Pedagogický pracovník potřebuje znát, v čem má mezery, jak se může dále rozvíjet a co dělá správně a proto poskytování zpětné vazby je pro něj velmi důležité a obohacující. *„Snažím se o vytvoření příjemného a otevřeného prostředí v celé mateřské škole, kde se zaměstnanci nebojí říct, co je sužuje, co se jim líbí a co naopak ne. Kde panuje vzájemná důvěra a otevřenost jak ze strany vedení, tak i zaměstnanců“.*

Výstup z rozhovoru:

Plán osobního rozvoje má vypracovaný každý pedagog. Vypracovává ho ředitelka společně s pedagogem na jeden rok, vychází z cílů školy, osobnostních a rozvojových cílů pedagoga. Plán obsahuje techniky, aktivity a podporu ze strany vedení k plnění jednotlivých cílů. Vyhodnocení plánu se uskutečňuje dvakrát do roka. Sleduje se zavádění získaných poznatků

do praxe. Hodnotí se, zda se podařilo splnit dané cíle a pokud ne zjišťuje se důvod a dochází k úpravě a k aktualizaci. Portfolia si vedou samy pedagogové. *„slouží k zakládání osvědčení, přehledu účasti na dalším vzdělávání, pracovní listy, které vymysleli. Pedagogové své materiály společně sdílejí a využívají k dalšímu plánování svých činností“*. Schválený nový **karierní řád** zavádí povinnost pro všechny vedoucí pracovníky vypracovat spolu s pedagogy osobní plán profesního rozvoje – bude vycházet z plánu pedagogického rozvoje školy. *„Ředitelé budou moci plánovat aktivity vzdělávání pro učitele, stejně jako organizační zajištění vzdělávání. Na druhé straně dojde k velké administrativní a organizační náročnosti“*.

Výstup z rozhovoru:

Hodnocení slouží k projednávání dohodnutých pracovních a rozvojových cílů, k usměrňování, kontrolování a podněcování k dosažení požadovaného pracovního výkonu. *Hodnocení slouží k tomu jak nejlépe využít kompetence (řídí se předpisy, pracuje v týmu, práce pod časovým tlakem, sleduje nové trendy ve výuce, umí řešit konflikty), znalosti, dovednosti a zájmy každého pracovníky“*. Jednou z metod hodnocení je analýza dokumentů vedených pedagogy, třídní kniha.. *„kolik činností učitelka nabízí, zda nepřevládá jedna činnost“*, záznamy o dětech (portfolia), individuální plány a další. Další metodou pozorování – hospitace, která má daná pravidla vychází z plánu hospitační činnosti. *„učitelky jsou s plánem hospitační činnosti seznámeni na začátku školního roku“*. V plánu je předem určeno, kdo a kdy bude provádět hospitaci. Hospitace je v mateřské škole realizována ředitelkou, zástupkyní a pedagogy navzájem. *„Učitelky si tak navzájem předávají získané znalosti a dovednosti“*. Hospitací se zjišťuje naplňování cílů a úkoly školního vzdělávacího programu a krátkodobých plánů. Na závěr pohospitačního rozhovoru je vytvořen závěr s doporučením. Další metodou je sebehodnocení, kdy pedagog vyhodnocuje svoji pedagogickou činnost. *„Problém v sebereflexi vidím ve schopnosti objektivnosti pedagoga, do jaké míry dokáže být k sobě při sebepoznání otevřený a pravdivý. Jednou z příčin je citový postoj k sobě samému“*.

Jedním z elementu výzkumných metod byla analýza dokumentů. Předloženou a zkoumanou dokumentací byla: pracovní náplň a zařazení pracovníků, organizační řád, školní vzdělávací program, plán kontrolní činnosti, školní řád, kritéria pro hodnocení a odměňování pracovníků, etický kodex, vnitřní platový předpis, plán osobního rozvoje učitelky. V předložených dokumentech lze nalézt zaměření na všechny **oblasti pracovního výkonu** – výsledky, chování, schopnosti, motivace a podmínky k práci.

Zhodnocení případové studie vzhledem k výzkumné otázce:

Co je obsahem řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků?

Je proces řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků využitelný v prostředí mateřské školy?

Ředitelka mateřské školy před realizací rozhovoru proces řízení pracovního výkonu znala a to ze studia na vysoké škole. Ředitelka mateřské školy se domnívá, že tak, jak je proces řízení teoreticky popsán v odborné literatuře, je tímto způsobem prakticky realizován ve škole na 80%.

Jaké oblasti pracovního výkonu se v praxi mateřské školy uplatňují?

Z případové studie mateřské školy lze ve spojitosti na výzkumné otázky konstatovat, že v organizaci je nastaven proces řízení pracovního výkonu, tak jak byl v teoretické rovině definován. Ředitelka školy i pedagogičtí pracovníci mají jasnou představu o očekávaném pracovním výkonu, který vychází z jasně dané pozice pracovníka ve škole. Není přímo vypracována **dohoda o pracovním výkonu** nicméně dosahování pracovního výkonu, pozice pracovníka, jeho odpovědnost, nastavení vztahů podřízenosti a nadřízenosti, a kompetence jednotlivých pracovníků jsou zřetelně formulované v pracovní náplni, v organizační struktuře i v etickém kodexu pedagogů. Každá učitelka společně s ředitelkou školy **vypracovává plán osobního rozvoje** a vedení školy dohlíží na jeho realizování a je nápomocné při jeho uskutečňování. Společně s vedením školy si pedagog stanovuje osobnostní a rozvojové cíle, včetně časového plánu, definování aktivit k dosažení cílů, podpory ze strany vedení a v neposlední řadě posouzení plnění cílů a dle potřeby korekce a aktualizace. V průběhu sledovaného období je pracovní výkon pedagogů plánován, podporován, sledován a sdělován. Jedná se především o plánování cílů pracovního výkonu, podporování - vytváření vhodných pracovních podmínek pro realizaci stanovených cílů, hodnocení cílů, pracovních výsledky a pracovního chování, sdělování – poskytování zpětné vazby o realizovaných cílech formou pochvaly, oceněním pohospitačním rozhovorem, neformálním hodnocením. Poskytování zpětné vazby motivuje pedagogy k vyššímu pracovnímu výkonu.

