

## 3. ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU A HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je integrální součástí personální práce ve škole. Umožňuje řediteli školy i ostatním vedoucím zaměstnancům řídit a vést podřízené zaměstnance k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů školy.

### 3.1 Pojetí pracovního výkonu

Pracovní výkon je **výsledek práce a chování zaměstnance** vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod. Pracovní výkon zaměstnance je funkcí schopností, motivace a podmínek zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

Chování pedagogického pracovníka jako součást 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 pedagogického pracovníka, který sice není právně uznávanou normou, ale mohl by být návodem a následně i hodnotícím kritériem. Některé školy mají ve svém školním řádu určité položky etického chování pedagogických pracovníků, ale většinou nepostihují vše potřebné.

Schopnosti, motivace a podmínky zaměstnanců determinují výsledky práce a chování zaměstnanců, které determinují **výsledky fungování a hospodaření školy**. Dosahování očekávaných výsledků školy cestou dosahování požadovaných výsledků práce a chování zaměstnanců je podstatou řízení pracovního výkonu.

### 3.2 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematická činnost ředitele školy i ostatních vedoucích zaměstnanců, která směřuje k realizaci strategických cílů školy prostřednictvím dosahování požadovaného pracovního výkonu podřízených zaměstnanců.

Řízení pracovního výkonu je založeno na vzájemné **dohodě** mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci o požadovaném pracovním výkonu (včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek) a přímé **odpovědnosti** vedoucích zaměstnanců za řízení a vedení podřízených zaměstnanců k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů školy.

**Efektivní řízení pracovního výkonu** ve škole dále vyžaduje:

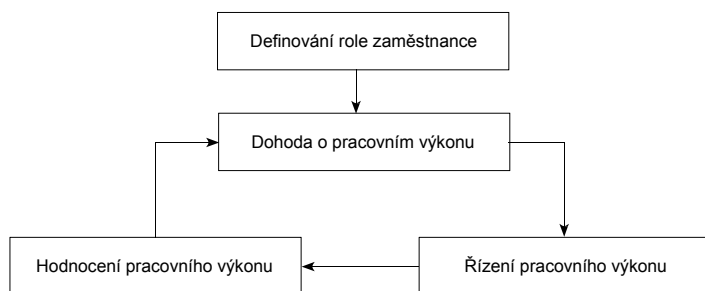
- realizovat řízení pracovního výkonu v souladu s podmínkami školy,
- integrovat řízení pracovního výkonu do systému personálních činností,
- aplikovat řízení pracovního výkonu na všechny zaměstnance.

Nástrojem řízení pracovního výkonu je systematické **hodnocení zaměstnanců**, to znamená systematické získávání a poskytování hodnotící informace, **zpětné vazby**, o skutečném pracovním výkonu zaměstnanců. Vedoucí zaměstnanci využívají zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu podřízených zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k dosažení požadovaného pracovního výkonu.

Proces řízení pracovního výkonu (obr. 6), který vychází z definování role zaměstnance, probíhá jako neustále se opakující cyklus (Armstrong, 2002, s. 433–432):

- uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období,
- řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období,
- hodnocení pracovního výkonu za určité období.

**Obr. 6** Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj: Upraveno podle Armstrong, 2002.

Proces řízení pracovního výkonu vychází z **definování role zaměstnance**, kdy vedoucí zaměstnanec spolu s podřízeným zaměstnancem vymezí úlohu podřízeného zaměstnance ve škole:

- Co se od zaměstnance očekává (obsah práce)?
- Čeho má zaměstnanec dosáhnout (výsledky práce)?
- Co k tomu zaměstnanec potřebuje (schopnosti, motivace a podmínky k práci)?

Od pedagogického pracovníka se v rámci obsahu práce očekává výchovně-vzdělávací činnost, konkretizovaná v jeho pracovní náplni. Výsledkem jeho práce je naplnění cílů školního vzdělávacího programu, a tedy určitý posun ve výchově a vzdělání žáka, v případě ukončení školy i dosažení daného stupně vzdělání. Potřeby pracovníka vycházejí jak z jeho vlastní osoby (schopnosti a motivace), tak z podmínek školy (učebna, učební materiály, výpočetní technika apod.).