Co je předmětem hodnocení pracovního výkonu pedagogických pracovníků?

V případové studii mateřské školy lze v nastaveném systému nalézt zaměření na všechny **oblasti pracovního výkonu**: pracovní výsledky (školní vzdělávací program, školní řád), pracovní chování (pracovní náplň, školní řád, analýza dokumentů – třídní kniha), motivace

(vnitřní platový předpis, etický kodex, plán osobního rozvoje), kompetence. Součástí hodnocení je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování pracovního výkonu pedagogů, včetně rozvoje požadovaných kompetencí, dosahování žádoucí motivace a vytváření odpovídajících podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Hodnotiteli pedagogických pracovníků v mateřské škole jsou ředitelka školy, zástupkyně ředitelky, rodiče a učitelky samy. Metody, které jsou využívány pro hodnocení pedagogů, je porovnání podle stanovených cílů, pozorování – hospitace, rozhovor, hodnotící rozhovor, diskuze, dotazníkové hodnocení a analýza dokumentů vedených pedagogy. Kritéria hodnocení jsou slovně popsány v dokumentech a všichni pedagogové jsou s nimi seznámeni.

Jaká motivační kritéria ovlivňují pracovní výkon pedagogických pracovníků

Z případové studie mateřské školy lze v návaznosti na výzkumné záměry konstatovat, že s řízením pracovního výkonu souvisí motivační vedení. Je těžko definovat skutečnosti, které motivují pracovníka k vyššímu pracovnímu výkonu. Mohou jimi být stimulační faktory, vyjádřeny finanční motivací nebo vnitřní motivační faktory, související s dosažením úspěchu, pocitu naplnění z vykonané práce, získání respektu u druhých, vědomí úspěšnosti a prospěšnosti, dobrý pracovní kolektiv a perspektiva profesního postupu. Ředitel musí věnovat velkou pozornost motivaci svých podřízených. Pokud chce ředitel zlepšit motivaci pedagogů, musí vědět, co pedagogové za svoji práci očekávají. Jednou ze zásad motivace je poskytnout pedagogům zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Poskytování zpětné vazby je jedním z nejdůležitějších motivačních nástrojů. Další zásadou motivace je pochvala a uznání za splnění cílů.

Jak je pedagogickým pracovníkům poskytována zpětná vazba?

Z případové studie mateřské školy je poskytování zpětné vazby posledním krokem při řízení pracovního výkonu. Zpětná vazba je přenos informací od vedoucího pracovníka směrem k pedagogickým pracovníkům. Tyto informace jsou přínosné a důležité pro oba aktéry. Vedoucí pracovník si ověří svůj pohled na pracovní výkon pedagog. Nejvíce je uváděna pochvala a povzbuzení pedagoga. Volný rozhovor se používá při výměně názorů, nápadů, k vyjádření stanovisek a hledání řešení, k vyjádření stanoviska o plnění zadaných úkolů. Skupinový rozhovor se využívá při pedagogických radách, kde pedagogové dostávají zpětnou vazbu. Pohospitačním rozhovorem poskytuje pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu ředitelka, zástupkyně nebo kolegyně. K poskytnutí zpětné vazby je vhodné využít portfolio,

kteřé dokládá oblasti pracovního výkonu výsledky (protokoly z hospitací, přípravy na vyučování apod.), chování (zázpisy v třídní knize) a motivace (přehled akcí).

5.6 Shrnutí analytické části

Výzkumné šetření mapovalo situaci v mateřských školách vzhledem k analýze obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků. K výzkumnému šetření byla využita metoda dotazníků s okruhem dvou typů respondentů. V šetření případové studie byla využita metoda individuálního polostrukturovaného rozhovoru s ředitelkou mateřské školy a analýza dokumentů, který by sledované jevy mateřské školy doložil.

Před samotným výzkumným šetřením byl realizován pilotní výzkum. Zjištěné skutečnosti, byly upraveny, aby nerušily výzkumné šetření. Výzkumné šetření sledovalo, zda a jakým způsobem je obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v praxi mateřské školy aplikován. Výzkumným šetřením bylo posuzováno, jak je popsána dohoda o pracovním výkonu, jak je poskytována podpora pedagogickým pracovníkům, co, jak a kým je v mateřské škole hodnocen pracovní výkon a jak je poskytována zpětná vazba.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že pojem řízení pracovního výkonu zná 80% dotazovaných ředitelek, ale jeho využitelnost v praxi klesá na 60%. Z výzkumného šetření můžeme konstatovat, že v mateřských školách lze ve většině případů shledat prvky pracovního výkonu. V dokumentech školy je jasně popsána role a očekávání pracovního výkonu pedagogického pracovníka, včetně kompetencí, motivace a pracovních podmínek. Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že oblasti pracovního výkonu jsou sledovány a následně slouží jako podklad pro tvorbu kritérií. Předmětem stanovení kritérií je **pracovní chování** (plnění úkolů, přístup pedagogického pracovníka k práci, dodržování pravidel apod.), **pracovní výsledky** (úrovně osvojených znalostí a dovedností dětí), **kompetence pracovníka** (odborné znalosti, metody práce), **pracovní podmínky** (využívání pomůcek a technologií, udržování pracovního prostředí) a **motivace k práci** (iniciativa, ochota spolupodílet se, ochota se dále vzdělávat). Téměř většina škol má zpracovaný plán osobního rozvoje pedagogického pracovníka. V průběhu sledovaného období je průběžně pracovní výkon podporován, poskytována zpětná vazba a posuzován. Závěrečné posouzení pracovního výkonu je východiskem pro úpravu dohod o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje do budoucna.