Definování role zaměstnance je předpokladem uzavření **dohody o pracovním výkonu** na určité období (zpravidla na rok), ve které vedoucí zaměstnanec spolu s podřízeným zaměstnancem specifikují požadovaný pracovní výkon, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu.

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 standardy a hodnoty školy.

Dohoda o pracovním výkonu se ideálně uzavírá **písemně** a zpravidla na **rok**, ovšem podle podmínek a požadavků školy je možné dohodnout i jiné období, např. pololetí nebo čtvrtletí, popřípadě vymezit dohodnuté období výkonem určité práce, realizací určitého projektu apod.

Dohoda o pracovním výkonu se v prostředí škol obvykle písemně neuzavírá. Pracovní cíle jsou konkrétně obtížně stanovitelné, neboť potenciál žáků je na začátku školního roku různý, různý bude i výsledek jejich učení. Ideálním cílem by byla „přidaná hodnota“ výsledků žáka, tedy rozdíl mezi počátečním a konečným stavem ve znalostech a dovednostech žáka, posun, který žák během roku udělá. Rozvojové cíle pracovníka se stanovují lépe, jde o rozvoj schopností (znalostí a dovedností) na základě vzdělávacích a rozvojových aktivit. S obtížným stanovením cílů souvisí i obtížné stanovení norem a ukazatelů pracovního výkonu. Průměry známek u jednotlivých žáků nejsou

směrodatným ukazatelem. Účelnější je sledovat jejich kompetence projevující se pozorovatelným chováním. Předpoklady a požadavky výkonu práce představují kromě schopností a motivace pedagogického pracovníka i konkrétní záležitosti, jako je přidělení třídnictví, úvazků, dozorů apod. Podmínky a prostředky výkonu práce jsou nejen hodnoty materiální (učebny, kabinety, pomůcky, výpočetní technika apod.), ale také žáci. A právě to je specifikem pedagogického procesu. Výkon pedagogického pracovníka závisí, i když samozřejmě ne zcela, na žákovi. Poslední položkou pracovního výkonu jsou základní standardy a hodnoty školy. Jde nejen o položky výše zmíněného etického kodexu, ale patří sem i vize školy, zásady spolupráce s rodiči a partnery školy, v podstatě tedy celková kultura školy.

Na dohodu o pracovním výkonu navazuje **řízení pracovního výkonu** v průběhu určitého období (zpravidla roku), kdy vedoucí zaměstnanec řídí a vede podřízeného zaměstnance k dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Nástrojem řízení a vedení podřízeného zaměstnance v průběhu roku je systematické **hodnocení**, získávání a poskytování hodnotící informace, **zpětné vazby**, zaměřené na výsledky, schopnosti, motivaci i podmínky podřízeného zaměstnance.

V souvislosti s řízením pracovního výkonu připomeňme organizační strukturu školy a požadavek, aby s ní byli seznámeni všichni zaměstnanci. Důležitost respektování organizační struktury se projeví i v úspoře času, kdy některé záležitosti s učitelem může řešit jeho přímý nadřízený – vedoucí vzdělávací týmu – a nikoliv zástupce ředitele nebo samotný ředitel.

Na řízení pracovního výkonu navazuje **hodnocení pracovního výkonu** za určité období (zpravidla za rok), kdy vedoucí zaměstnanec spolu s podřízeným zaměstnancem projednávají dosažení dohodnutých pracovních a rozvojových cílů. Podřízený zaměstnanec má možnost vyjádřit se k závěrům hodnocení a součástí hodnocení je vzájemná dohoda o nápravě zjištěných nedostatků a zlepšování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance, včetně rozvoje požadovaných schopností, dosahování žádoucí motivace a vytváření příznivých podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Výsledky slouží jednak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, jednak k rozhodování vedoucího zaměstnance v dalších oblastech spojených s řízením pracovního výkonu podřízeného zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.). Takto se proces řízení pracovního výkonu neustále opakuje.

Pro realizaci procesu řízení pracovního výkonu, stejně jako pro zabezpečování ostatních personálních činností (výběr, odměňování, vzdělávání apod.) má zásadní význam hodnocení zaměstnanců.