Při hodnocení pedagogických pracovníků v mateřských školách je sledováno nejvíce motivace k práci, pracovní chování, výsledky, kompetence, podmínky. Hodnotit pracovní

výsledky pedagogických pracovníků v mateřských školách lze jen velmi obtížně, vzhledem k rozdílům mezi vstupy a výstupy. Téměř všechny dotazované ředitelky aplikují při hodnocení metodu pozorování – hospitaci. Mezi další metodu patří analýza dokumentů, které pedagogický pracovník vede a rozhovor. Rozhovor má charakter setkání pedagogického pracovníka s vedoucím pracovníkem za účelem společného posouzení pracovního výkonu a navržení podnětů ke zlepšení v dalším období a čím může být nápomocen vedoucí pracovník. Hodnotící rozhovor je zpravidla veden s pedagogickým pracovníkem 1x ročně zpravidla na konci školního roku. Hodnocení pracovníků má dle šetření vazbu k ostatním personálním činnostem, zejména pak k odměňování a plánování dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

V případové studii mateřské školy bylo zjištěno, že ředitelka pojem řízení pracovního výkonu zná, dokázala, že nastavený systém vykazuje všechny teorii popsané prvky zmiňovaného procesu a je kladně přijímán pedagogickými pracovníky. Lze zde nalézt všechny oblasti pracovního výkonu, které jsou stanoveny ve sledovaných oblastech hodnocení. Metodou hodnocení pedagogických pracovníků je pozorování – hospitace a analýza dokumentů. Hodnotiteli pedagogických pracovníků jsou ředitelka, zástupkyně a pedagog sám, v rámci zjištění nezaujatosti je postup hodnotitelů provázaný. Hodnotící rozhovor je veden s každým pedagogickým pracovníkem v mateřské škole 1x ročně a to na závěr školního roku. Rozhovor je založen na komparaci názorů učitelky a ředitelky ke stanoveným oblastem a kritériím hodnocení. Jeho výsledky jsou východiskem při zpracování plánu na další rok, hodnocení je vázáno na odměňování.

6 Závěr práce

Tématem závěrečné práce bylo analýza obsahu pracovního výkonu pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání.

Teoretická část práce vymezila termíny vztahující se k personální práci v organizaci. Termíny byly osvětleny na základě odborné literatury obecně a současně z pohledu autorů, kteří se zabývají řízením pracovního výkonu pedagogických pracovníků v prostředí škol a školských zařízení. Pokud to dostupná literatura umožnila, byla v teoretické rovině problematika pracovního výkonu popsána směrem k mateřským školám. Řízení pracovního výkonu je proces, který má zaručit, aby každý pedagogický pracovník přispíval k naplňování cílů mateřské školy. Řízení pracovního výkonu v sobě spojuje zlepšování individuálního pracovního výkonu pedagogického pracovníka, který vychází ze vzájemné dohody mezi vedoucím zaměstnancem a pedagogem, a výkonu organizace. Obsahem řízení pracovního výkonu je dohoda o pracovním výkonu, podpora pedagogických pracovníků při plnění domluvených cílů, sledování a posuzování pracovního výkonu (pracovní výsledky, pracovní chování a kompetence), v neposlední řadě také poskytování zpětné vazby.

Analytická část se zabývala výzkumným šetřením, jehož cílem bylo analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v mateřských školách. Pro účely výzkumného šetření byla zvolena metoda dotazníků s dvěma soubory respondentů a dále byla v rámci případové studie použita metoda sběru dat: individuální polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů ve vybrané mateřské škole.

Výzkumným šetřením bylo zjištěno, že v mateřských školách jsou prvky procesu obsahu pracovního výkonu implementovány. Pedagogický pracovník mateřské školy má v dokumentech srozumitelně definovanou roli, přesně dohodnuté a popsané cíle pracovního výkonu. Jsou dále podporovány, sledovány a posuzovány všechny oblasti pracovního výkonu. Při hodnocení pedagogických pracovníků uplatňují mateřské školy různé metody hodnocení. Nejčastěji využívanou metodou je pozorování – hospitace. Nejméně používanou metodou je sebereflexe a 360°zětná vazba. Pro jednotlivé oblasti pracovního výkonu jsou v dokumentech mateřských škol definována kritéria v rámci hodnocení. Nejčastěji je hodnotitelem pedagogického pracovníka v mateřské škole ředitelka.

Cílem diplomové práce bylo popsat a analyzovat obsah řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v mateřské škole. Úkolem bylo tyto personální činnosti sledovat

v teoretické i praktické rovině, konfrontovat, jak získané poznatky z odborné literatury souvisí s reálným využitím v praxi mateřské školy.

Význam práce spočívá v rozšíření teoretického poznání, týkající se obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v prostředí škol a školských zařízení se zaměřením na mateřské školy a přínosu při implementaci obsahu řízení pracovního výkonu. Pokud budeme aplikovat proces řízení pracovního výkonu na podmínky mateřských škol a učitelské povolání, je důležité zdůraznit především komplexní vnímání výkonu: jde nejenom o výsledky, ale i chování, způsoby, jakých bude výsledků dosaženo. Práce podává návrhy k využití řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků, nabízí pohled do této problematiky, která v školské odborné literatuře není moc popsána. Zajímavý by byl pohled na pracovní výkon pedagogů z řad provozních zaměstnanců nebo zřizovatele

Vzdělávání v mateřské škole vytváří předpoklady pro další vzdělávání pedagogických pracovníků prostřednictvím osvojování si klíčových dovedností. Kompetence představují *specifický soubor znalostí, dovedností, zkušeností, metod a postupů, které pedagog využívá k úspěšnému řešení nejrůznějších úkolů a jež mu umožňují osobní rozvoj*. Soudová vzdělávací politika usiluje o zvýšení kvality a dostupnosti předškolního vzdělávání. Proto je důležité sledovat úroveň práce pedagogických pracovníků, podporovat jejich výkonnost, motivovat je k efektivnímu výkonu, vytvářet jim vhodné pracovní podmínky a poskytovat zpětnou vazbu, aby bylo dosaženo strategických cílů, které si organizace stanovila.

7 Seznam informačních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Fragment, 2011. 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1

ARMSTRONG, M., S. TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-9883-7

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

BLÁHA, J. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013 ISBN 978-80-266-0374-0

ČAPÍKOVÁ, A. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Management Press, Albatros Media a.s. 2016 ISBN 978-80-726-1434-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 4.dotisk 2010 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2006. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOV, A., R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 149 s. ISBN 978-80-247-3269-6

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-6

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ M., a kol. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9410-1

MÜLLER THURAU, C., M., *101 nejčastějších otázek a nejlepších odpovědí u přijímacího pohovoru*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3685-3

- PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 270 s. ISBN 978-80-246-1916-3
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 218 s. ISBN 978-80-247-9744-5
- PRICE, A. *Human Resource Management*. Cengage Learning, 2011. ISBN 978-14-080-3224-4
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6
- SEEGEL, Z. *Jak hledat a najít zaměstnání: Rady a typy pro uchazeče*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7130-6
- SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole. Cesta ke kvalitě vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Portál, 2012. 184 s. ISBN 978-80-262-0183-0
- SYSLOVÁ, Z. a kol. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 160 s. ISBN 978-80-247-4309-7
- SYSLOVÁ, Z. *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2015. 344 s. ISBN 978-80-7478-859-8
- ŠIKÝŘ M., D. BOROVEC a I. LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 188 s. ISBN 978-80-7552-264-1.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9
- TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 92 s. ISBN 978-80-7478-539-9
- URBAN, J., *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7

KUBEŠ, M., E.ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3

Top 10 employee motivators, [cit. 12.11.2016]. dostupné URL:<http://www.lvb.com/article/20130715/LVB01/307119989/the-top-10-employee-motivators-and-demotivators>

HR: Guide, [cit. 12.11.2016]. dostupné z URL <http://www.hr-guide.com/data/G310.htm>

Chování.eu-výběr zaměstnanců, [cit.12.11.2016]. dostupné z URL:<http://www.chovani.eu/vyber-zamestnancu/c378>

Allencomm: What is employee training development, [cit. 15.11.2016]. dostupné z URL:<http://www.allencomm.com/resource/what-is-employee-training-development>

8 Seznam příloh

Příloha 1.

Dotazník určený jako podklad pro výzkumné šetření k vypracování diplomové práce na téma „Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v předprimárním vzdělávání – ředitel MŠ

Dobrý den,

Jmenuji se Iveta Průšová, pracuji jako statutární zástupce mateřské školy Rohožník, Žárovická 1653 v Praze 9 a obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. V rámci svého magisterského studia na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, oboru Management Vzdělávání, zpracovávám jako závěrečnou práci na téma analýza řízení obsahu pracovního výkonu. Výzkumné šetření provádím formou rozhovorů s řediteli a pedagogy mateřských škol a dotazníkovou formou. Z důvodů komparování odpovědí v jednotlivých školách zúčastněných ve výzkumném šetření.

Prosím Vás tedy o vyplnění anonymního dotazníku, který částečně pomůže zmapovat tuto oblast a pomůže vedení škol k efektivnímu řízení pracovního výkonu. Dotazník je anonymní, po vyplnění jej vložte do obálky – já si ho v domluvený termín vyzvednu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

1. Počet let v řídicí funkci
 - a) 0 – 2 roky
 - b) 3 – 6 let
 - c) 7 - 10 let
 - d) 11 – 17 let
 - e) více
2. Setkala jste se s pojmem „řízení pracovního výkonu“?
 - a) ano, tento přístup organizace používá
 - b) je mi dobře znám, ale nevyužíváme ho
 - c) zčásti-z literatury, studia, zkušenosti jiných organizací
 - d) ne
3. V jakých dokumentech máte přesně určenou roli (pozici) pedagogického pracovníka? (lze označit více možností)
 - a) v pracovní náplni pedagogického pracovníka

- b) v pracovní smlouvě pedagogického pracovníka
 - c) v organizační struktuře
 - d) není písemně definována
 - e) jinými vnitřními předpisy, dokumenty (definujte)
4. Existuje ve vaší organizaci plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků?
- a) ano, vypracovává ho ředitelka společně s pedagogem
 - b) ano, vypracovává si ho pedagog sám
 - c) ano, vypracovává ho pedagogovi ředitelka
 - d) ne není vypracován
 - e) jiné (napište)
5. Co je obsahem plánu osobního rozvoje?(možno označit více možností)
- a) definování toho, co je potřeba zlepšit
 - b) stanovení cílů, čeho má být dosaženo
 - c) specifikace aktivit ze strany zaměstnance, kterými bude plán naplňovat
 - d) specifikace aktivit ze strany vedení, podpora ze strany školy
 - e) plán není zpracován
 - f) jiné (napište)
6. Má vaše škola vymezena motivační kritéria (např. motivační program školy)?
- a) ano, máme kritéria finanční a nefinanční motivace
 - b) ano, ale pouze kritéria finanční motivace (vyplývající z vnitřního platového předpisu)
 - c) ano, ale pouze kritéria nefinanční motivace
 - d) ne, nemá
 - e) jiné (napište)
7. Jak podporujete pedagogické pracovníky ke zvýšení pracovního výkonu?
Zde prosím vypište motivátory, které považujete za důležité.
8. Jak často podporujete pedagogické pracovníky k pracovnímu výkonu?
- a) denně
 - b) 1x týdně
 - c) několikrát za měsíc
 - d) nemotivuji
 - e) jinak (napište)
9. Jaké oblasti výkonu pedagogických pracovníků jsou ve vaší škole podkladem pro jejich hodnocení?