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení pracovního výkonu zaměstnanců. Umožňuje řediteli školy i ostatním vedoucím zaměstnancům **kontrolovat, usměrňovat a podněcovat** podřízené zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů školy.

#### 3.3.1 Forma hodnocení zaměstnanců

Rozlišuje se neformální a formální hodnocení zaměstnanců.

##### Neformální hodnocení

Neformální hodnocení se uplatňuje průběžně při zkoumání a posuzování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance v průběhu určitého období, kdy vedoucí zaměstnanec řídí a vede podřízeného zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného pracovního výkonu. Účelem je včasné rozpoznání a řešení případných odchylek skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu a určení vhodného způsobu nápravy. Zjištěné **problémy pracovního výkonu** musí vedoucí zaměstnanec společně s podřízeným zaměstnancem okamžitě řešit, přičemž se doporučuje následující postup (Armstrong, 2007, s. 429–430):

- vedoucí zaměstnanec spolu s podřízeným zaměstnancem definují problém, určí příčinu problému a rozhodnou o krocích vedoucích k řešení problému;
- vedoucí zaměstnanec (za součinnosti podřízeného zaměstnance) vytvoří podmínky pro úspěšné řešení problému a podřízený zaměstnanec (za součinnosti vedoucího zaměstnance) realizuje kroky vedoucí k řešení problému;
- vedoucí zaměstnanec hodnotí realizaci a výsledek řešení problému, získává a poskytuje podřízenému zaměstnanci zpětnou vazbu.

Uvedený postup se opakuje, dokud není problém vyřešen. Důležité je, aby vyřešení problému bylo společným cílem vedoucího a podřízeného zaměstnance.

Podklady pro neformální hodnocení získávají vedoucí zaměstnanci většinou pozorováním nebo rozhovorem se zaměstnanci. Častým problémem pracovního výkonu učitele je zhoršené chování žáků ve třídě, a tedy obtížnější výuka. Ukažme si řešení takového problému:

#### a) Definice problému:

Příčin zhoršeného chování žáků ve třídě může být více, zvolme příchod nového žáka do třídy, jeho neustálé vyrušování a nevhodné chování, ke kterému se přidávají ostatní. Příčinou a základním problémem, který vede ke zhoršení pracovního výkonu učitele, je tedy příchod nového žáka, jehož chování není v souladu s řádem školy. Vedoucí zaměstnanec (ředitel nebo jeho zástupce) po dohodě s vyučujícím rozhodnou o svolání schůzky s rodiči žáka a dalšími pedagogickými pracovníky.

#### b) Řešení problému:

Prvním krokem řešení je tedy schůzka s rodiči žáka a zainteresovanými pedagogickými pracovníky – příslušným vyučujícím, třídním učitelem, výchovným poradcem a vedoucím zaměstnancem. Na základě jednání jsou stanovena určitá opatření pro žáka (kázeňský postih, návštěva pedagogicko-psychologické poradny) i pro učitele (těsnější spolupráce s rodiči a výchovným poradcem, jiné metody výuky) a zároveň určena doba na sledování výsledků těchto opatření.

#### c) Hodnocení:

Po určité době následuje další schůzka, na které se vyhodnotí situace za uplynulé období. Vedoucí zaměstnanec ve spolupráci s vyučujícím vyhodnocují celou situaci. V případě nápravy chování žáka dochází ke zklidnění situace a výuka může probíhat bez problémů, konflikt je odstraněn. V případě přetrvávajících problémů se přijímají další opatření (spolupráce s kurátorem, odchod žáka).

### Formální hodnocení

Formální hodnocení se uplatňuje periodicky při zkoumání a posuzování pracovního výkonu podřízeného zaměstnance za určité období, kdy vedoucí zaměstnanec informuje a projednává s podřízeným zaměstnancem dosažený pracovní výkon, schopnosti, motivaci i podmínky. Zpravidla se uskutečňuje formou **hodnotícího rozhovoru**. Výsledná zpráva je součástí personální evidence a slouží jak k uzavření dohody o pracovním výkonu na další období, tak k rozhodování vedoucího zaměstnance v dalších

oblastech spojených s řízením pracovního výkonu podřízeného zaměstnance (výběr, odměňování, vzdělávání apod.).