- a) osvojené znalosti a dovednosti
- b) přístup k práci
- c) využívané metody k práci
- d) motivace k práci
- e) využívání pomůcek
- f) jiné (napište)

10. Jaké schopnosti jsou u vašich pedagogických pracovníků důležité?(možno označit více možností)

- a) komunikace
- b) spolupráce
- c) samostatnost
- d) loajalita
- e) kreativita
- f) empatie
- g) profesní dovednosti
- h) jiné (napište)

11. Jaké metody hodnocení pedagogických pracovníků využíváte? Podle využití označte od 1 – 8 (1 nejvíce využívám, 8 nejméně využívám, které nevyžíváte označte N)

	pozorování – hospitace
	analýza dokumentů vedených zaměstnanci
	audio nebo video záznamy
	Rozhovor
	hodnotící rozhovor
	Diskuze
	porovnání s ostatními pracovníky
	Jiné

12. Kdo bývá hodnotitelem pedagogických pracovníků ve vaší organizaci? (lze označit více možností)

- a) ředitelka škola
- b) zástupce ředitelky školy
- c) spolupracovníci
- d) rodiče
- e) pracovník sám (sebehodnocení)
- f) 360° zpětná vazba
- g) dotazníkové hodnocení širším okruhem respondentů
- h) jiné (napište)

13. Závěry z hospitací využíváte pro? (napište)

14. Jakým způsobem podáváte pedagogickému pracovníkovi zpětnou vazbu? (lze označit více možností)

- a) pochvalou, povzbuzením
- b) neformálními rozhovory
- c) okamžitým řešením situace při shledání nedostatků
- d) pohospitačním rozhovorem
- e) při pedagogických radách
- f) nepodávám
- g) jiné

15. Jak často vedete s každým pedagogickým pracovníkem hodnotící rozhovor?

- a) 1x ročně, na konci školního roku
- b) 1x ročně a to v průběhu školního roku
- c) 2x ročně i častěji
- d) nikdy

16. Co hodnotíte v posuzování pracovního výkonu?

- a) výsledek práce
- b) pracovní kompetence
- c) osobnostní kompetence
- d) odbornou způsobilost
- e) sociální kompetence
- f) chování (plnění povinností)
- g) vše dohromady

h) jiné (napište)

17. Jaký hlavní důvod k řízení pracovního výkonu máte

- a) konkurence
- b) úspěšnost organizace
- c) společenský statut
- d) jiné (napište)

Příloha 2.

Dotazník určený jako podklad pro výzkumné šetření k vypracování diplomové práce na téma „Analýza obsahu řízení pracovního výkonu pedagogických pracovníků v preprimárním vzdělávání – pedagogický pracovník MŠ

Dobrý den,

Jmenuji se Iveta Průšová, pracuji jako statutární zástupce mateřské školy Rohožník, Žárovická 1653 v Praze 9 a obracím se na Vás s prosbou o spolupráci. V rámci svého magisterského studia na pedagogické fakultě Univerzity Karlovy, oboru Management Vzdělávání, zpracovávám jako závěrečnou práci na téma analýza řízení obsahu pracovního výkonu. Výzkumné šetření provádím formou rozhovorů s řediteli a pedagogy mateřských škol a dotazníkovou formou. Z důvodů komparování odpovědí v jednotlivých školách zúčastněných ve výzkumném šetření.

Prosím Vás tedy o vyplnění anonymního dotazníku, který částečně pomůže zmapovat tuto oblast a pomůže vedení škol k efektivnímu řízení pracovního výkonu. Dotazník je anonymní, po vyplnění jej vložte do obálky – já si ho v domluvený termín vyzvednu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas strávený nad dotazníkem.

1. Jaká je délka vaší pedagogické praxe
 - a) 0 – 2 roky
 - b) 3 – 6 let
 - c) 7 – 10 let
 - d) 11 – 17 let
 - e) více
2. Setkala jste se s pojmem „řízení pracovního výkonu“?
 - a) ano, tento přístup naše organizace používá
 - b) je mi dobře znám, ale naše organizace ho nevyužívá

- c) zčásti-z literatury, studia, zkušenosti jiných organizací
 - d) neznám
 - e) jiné
3. Víte jakých dokumentech máte přesně určenou vaši roli (pozici)? (lze označit více možností)
- a) v pracovní náplni
 - b) v pracovní smlouvě
 - c) v organizační struktuře
 - d) není písemně definována
 - e) jinými vnitřními předpisy, dokumenty (definujte)
4. Máte sepsaný plán osobního rozvoje?
- a) ano, vypracovává ho ředitelka společně s pedagogem
 - b) ano, vypracovává si ho pedagog sám
 - c) ano, vypracovává ho pedagogovi ředitelka
 - d) ne není vypracován
 - e) jiné (napište)
5. Co je obsahem plánu vašeho osobního rozvoje?(možno označit více možností)
- a) definování toho, co je potřeba zlepšit
 - b) stanovení cílů, čeho má být dosaženo
 - c) specifikace aktivit ze strany zaměstnance, kterými bude plán naplňovat
 - d) specifikace aktivit ze strany vedení, podpora ze strany školy
 - e) plán není zpracován
 - f) jiné (napište)
6. Znáte motivační kritéria (např. motivační program školy) vaší školy?
- a) ano, máme kritéria finanční a nefinanční motivace
 - b) ano, ale pouze kritéria finanční motivace (vyplývající z vnitřního platového předpisu)
 - c) ano, ale pouze kritéria nefinanční motivace
 - d) ne, nemá
 - e) jiné
7. Jakými motivátory jste vedením podporovány ke zvyšování vašeho pracovního výkonu?
Zde prosím napište motivátory, které považujete za důležité.
8. Jak často jste motivovány k pracovnímu výkonu?
- a) denně
 - b) 1x týdně

c) několikrát za měsíc

d) nemotivuji

e) jiné

9. Jaké oblasti výkonu jsou ve vaší organizaci podkladem pro hodnocení?(možno označit více možností)

a) osvojené znalosti a dovednosti

b) přístup k práci

c) využívané metody k práci

d) motivace k práci

e) využívání pomůcek

f) jiné (napište)

10. Jaké schopnosti jsou pro zkvalitnění vaší práce důležité?(možno označit více možností)

a) komunikace

b) spolupráce

c) samostatnost

d) loajalita

e) kreativita

f) empatie

g) profesní dovednosti

h) jiné (napište)

11. Jaké metody hodnocení využívá ředitelka vaší organizace? Podle využití označte od 1 – 8 (1 je nejvíce využívána, 8 nejméně využívána, které nevyužívá, označte N)

	pozorování – hospitace
	analýza dokumentů vedených zaměstnanci
	audio nebo video záznamy
	Rozhovor
	hodnotící rozhovor
	Diskuze

	porovnání s ostatními zaměstnanci
	jiné

12. Kdo bývá hodnotitelem vašeho výkonu ve vaší organizaci? (lze označit více možností)

- a) ředitelka škola
- b) zástupce ředitelky školy
- c) spolupracovníci
- d) rodiče
- e) pracovník sám (sebehodnocení)
- f) 360° zpětná vazba
- g) dotazníkové hodnocení širším okruhem respondentů
- h) jiné (napište)

13. Závěry z hospitací využíváte pro? (napište)

14. Jakým způsobem je Vám podávána zpětnou vazbu? (lze označit více možností)

- a) pochvalou, povzbuzením
- b) neformálními rozhovory
- c) okamžitým řešením situace při shledání nedostatků
- d) pohospitačním rozhovorem
- e) při pedagogických radách
- f) nepodávám
- g) jiné (napište)

15. Jak často vede s Vámi ředitelka hodnotící rozhovor?

- a) 1x ročně, na konci školního roku
- b) 1x ročně a to v průběhu školního roku
- c) 2x ročně i častěji
- d) nikdy
- e) jiné (napište)

16. Co vedení posuzuje při hodnocení pracovního výkonu?

- a) výsledek práce
- b) pracovní kompetence
- c) osobnostní kompetence

- d) odbornou způsobilost
- e) sociální kompetence
- f) chování (plnění povinností)
- g) vše dohromady
- h) jiné (napíšte)

Příloha 3.

Etický kodex pedagogů MŠ Litvínovská 490

ČJ.286/2014

Pedagog a děti

- učitel si uvědomuje, že je pro děti vzorem
- učitel nezneužívá svého postavení vůči dětem
- učitel pomáhá a u dětí rozvíjí intelekt, dovednosti a schopnosti
- učitel se snaží o objektivitu a spravedlnost
- učitel je empatický a tolerantní
- učitel citlivě přistupuje k důvěrným informacím o dětech
- učitel motivuje

Pedagog a rodiče

- učitel má spravedlivý přístup ke všem rodičům
- učitel ve vztahu k rodičům zvládá komunikaci zahrnující vyslechnutí, pochopení a respekt
- učitel srozumitelně a objektivně informuje rodiče o chování dětí

Pedagog a kolegové

- učitel aktivně spolupracuje s vedením školy a s kolegy
- učitel se informuje o dění ve škole a přispívá svými návrhy ke zlepšení chodu školy tam, kde to považuje za nezbytné
- učitel je loajální vůči škole na veřejnosti, před dětmi i rodiči a reprezentuje kolegiální vztahy a vzájemnou loajalitu v rámci sboru

Pedagog sobě

- učitel se celoživotně vzdělává ve svém oboru
- učitel pečuje o svůj zevnějšek
- učitel má morální a mravní vystupování
- učitel dodržuje vnitřní řády a směrnice školy a další pravidla
- učitel za svou práci a rozhodování nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti či jiná zvýhodnění
- učitel umí přiznat vlastní chybu
- učitel není lhostejný
- učitel pravidelně provádí psychohygienu jako prevenci syndromu vyhoření

V Praze dne: 29.8.2014

Hana Šolcová

Ředitelka MŠ

Příloha č. 4.

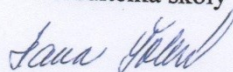
Mateřská škola Litvínovská 490
Litvínovská490/52
Praha 9-190 00

KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ PRÁCE PEDAGOGA V MŠ

1. Výchovně vzdělávací činnost zpracovává promyšleně, plánovitě ve spolupráci a v návaznosti s kolegy na třídě dle ŠVP a v souladu s RVP.
2. Umí děti motivovat, vzbudit v dětech nenásilně zájem o činnost.
3. Tematické celky jsou plánovány tak, že obsahují činnosti ze všech oblastí RVP
4. Aktivity jsou plánovány tak, aby vytvářely příležitosti pro kooperaci, spolupráci dětí. Dětem je dána možnost volby mezi činnostmi.
5. Učitelka využívá pro svou práci metodiky, odbornou literaturu, čerpá nové poznatky, uplatňuje je v praxi.
6. Učitelka vytváří prostor pro sebehodnocení dětí, samostatné vyjadřování dětí.
7. Převažují skupinové, kooperativní a individuální činnosti směřující k cílevědomému rozvoji dětí, rozšiřování jejich kompetencí (schopností, dovedností, postojů, poznatků, návyků.)
8. Učitelka provádí evaluační činnost. Sleduje, posuzuje, kontroluje a hodnotí výsledky své práce, individuální pokroky dětí v jejich rozvoji a učení, kontroluje a hodnotí podmínky, v nichž se vzdělání uskutečňuje.
9. Pracuje s výsledky hodnocení a evaluace. Uplatňuje je v plánování.
10. Vede dokumentaci třídy.
11. Pomůcky a hračky jsou dětem dostupné tak, aby si je mohly samy brát.
12. Učitelka provádí poradenskou činnost pro rodiče ve věcech výchovy a vzdělávání v rozsahu . ?