### 3.3.2 Systém hodnocení zaměstnanců

Při vytváření systému formálního a neformálního hodnocení zaměstnanců ve škole je nutné hledat odpovědi na následující otázky:

- Proč hodnotit?
- Co hodnotit?
- Jak hodnotit?
- Kdo má hodnotit?
- Kdy a jak často hodnotit?
- Jak sdělovat a využívat výsledky hodnocení?

#### Proč hodnotit?

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem řízení a vedení zaměstnanců. Umožňuje vedoucím zaměstnancům získat hodnotící informaci, zpětnou vazbu o skutečném pracovním výkonu podřízených zaměstnanců:

- Jaké jsou výsledky práce a chování zaměstnanců?
- Jaké jsou schopnosti a motivace zaměstnanců?
- Jaké jsou podmínky práce zaměstnanců?

Vedoucí zaměstnanci využívají získanou hodnotící informaci, **zpětnou vazbu**, o skutečném pracovním výkonu podřízených zaměstnanců za účelem jejich řízení a vedení k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizaci strategických cílů školy.

Povinnost ředitelů hodnotit své zaměstnance je dána nejen zákoníkem práce, ale objevuje se i ve školské legislativě. Podle ustanovení § 164 odst. 1 školského zákona ředitel školy a školského zařízení odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu se školským zákonem a vzdělávacími programy, stejně jako odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb. Aby mohl ředitel odpovídat za úroveň poskytovaných služeb, musí tyto služby znát, musí znát práci jednotlivých zaměstnanců, musí je kontrolovat, usměrňovat a podněcovat k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Dalším důvodem pro hodnocení jsou očekávání zaměstnanců. Potřeba zpětné vazby je neoddiskutovatelným faktem.

## Co hodnotit?

Zkoumají a posuzují se rozhodující kritéria, charakteristiky a determinanty pracovního výkonu zaměstnanců:

- **výsledky** (množství práce, kvalita práce, včasnost práce apod.),
- **chování** (provedení práce, přístup k práci, přítomnost v práci apod.),
- **schopnosti** (způsobnost k práci),
- **motivace** (ochota k práci),
- **podmínky** (pracovní doba, pracovní prostředí apod.).

Podívejme se na oblasti hodnocení pedagogických pracovníků:

- Vzhledem k různému vstupnímu potenciálu žáků jsou výsledky žáků, jak již bylo uvedeno, málo objektivním faktorem. Je však možné hodnotit osvojené znalosti a dovednosti žáků a jejich aktivitu v hodinách, individuální přístup, mimoškolní aktivity se žáky apod.).
- Z hlediska chování, kromě základních povinností (např. včasný nástup do hodin, dodržování dozorů apod.), je možné objektivně hodnotit například samostatnost, kreativitu nebo ochotu pracovat nad rámec povinností (např. tvorba projektů).
- Schopnosti jsou pozorovatelné především v rámci výuky, kdy se sleduje odborný obsah, didaktické metody a vůbec celkové naplnění cílů školního vzdělávacího programu.
- Hodnocení motivace je velmi subjektivní záležitostí a vyžaduje zkušeného hodnotitele. U introvertních jedinců bývá motivace velmi skrytá, naopak u extrovertů se často považuje za motivaci k práci něco, co motivací ve skutečnosti není. Projevem žádoucí motivace je rovněž ochota k dalšímu vzdělávání, které vede k rozvoji schopností.
- Z hlediska pracovního prostředí je možné posuzovat udržování tříd, využívání pomůcek i výpočetní techniky.

Všechny uvedené oblasti by měly být součástí hodnocení archu pedagogického pracovníka. Obvyklou praxí však je, že k hodnocení slouží pouze hospitační protokol (činnost pedagogického pracovníka v hodině) a písemné hodnocení ostatních oblastí neexistuje nebo jsou u různých vedoucích (sledování docházky a plnění dozorů u zástupce ředitele, potvrzení o dalším vzdělávání u ředitele školy, přehled mimoškolních akcí se žáky u vedoucího metodického orgánu). Minimálně z tohoto důvodu je pak důležité (jak bude zmíněno dále) souhrnné hodnocení více hodnotiteli.