Hana Šolcová

Ředitelka školy



Mateřská škola Litvínovská 490
190 00 PRAHA 9
tel 286 889 241, 286 881 960
IČO: 70920362

KRITERIA PRO STANOVENÍ ODMĚN

Mateřská škola Litvínovská 490

Kritéria pro přiznávání odměn pedagogických pracovníků mateřských škol

- úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu
- sponzoring – získání sponzorského daru či pomoc
- výroba pomůcek pro MŠ
- zastupování za ředitele MŠ
- zastupování za nepřítomnost učitelky
- mimořádná akce školy – Školy v přírodě, karneval, Den dětí, výlety, exkurze, spaní ve školce, Předškoláček apod.
- zajištění kulturní akce
- realizace (podíl na realizaci) významného úkolu, který souvisí se vzdělávací profilací školy
- výzdoba MŠ
- další akce nad rámec pracovních povinností

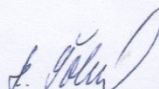
Kritéria pro přiznávání odměn nepedagogických pracovníků mateřských škol

- úspěšné splnění mimořádného pracovního úkolu
- zastupování za nepřítomné
- aktivní účast na akcích MŠ
- mimořádné akce v provozu MŠ (malování, úklid po malování, inventarizace apod.)
- sponzoring – získání sponzorského daru či pomoci škole
- další akce nad rámec pracovních povinností

Podmínkou návrhu na vyplacení odměny je dlouhodobý kvalitní výkon povolání.

V Praze dne: 16.4.2013

Hana Šolcová
ředitelka školy



Mateřská škola Litvínovská 490
190 00 PRAHA 9
tel 286 889 241, 286 881 960
ICO: 70920362

Příloha č. 6.

Škola: Mateřská škola Litvínovská 490

Pracovní náplň a zařazení pracovníka

1. Pracovník:

Jméno a příjmení (titul): Funkce: učitelka MŠ

2. Zařazení pracovníka

Katalog prací (nařízení vlády č. 222/2010 Sb.) 2.16.1. učitel

Platová třída: 9.

3. Pracovní náplň

Tvorba vzdělávacího programu třídy mateřské školy. Aplikace vzdělávacích a výchovných metod včetně případné individuální práce s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami.

4. Další povinnosti

4.1 Odpovědnost

Je odpovědná ředitelce školy.

4.2. Pracovní a organizační záležitosti

- Plní určenou míru přímé výchovně vzdělávací povinnosti a koná práce související s výchovně vzdělávacím procesem.
- Účastní se porad svolaných vedoucími pracovníky školy.
- Plní příkazy ředitelky školy, zástupkyně ředitelky školy.
- Zastupuje přechodně nepřítomnou učitelku nebo jiného pedagogického pracovníka v rámci sjednaného druhu práce.
- Je přítomna ve škole v době stanovené jejím rozvrhem, v době porad svolaných ředitelkou školy, v době stanovené pro případné přechodné zastupování jiného učitele, v době stanovené pro konzultace s rodiči, v době mimotřídní práce s dětmi a v jiných případech, které stanoví ředitelka MŠ. Na pracoviště přichází včas, nejméně 15 minut před začátkem přímé vyučovací činnosti.
- Sleduje přehled zastupování a úkoly dané vedením školy (nástěnka ve sborovně školy, na chodbě školy).
- Dbá, aby její jednání a vystupování před dětmi, rodiči i širší veřejností bylo v souladu s pravidly slušnosti a občanského soužití a s výchovným působením školy.
- Hlásí vedení školy plánované akce mimo budovu školy.
- Vykonává dozor nad dětmi po celou dobu pobytu dětí v MŠ do doby převzetí dítěte rodičem nebo jejich zástupcem. Stejně tak provádí dozor při akcích organizovaných školou.

4.3. Výchovně vzdělávací proces

- Zajišťuje komplexní výchovně vzdělávací činnost zaměřenou na rozšiřování vědomostí, dovedností a návyků dětí. Využívá specifických, diagnostických, vzdělávacích a kontrolních metod.
 - Vytváří podmínky pro cílevědomý osobnostní rozvoj dětí, předpoklady pro další vzdělávání.
 - Provádí osobní přípravu na VVP, přípravu pomůcek a přístrojů didaktické techniky, přípravu materiálů.
 - Vede předepsanou pedagogickou dokumentaci, zejména Přehled výchovné práce, Přehled o docházce a Evidenční list pro děti.
 - Řídí se rámcovým programem pro předškolní vzdělávání, místním školním výchovně vzdělávacím programem, tematickými plány, případně jinými schválenými nebo zpracovanými dokumenty.
 - Provádí soustavné pozorování vývoje dítěte, jeho vědomostí, dovedností a návyků a potřeb.
 - Vede soustavnou evidenci o vývoji dítěte - diagnostika dítěte.
 - Spolupracuje s rodiči dětí, na požádání rodičů je informuje na třídních schůzkách, popřípadě na individuálně dohodnuté schůzce. Písemně informuje rodiče v případech, kdy je to v zájmu výchovy dítěte.
 - Podílí se na vypracování individuálního výchovně vzdělávacího plánu pro děti se zdravotním postižením a pro děti s OŠD
 - Podává návrhy na vyšetření v pedagogicko - psychologické poradně a SPC.
 - Věnuje dostatek individuální péče všem dětem, zejména dětem z málo podnětného prostředí, dětem se zdravotním postižením.
 - Oznamuje poznatky, které mohou nasvědčovat tomu, že dítě je v rodině vystaveno týrání, zneužívání, zanedbávání nebo jiným způsobem špatnému zacházení.
 - Usiluje o to, aby na základě výchovně vzdělávacího procesu docházelo k soužití lidí různých národností, náboženství a kultur a k respektování odlišností jednotlivých etnických skupin.
 - Podává návrhy na odklad školní docházky, na přefazení dítěte do jiného typu zařízení, na zajištění specializované péče o děti se zdravotním postižením.
 - Konzultuje s ostatními učitelkami, ředitelkou, podle potřeby i s pracovníky poradny (zdravotnického zařízení) a SPC problematiku jednotlivých dětí, především dětí s trvalejšími psychickými a zdravotními potížemi.
 - Předkládají pedagogické radě zprávu o třídě.
 - Podle pokynů vedení školy řídí organizační záležitosti své třídy.
 - Přípravuje se na setkání s rodiči.
-
- Předává rodičům nezbytné informace o akcích školy, nabídce zájmových kroužků, o způsobu přihlašování a odhlašování dětí, o řešení školních úrazů, o spolupráci ap....).
 - Podílí se na organizačním zajištění všech mimoškolních akcí - školy v přírodě, plavecké kurzy, maškarní karnevaly, oslavy Dne dětí, výlety ap.
 - Podává zprávy o dítěti pro PPP, Policii ČR, sociální odbor.
 - Při přechodu dítěte na jinou školu připravuje potřebnou dokumentaci.

- Zpracovává podklady pro celoškolní dokumentaci – roční plány, výroční zprávy apod.
- Doplnjuje a aktualizuje údaje o dětech v evidenčním listě dětí, předává tyto změny též ředitelce školy.
- Na konci měsíce spočítá průměrnou docházku ve třídě a předá ji zástupkyni ředitelky školy. Vede podrobný přehled věku žáků pro stanovení úplaty za předškolní vzdělávání a pro potřeby vedoucí stravování

4.4. Vzdělávání

- Dále se vzdělává, a to při samostatném studiu nebo v organizovaných formách dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.
- Samostatně studuje pedagogickou literaturu, právní předpisy a vnitřní školní normy.

4.5. Materiální oblast

- Odpovídá za pořádek ve třídě a šatně během dne, za estetický vzhled .
- Provádí nezbytnou péči o kabinety, knihovny a další zařízení sloužící potřebám výchovy a vzdělávání.
- Kontroluje stav nábytku, pomůcek a hraček ve třídě, informuje vedení školy o nedostacích.
- Je odpovědná za didaktickou techniku, hračky a učební pomůcky, které jsou trvale umístěny ve třídě, ve které pracuje.

4.6. BOZP

- Sleduje vybavení třídy nábytkem (velikost, vhodnost, bezpečnostní úprava), osvětlení třídy, hluk, teplota, zatemnění před sluncem ap.
- Vytváří, dodržuje a kontroluje podmínky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví dětí při jejich účasti ve výchovně vzdělávacím procesu v MŠ, též při všech ostatních akcích MŠ. Při činnostech mimo areál školy, v přírodních podmínkách nebo na komunikacích volí terén a překážky úměrné věku, klimatickým podmínkám, rozumovému a fyzickému vývoji dětí s přihlédnutím ke kvalitě jejich vybavení. Řídí se pravidly silničního provozu.
- Zajišťuje poučení dětí o BOZP a PO v příslušných výchovách a akcích školy
- Vychovává děti k dodržování hygienických zásad a zásad bezpečnosti práce.
- Sleduje zdravotní stav dětí a v případě náhlého onemocnění dětí informují bez zbytečných průtahů vedení školy a rodiče nemocného dítěte.
- Při úrazu poskytne dítěti nebo jiné osobě první pomoc, zajistí ošetření dítěte lékařem. Úraz dítěte zapíše do knihy úrazů.

Datum předání	ředitel školy	zaměstnanec
13.02.2017	Mgr. Hana Šolcová	Anna Mašatová

9 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Řízení pracovního výkonu.....16

Obrázek č. 2: 360° Zpětná vazba v prostředí školy.....30

10 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Matice metod hodnocení.....	26
Tabulka č. 2: Setkala jste se s pojmem „řízení pracovního výkonu“?.....	40
Tabulka č. 3: V jakých dokumentech máte přesně určenou roli (pozici) pedagogického pracovníka? (lze označit více možností).....	42
Tabulka č. 4: : Existuje ve vaší organizaci plán osobního rozvoje pedagogických pracovníků?.....	43
Tabulka č. 5: Co je obsahem plánu osobního rozvoje?(možno označit více možností).....	44
Tabulka č. 6: Má vaše škola vymezena motivační kritéria (např. motivační program školy)?	45
Tabulka č. 7: Jaké oblasti výkonu pedagogických pracovníků jsou ve vaší škole podkladem pro jejich hodnocení? (možno označit více možností).....	46
Tabulka č. 8: Jaké schopnosti jsou u vašich pedagogických pracovníků důležité?(možno označit více možností).....	48
Tabulka č. 9: Jaké metody hodnocení pedagogických pracovníků využíváte? (lze označit více možností).....	49
Tabulka č. 10: Kdo bývá hodnotitelem pedagogických pracovníků ve vaší organizaci? (lze označit více možností).....	50
Tabulka č. 11: Co hodnotíte v posuzování pracovního výkonu? (možno označit více možností).....	51
Tabulka č. 12: Jakým způsobem podáváte pedagogickým pracovníkům zpětnou vazbu? (lze označit více možností).....	52
Tabulka č. 13: Charakteristika mateřské školy případové studie.....	56

11 Seznam grafů

Graf č. 1: Odpovědi respondentů k otázce č. 2.....	40
Graf č. 2: odpovědi respondentů k otázce č. 3.....	41
Graf č. 3 odpovědi respondentů k otázce č. 4.....	43
Graf č. 4 odpovědi respondentů k otázce č. 5.....	44
Graf č. 5 odpovědi respondentů k otázce č. 6.....	45
Graf č. 6 odpovědi respondentů k otázce č. 9.....	46
Graf č. 7 odpovědi respondentů k otázce č. 10.....	47
Graf č. 8 odpovědi respondentů k otázce č. 11.....	49
Graf č. 9 odpovědi respondentů k otázce č. 12.....	50
Graf č. 10 odpovědi respondentů k otázce č. 16.....	51
Graf č. 11 odpovědi respondentů k otázce č. 14.....	52

12 Seznam zkratek

apod. – a podobně

RVP PV – Rámcový vzdělávací program předškolního vzdělávání

ŠVP – školní vzdělávací program

např. – například

atd. – a tak dále

tj. - to je

MŠ – mateřská škola

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci