

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2019 - 2021

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Hana Hejduková

**Analýza vnitřních a vnějších podmínek řízení
lidských zdrojů.**

Praha 2021

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**BACHELOR / MASTER COMBINED (PART TIME) / FULL-TIME
STUDIES**

2019 - 2021

DIPLOMA THESIS

Hana Hejduková

**Analysis of internal and external conditions of human
resources management.**

Prague 2021

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská/diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 21. 2. 2021

Hana Hejduková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. PhDr. Janu Bartákovi za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost a především trpělivost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tematikou analýzy vnitřních a vnějších podmínek řízení lidských zdrojů. Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů na střední škole, zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů a návrh inovativních opatření na zlepšení současného stavu.

V teoretické části se diplomová práce zabývá základními pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce specifikuje, jaké jsou vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů, a popisuje analýzy a výzkumné metody používané v oblasti řízení lidských zdrojů. V praktické části jsou analyzovány podmínky řízení lidských zdrojů na střední škole a na základě analýz byly navrženy inovativní opatření.

Klíčová slova

Analýza, klima školy, personální činnosti, řízení lidských zdrojů, strategie, SWOT analýza, školství, vnější podmínky, vnitřní podmínky.

Annotation

The diploma thesis deals with the analysis of internal and external conditions of human resources management. The aim of the work is to analyze the internal and external conditions of human resource management in high school, evaluation of the level of human resource management and the proposal of innovative measures to improve the current situation.

The theoretical part deals with the basic concepts in the field of human resource management. The thesis specifies the internal and external conditions of human resource management and describes the analyzes and research methods used in human resource management. The practical part analyzes the conditions of human resource management in high school and based on the analysis, innovative measures were proposed.

Keywords

Analysis, education, external conditions, human resources management, internal conditions, personnel activities, school climate, strategy, SWOT analysis.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| OBSAH | 7 |
| ÚVOD..... | 9 |
| CÍLE PRÁCE A METODIKA | 10 |
| TEORETICKÁ ČÁST..... | 12 |
| 1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 12 |
| 1.1 Řízení lidských zdrojů | 12 |
| 1.2 Personální činnosti | 16 |
| 1.3 Pojetí personalistiky ve škole | 17 |
| 1.4 Úkoly, cíle a funkce řízení lidských zdrojů | 19 |
| 1.4.1 V obecné rovině | 19 |
| 1.4.2 Ve školství | 21 |
| 1.5 Strategie řízení lidských zdrojů v podmínkách školství | 23 |
| 2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 24 |
| 2.1 V obecné rovině | 25 |
| 2.1.1 Vnitřní podmínky | 25 |
| 2.1.2 Vnější podmínky | 26 |
| 2.2 Ve školství | 27 |
| 2.2.1 Vnitřní podmínky | 28 |
| 2.2.2 Vnější podmínky | 34 |
| 3 ANALÝZY A VÝZKUMNÉ METODY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .. | 34 |
| 3.1 Strategické analýzy ve školství obecně | 35 |
| 3.2 Analýzy řízení lidských zdrojů | 41 |
| 3.2.1 Komplexní analýzy | 41 |
| 3.2.2 Analýzy vnitřního prostředí | 43 |
| 3.2.3 Analýzy vnějšího prostředí | 44 |
| 3.3 Výzkumné metody | 45 |
| 3.4 Soubor možných opatření a zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů..... | 46 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 48 |
| 4 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY | 48 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 4.1 | Zaměstnanci školy | 51 |
| 4.1.1 | Organizační struktura | 51 |
| 4.1.2 | Personální zajištění | 52 |
| 4.1.3 | Struktura zaměstnanců | 53 |
| 4.1.4 | DVPP a projektová činnost | 53 |
| 4.1.5 | Kontrolní činnost..... | 54 |
| 4.2 | Vyučované obory a počty žáků | 54 |
| 4.3 | Hospodaření školy | 56 |
| 4.3.1 | Unie rodičů..... | 56 |
| 5 | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ | 57 |
| 5.1 | Analýza vnitřních podmínek řízení lidských zdrojů ve škole..... | 57 |
| 5.1.1 | Manažerská mřížka | 57 |
| 5.1.2 | Dotazníkové šetření - motivace..... | 59 |
| 5.1.3 | Dotazníkové šetření..... | 61 |
| 5.1.4 | Přímé dotazování pedagogických a nepedagogických pracovníků | 72 |
| 5.2 | Analýza vnějších podmínek řízení lidských zdrojů ve škole..... | 74 |
| 5.3 | SWOT analýza | 78 |
| 6 | NÁVRHY INOVATIVNÍCH OPATŘENÍ..... | 80 |
| | ZÁVĚR | 84 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 86 |
| | SEZNAM ZKRATEK | 90 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ | 91 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 93 |

ÚVOD

Každá organizace ke své činnosti potřebuje hned několik zdrojů – může se jednat o finanční zdroje, materiálové zdroje a v neposlední řadě především o lidské zdroje, které bývají označovány za nejcennější zdroje, protože bez těchto zdrojů fakticky nemůže žádná organizace fungovat. Lidské zdroje je nutné v současné době již vnímat jako konkurenční výhodu na trhu. Organizace si vždy definuje svojí personální strategii a dále to, jakou roli a postavení řízení lidských zdrojů zaujímá v rámci hierarchie jejich činností, čímž se ve své podstatě odlišuje od své konkurence. Nové pojetí v rámci řízení lidských zdrojů se odvíjí od konceptu, který na lidské zdroje tedy nahlíží jako na bohatství organizace. Řízení lidských zdrojů tak musí zahrnovat všechna rozhodnutí a jednotlivé kroky managementu, které mají následně vliv na povahu vztahů mezi lidskými zdroji a danou organizací.

Školství je dosti specifickou oblastí, která je nedílnou součástí českého vzdělávacího systému. Škola je organizací, která bývá zřízena různými zřizovateli, a to nejenom státem, ale také obcemi či jinou právnickou osobou – nadace, církev apod. Převážná většina škol v současné době disponuje právní subjektivitou a vstupuje do právních vztahů svým vlastním jménem, přičemž za ně nese taktéž vlastní zodpovědnost. Řízení školství není vůbec snadnou záležitostí, jelikož se jedná o specifický systém řízení jednotlivých procesů, které se ve školství odehrávají, a to tak, aby bylo možné dosáhnout co nejefektivněji a nejučinněji vytyčených cílů. Jednou z důležitých součástí řízení školy je taktéž řízení lidských zdrojů. I škola totiž potřebuje dostatek motivovaných a schopných pracovníků.

Jedním ze základních faktorů úspěšnosti školy je zformovat lidské zdroje a využívat jich tak, aby se zabezpečilo plnění nastavených cílů. Na problém formování lidských zdrojů musí být pohlíženo jako na oblast strategického významu vycházející ze strategických záměrů organizace. Při tom musí být brány v úvahu jak vnitřní podmínky organizace, tak i vnější podmínky organizace.

Diplomovou práci ovlivnila probíhající koronakrize, v jejímž důsledku došlo ke změnám fungování škol a tím také ke změnám podmínek řízení lidských zdrojů.

CÍLE PRÁCE A METODIKA

Problematiku analýzy vnitřních a vnějších podmínek řízení lidských zdrojů ve školství jsem si zvolila, protože pracuji na střední škole a v rámci této diplomové práce bych ráda zjistila, jaké jsou možnosti na zlepšení současného stavu, a abych navrhla vyplývající opatření. Tato zlepšení a nové formy opatření by mohly být klíčovými aspekty pro úspěšné plnění úkolů, které jsou v dnešní době na školu kladeny. Vytýčené oblasti pro zlepšení řízení lidských zdrojů ve školství by se také poté mohly úspěšně aplikovat i na ostatních školách obdobného charakteru a zaměření.

Cílem práce je analyzovat vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů ve školním prostředí (na střední škole), zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů a návrh inovativních opatření na zlepšení současného stavu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoreticko-metodologickou a praktickou část.

Teoreticko-metodologická část práce se zabývá popsáním hlavních úkolů a problematiky řízení lidských zdrojů především se zaměřením na školství. Byly objasněny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a dále jaké jsou vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů. V neposlední řadě jsou v diplomové práci popsány základní analýzy a výzkumné metody podmínek řízení lidských zdrojů a možná opatření pro zlepšení. Pro vypracování této části diplomové práce byla využita odborná dostupná literatura a některé další ověřené zdroje, jak tištěné, tak elektronické, které se touto problematikou zabývají. Jejich seznam je uveden na konci tohoto textu.

V úvodu analytické (praktické) části je charakterizovaná škola, dále jsou popsány vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů na střední škole. Empirické údaje jsou získávány metodou dotazníku a přímého dotazování pedagogických a nepedagogických pracovníků a dále pozorováním a studiem dokumentů týkající se školy. Následuje vypracovaná analýza ze získaných dat a tato data vyhodnocena. K prezentaci dat pro přehlednost jsou použity grafy a tabulky. Na závěr práce byla vyvozena inovativní opatření, jejichž forma a obsah vyplývají ze zjištěných informací v praktické části

práce, a které byly metodicky zpracovány na základě rozborů a analytických nástrojů publikovaných v teoretické části práce.

Na základě zjištěných informací budou také v závěru celého textu potvrzeny či vyvráceny hypotézy ve znění:

1. Moderní škola musí nutně pro svůj rozvoj a naplnění dlouhodobých cílů považovat za klíčové hledisko řízení lidských zdrojů.
2. Efektivní analýzy vnitřních a vnějších podmínek jsou stavebním kamenem pro návrh zlepšení řízení lidských zdrojů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Šikýř a kol. (2016, s. 10) uvádí, že personalistika není důležitá pouze pro soukromý sektor, ale je taktéž nedílnou součástí řízení škol, kde je zaměřena na řízení a vedení lidí. Škola, stejně jako kterákoliv jiná organizace či instituce, zabezpečuje požadovanou práci a dosahuje svých cílů prostřednictvím lidských zdrojů, tedy svých vlastních zaměstnanců, kteří zde vystupují v rámci pracovněprávních vztahů. Vedoucí pracovníci k dosahování úspěchu školy přispívají tím, že se starají o to, aby ostatní zaměstnanci, tedy jinými slovy pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, využívali své schopnosti, dovednosti a znalosti k dosahování úspěchu celé školy. Zároveň se však očekává, že i samotní vedoucí pracovníci nastaví ve škole optimální systém personálních činností, které následně povedou k dosažení strategických cílů školy a k uspokojení potřeb zaměstnanců. Základním předpokladem úspěchu je zde zajisté znalost jednotlivých personálních činností – to, jakým způsobem a za jakým účelem by se měly ve škole uplatňovat, aby posléze mohli vedoucí pracovníci správně a efektivně řídit a vést své podřízené za účelem vykonání sjednané práce, dosažení požadovaného výkonu a realizace strategických cílů školy. V rámci první kapitoly je nutné nejdříve definovat základní pojmy, které s řízením lidských zdrojů úzce souvisí.

1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong a Taylor (2015, s. 45-47) uvádí, že někteří odborníci kritizují pojetí lidí jako „zdrojů“, protože nelze na lidské zdroje nahlížet jako na ostatní výrobní faktory. Pojem „lidské zdroje“ tak může signalizovat snižování hodnoty lidí na úroveň materiálu, techniky či peněz, tedy všech ostatních zdrojů, které přináší hodnotu pouze do té míry, do jaké mohou být využity k dosahování ekonomické hodnoty. Určitou alternativou pojmu „řízení lidských zdrojů“ tak bývá pojem „řízení lidí“.

Armstrong (2007, s. 27-28) dále uvádí, že pojetí řízení lidských zdrojů je základem pro všechny personální činnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 46-47) hovoří o tom, že dnes velmi diskutovaný pojem „řízení lidských zdrojů“ nahradil termín „personální řízení“, který již ve 40. letech 20. století nahradil pojem „personální práce“, jenž ve 20. letech 20. století nahradil pojem „péče o pracovníky“, který se začal objevovat v továrnách během 1. světové války. Je více než jasné, že oblast řízení lidských zdrojů se neustále vyvíjela a stále se vyvíjí a rozvíjí. Zcela poprvé se o lidských zdrojích zmínil v roce 1966 Blake a následoval jej Armstrong, který jako první poukázal na to, že v organizaci jsou lidé klíčovým zdrojem. Samotné pojetí řízení lidských zdrojů se začalo objevovat až v 80. letech 20. století, přičemž za jeho zakladatele je možné považovat amerického teoretika Charlese Fombruna, jeho kolegy a dále také Michaela Beera. Ve Velké Británii poté našli tyto autoři řadu dalších teoretiků, kteří jejich modely začali postupně rozvíjet až do současné podoby. Armstrong (2007, s. 27) poznamenal, že řízení lidských zdrojů je manažery mnohdy považováno za soubor iniciál či za „staré víno v nových lahvích“. Nejedná se však pouze o jiný název pro personální řízení, ale přínos nového pohledu na řízení lidských zdrojů je možné spatřit v zacházení s lidmi jako s rozhodujícími zdroji, kdy jejich řízení je bezprostředním zájmem vrcholového vedení a také součástí strategického řízení.

Přestože jednotlivé koncepce souvisí především s historickým obdobím, uplatňují se dle Šikýře (2014, s. 32) v různých organizacích a podobách dodnes. Závisí na činnosti, strategii, velikosti, struktuře organizace, technickém vybavení organizace a podobně.

Tabulka 1: Koncepce a vývojové etapy personální práce

| | Personální administrativa | Personální řízení | Řízení lidských zdrojů |
|-------------------------|--|--|--|
| Období | Od desátých až dvacátých let 20. století | Od čtyřicátých až padesátých let 20. století | Od osmdesátých až devadesátých let 20. století |
| Lidé | pracovní síla | konkurenční výhoda | unikátní bohatství |
| Personální práce | Jak zaměstnávat? | Jak využívat? | Jak rozvíjet? |

Zdroj: ŠIKÝŘ, 2014, s. 32

V odborné literatuře existuje celá řada definic řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 13-14) uvádí, že ve svém novém pojetí toto řízení obsahuje nejenom strategické

aspekty, ale primárně je také orientováno na dlouhodobou perspektivu, na vnějším faktory formování a fungování pracovní síly. Úkolem řízení lidských zdrojů je dle autora sloužit tomu, aby byla organizace ve své činnosti úspěšná a výkonná a dále, aby se ve své činnosti neustále zlepšovala. *„I když cíle manažerského snažení mohou být různé, lidé jsou klíčem k tomu, jak jich dosáhnout a základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně a účinně využít jejich pracovního úsilí. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá nazýváno základní kompetence, způsobilost či schopnost organizace.“* (ČVUT, 2015) Armstrong (2007, s. 27) doplňuje, že řízení lidských zdrojů je strategický a dopředu promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – tedy lidí, kteří zde pracují a přispívají tak aktivně k dosahování vytyčených cílů organizace. Řízení lidských zdrojů je taktéž souborem navzájem propojených politik, které vychází z určité ideologie a filosofie. Armstrong a Taylor (2015, s. 47-49) jdou v definici mnohem dále a uvádí, že řízení lidských zdrojů je sice strategický, ale zároveň také integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvoji a uspokojení lidí v organizaci. Jde ve své podstatě o všechny činnosti, které souvisí s řízením zaměstnaneckých vztahů. Komplexnější definice pak o řízení lidských zdrojů hovoří jako o manažerském přístupu k využití úsilí, oddanosti a schopností lidí k vykonání požadované práce, a to způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.

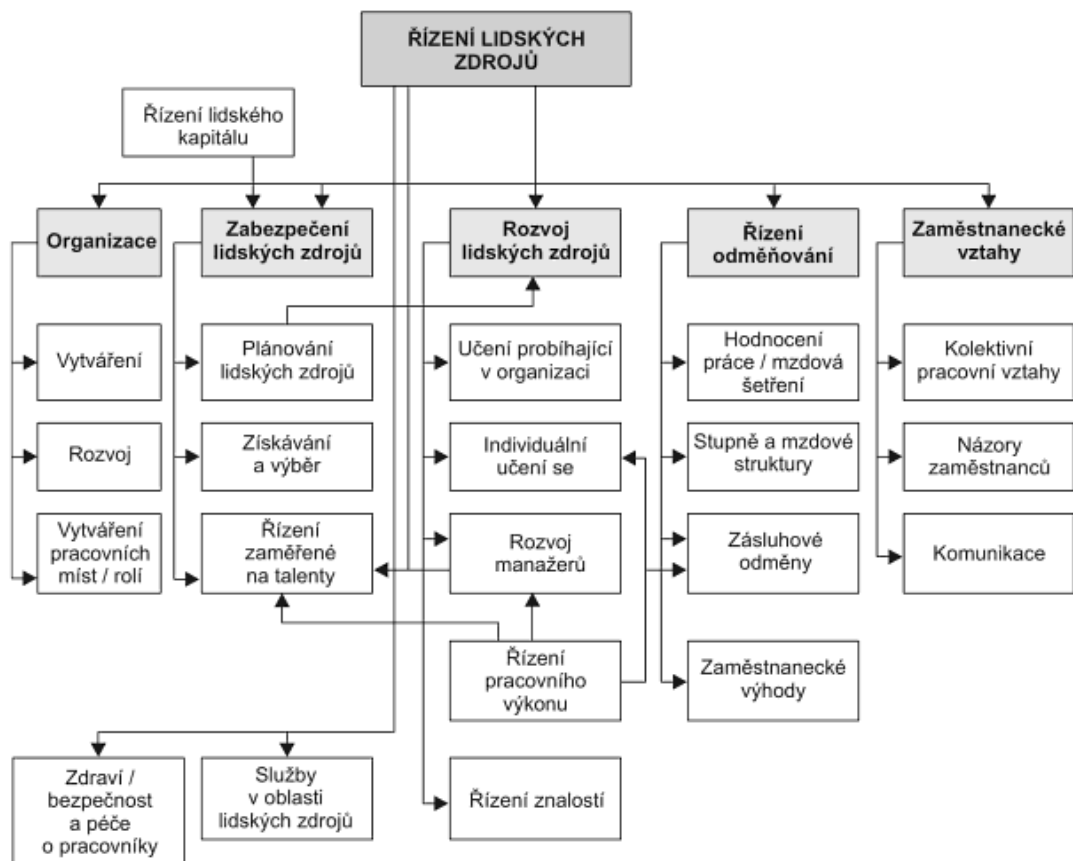
Horváthová a kol. (2016, s. 12) řízení lidských zdrojů označují za obor, ve kterém dochází neustále ke změnám a objevují se zde nové trendy, které mají na řízení pracovníků různý dopad. Vojtovič (2011, s. 9) uvádí, že procesy formování a rozvoje řízení lidských zdrojů jsou z hlediska historického vývoje dosti krátké, avšak dnes má řízení lidských zdrojů již pro organizace strategický význam. I přes celou řadu různých pochybností o tom, zda by řízení lidských zdrojů mělo dle Armstronga a Taylora (2015, s. 48) sloužit jako model, návod či teorie, je jasné, že koncepci řízení lidských zdrojů je nutné dnes vnímat jako filosofii řízení lidí, jelikož prezentuje všeobecné principy a názory na to, jak při řízení lidí správně postupovat. Politika lidských zdrojů tak musí být v souladu se strategickými cíli a nastolit vhodnou kulturu organizace. Filosofie lidských zdrojů definuje klíčové a zastřešující hodnoty a hlavní principy, které jsou v řízení lidí uplatňovány. Strategie lidských zdrojů poté specifikuje směr, kterým se chce řízení lidských zdrojů v organizaci ubírat. Procesy v rámci lidských zdrojů

charakterizují formální postupy a metody, které jsou používány k realizaci strategických plánů

a politik lidských zdrojů. Programy v oblasti řízení lidských zdrojů poté umožňují, aby strategii, praxi a politiku v rámci lidských zdrojů bylo možné realizovat dle plánu. „Praxe v oblasti řízení lidských zdrojů přináší celou řadu důkazů o tom, že vysoce úspěšné organizace se od těch méně úspěšných liší především způsobem, kterým dokážou formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k vysoké výkonnosti a k pozitivnímu vztahu k organizace.“ (ČVUT, 2015)

Systém řízení lidských zdrojů podle Amstronga a Taylora (2015, s. 79) je soubor podporujících a doplňujících se činností řízení lidských zdrojů umožňujících dosahování cílů řízení lidských zdrojů. Tento systém spojuje filozofii řízení lidských zdrojů s hlavními principy, které se uplatňují v řízení lidských zdrojů.

Obrázek 1 Aktivity řízení lidských zdrojů



Zdroj: Amstrong, 2007, s. 28

Někteří autoři podle Kocianové (2012, s. 86) nespátřují velký rozdíl mezi pojetím řízení lidských zdrojů a pojetím personálního řízení, řízení lidských zdrojů je spíše charakterizováno jako přístup k tradičnímu personálnímu řízení a ne jako alternativa. Z pohledu personálního řízení je často chápána koncepce řízení lidských zdrojů jako jeho určitá vývojová etapa a z pohledu teorie managementu je strategickou aktivitou, která klade důraz na zájmy organizace a zajišťuje jí management, personální řízení zajišťují personální specialisté.

1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personální činnosti jdou dle Koubka (2015, s. 26-27) výkonnou částí práce personálního útvaru, který v organizaci zajišťuje, organizuje a navzájem koordinuje personální činnosti, kontroluje a usměrňuje všechny ostatní pracovníky, kteří se na personálním řízení aktivně podílí a provádí personální činnosti. Ulrich (2009, s. 16) personální činnosti označuje za postupy v oblasti lidských zdrojů a dle autora musí být navrženy tak, aby vytvářely v organizaci hodnotu a přinášely žádoucí výsledky. Personální činnosti jsou tudíž organizační procesy, které mohou zlepšit individuální schopnosti jedince, ale i schopnosti organizace jako celku. Pokud se podaří v organizaci navzájem personální činnosti propojit s potřebami zákazníků (klientů) organizace, je více než pravděpodobné, že organizace bude ve své činnosti úspěšná. Kociánová (2010, s. 9) se ve své publikaci taktéž zmiňuje o personálních činnostech a personální řízení považuje za oblast, která se zabývá pracovníky, kdy cílem personálního řízení je optimálně využívat potenciál lidí a investic, které jsou do nich vkládány. Personální řízení je tak dle autorky velmi dynamickou, citlivou a dosti komplikovanou oblastí řízení organizace.

V odborné literatuře je k vidění celá řada různých personálních činností, které se dle Koubka (2015, s. 27-28) mohou lišit dle typu a velikosti organizace. Mezi základní personální činnosti je možné zařadit (Koubek, 2015, s. 27-28):

- analýza pracovních míst
- personální plánování;
- získávání a výběr pracovníků;

- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- hodnocení pracovníků;
- motivace a stimulace pracovníků;
- řízení pracovního výkonu;
- péče o pracovníky;
- odbory a kolektivní vyjednávání;
- uvolnění pracovníků;
- personální poradenství apod.

Kociánová (2010, s. 22-23) hovoří o tom, že v 21. století roste na významu motivace pracovníků, která je však v řadě organizací stále dosti podceňována. Motivace lidí není totiž v žádném případě jednoduchou záležitostí, jelikož lidé disponují různými potřebami, různými zájmy, cíli apod. Je naprosto mylné se domnívat, že jeden přístup k motivaci pracovníků lze uplatnit univerzálně na všechny pracovníky. Z teoretického hlediska je možné hovořit o dvou základních typech motivace, a to je vnitřní a vnější. Zatímco vnitřní motivace souvisí s kvalitou pracovního života, vnější motivace je naopak záměrným vnějším působením.

1.3 POJETÍ PERSONALISTIKY VE ŠKOLE

Šikýř a kol. (2016, s. 15-17) uvádí, že součástí řízení školy je personalistika, tedy personální práce spojená s řízením a vedením zaměstnanců školy. Je nutné zmínit, že v případě školy je zajištění personalistiky pravomocí a odpovědností ředitele, který spolupracuje s ostatními vedoucími zaměstnanci a ty pověřuje řízením a vedením svých podřízených. Díky personalistice mohou vedoucí pracovníci využívat schopnosti a motivaci svých podřízených k dosahování strategických cílů školy. K tomu vedoucím pracovníkům v praxi slouží jednotlivé personální činnosti – výběr, hodnocení, odměňování či vzdělávání a rozvoj pracovníků, jejich motivace a stimulace aj. Jejich zvládnutí pak rozhoduje o úspěšném fungování a hospodaření školy. Je nutné zmínit, že v souvislosti s řízením lidských zdrojů ve škole není důležitá pouze role ředitele školy,

ale pozornost je věnována taktéž vedoucím pracovníkům, jelikož kromě vrcholového vedení školy (ředitel) by se měl personálními činnostmi zabývat taktéž střední management školy, což jsou všichni vedoucí pracovníci, kteří řídí své podřízené (vedoucí jídelny, vedoucí vychovatelka, vedoucí učitelka aj.). Ředitel poté jednotlivé personální činnosti zařazuje do náplně jejich funkce. Je jasné, že škola potřebuje disponovat dostatečným počtem motivovaných a schopných pracovníků, jelikož motivace a schopnosti následně definují pracovní výkon zaměstnanců, tedy výsledek jejich práce a také jejich chování, což poté určuje celkový výkon školy.

Význam lidí pro úspěch organizace je naprosto nezpochybnitelný. *„Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé. Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez schopných a motivovaných zaměstnanců toho žádná organizace mnoho nedokáže.“* (Šikýř a kol., 2016, s. 15-16) Výkon zaměstnanců je funkcí jejich schopností a motivace. Pokud jsou tedy schopnosti a motivace pracovníků nulové, je zároveň také výkon organizace nulový. Výkon je možné označit za žádoucí výsledek pracovního chování a práce, kterou zaměstnanci odvádějí. Schopnosti jsou úzce provázány s výkonností pracovníků a prezentují tedy jejich způsobilost vykonávat sjednanou pracovní náplň a dosahovat tak požadovaného výsledku práce. Jejich součástí jsou odborné schopnosti, praxe, schopnost se požadovaným způsobem chovat apod. Motivace je poté ochota pracovníků sjednanou práci vykonávat a dosahovat tak žádoucího výsledku práce. Je důležité se zmínit také o podmínkách práce, které zahrnují organizační, časové, prostorové, bezpečnostní, technické, právní, ekonomické, sociální a jiné činitele mající vliv na motivaci, schopnosti a výkon pracovníků v rámci pracovního procesu. Motivace a schopnosti pracovníků spolu s pracovními podmínkami tak definují jejich výkon, který poté určuje celkový výkon školy.

Ředitelé školy si dle Šikýře a kol. (2016, s. 17-18) musí uvědomit, jak tyto proměnné (motivace, schopnosti a podmínky) ovlivňují a zlepšují výkon pracovníků a celkový výkon školy. Zajisté jsou to primárně pracovní podmínky, tedy pracovní prostředí a technické podmínky (třídy, kabinety), časové podmínky (rozvrh pracovní doby), sociální podmínky (vztahy, kterými je budována kultura školy). Dále je nutné zmínit efektivní motivaci a stimulaci pracovníků, znalosti jejich motivačního profilu,

což vede k vnitřní motivaci pracovníků. Nejhůře lze ovlivnit schopnosti – u pracovníků je možné do jisté míry rozvíjet schopnosti odborné. Pochopení tohoto vztahu je klíčové pro pochopení vzájemné souvislosti mezi řízením a vedením lidí a celkovým výkonem školy.

1.4 ÚKOLY, CÍLE A FUNKCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Každá organizace by měla být schopna prostřednictvím svých lidí plnit své plánované cíle. Z toho vyplývají úkoly řízení lidských zdrojů, a to zabezpečit v organizaci dostatečné množství motivovaných a schopných lidí, atd.

1.4.1 V OBECNÉ ROVINĚ

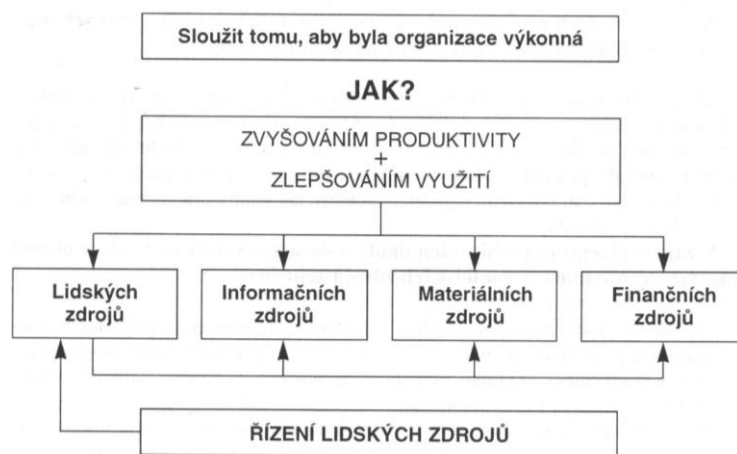
Základní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů je možné shrnout do několika základních bodů (Armstrong a Taylor, 2015, s. 48):

- aktivní podpora dosahování strategických cílů organizace tvorbou a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace;
- zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a oddaných lidí pro organizaci;
- usilování o tvorbu pozitivních pracovních vztahů a navození vzájemné důvěry, a to mezi vedením organizací a pracovníky;
- podpora etického přístupu k řízení lidí;
- přispívání k rozvoji kultury, které je zaměřena na dosahování vysokého výkonu. Dle Bartáka (2006, s. 77) rozvoj firemní kultury předpokládá nejen participativní způsob vedení zaměstnanců, jejich dobrou informovanost, ale i sdílení vize firmy, hodnot, poslání, motivaci zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou. To vše může být zdrojem vysokého pracovního nasazení zaměstnanců, což v konečném důsledku vede k dosažení stanovených cílů organizace.

V obecném pojetí je úkolem řízení lidských zdrojů dle Koubka (2015, s. 17 a 18), aby byla organizace výkonná a její výkon se neustále zlepšoval. Toho lze docílit jenom cestou zlepšování využití veškerých zdrojů, které má organizace k dispozici. Z toho vyplývá, že organizace by se měla zaměřit na tyto hlavní úkoly:

- zařazení správného člověka na správné místo se snahou, aby byl neustále připraven přizpůsobit se změnám;
- efektivní využívání pracovních sil;
- rozvoj pracovníků jak sociální, tak personální;
- snaha využívání efektivního stylu vedení lidí, formování týmů a mezilidských vztahů;
- dodržování zákonů v pracovní oblasti, zaměstnávání lidí, vytváření dobrého jména organizace.

Obrázek 2 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17

V souvislosti s cíli řízení lidských zdrojů je nutné definovat také jeho funkce. Barták (2010, s. 22) hovoří o tom, že řízení lidských zdrojů využívá k plnění svých cílů a úkolů následující funkce – plánování, organizování, motivace, regulace a kontrola. Plánování může být strategické (dlouhodobé), operační (krátkodobé) či taktické (střednědobé) a napomáhá vytyčit cesty k dosažení cílů, a to v daném čase, požadované kvalitě a kvantitě. Organizování je spojováním návazných činností, a to do logicky uzavřených a hierarchicky uspořádaných organizačních celků. Smyslem organizování je

vytvořit optimální flexibilní a dynamickou strukturu, která dokáže plnit flexibilně úkoly, které vyplývají z cílů. Motivace se odvíjí od interních pohnutek pracovníka, jeho sounáležitosti s organizací a jejími cíli a taktéž je nutné brát v potaz sladění skupinových, osobních a podnikových zájmů, ochotu pracovníka se dále rozvíjet a využívat své znalosti a dovednosti ve prospěch organizace. Organizace mohou dosáhnout v rámci řízení lidských zdrojů svých cílů v okamžiku, kdy řízení lidských zdrojů vychází z respektování osobnosti jedince, dokáže co nejefektivněji využívat schopnosti, znalosti a dovednosti jedince, jeho inteligenci a zkušenosti, kreativitu apod. Dalším, neméně významným faktorem je fakt, že organizace dokáže spoluvytvářet společenské vztahy, podnikovou kulturu, prostředí, styl pracovního života, který poté dokáže jedince uspokojit, motivovat a upevnit jeho sounáležitost s organizací.

Barták (2010, s. 22) taktéž hovoří o funkci regulace, která zde představuje operativní nebo taktické řízení, které je orientováno na koordinaci činností, odstranění či snižování odchylek od záměrů řízení lidských zdrojů. Význam regulační funkce roste spolu s množstvím nepředvídaných změn, které mění vstupní podmínky činnosti organizace a nutí tak vedoucí pracovníky reagovat včas změnou strategií, cílů a plánů. Kontrola slouží v organizaci k posouzení kvality realizace personálních činností a jde o zpětnou vazbu, která umožňuje blíže specifikovat nebo upravit budoucí plány. Barták (2011, s. 211-212) uvádí, že úspěšné personální řízení v organizaci vychází ze schopností managementu, schopností manažerů a leaderů, kteří nesou v organizaci odpovědnost za řízení lidských zdrojů, dále ze schopností, postojů a motivace zaměstnanců k jejich dalšímu rozvoji, k odpovědnosti za výsledky své vlastní práce a k aktivnímu podílu na tvorbě a realizaci pozitivních změn v organizaci. Zaměstnanci by měli být přesvědčeni o tom, že vykonávají práci, která má smysl, přináší jim zároveň uspokojení a přispívá k jejich zlepšování.

1.4.2 VE ŠKOLSTVÍ

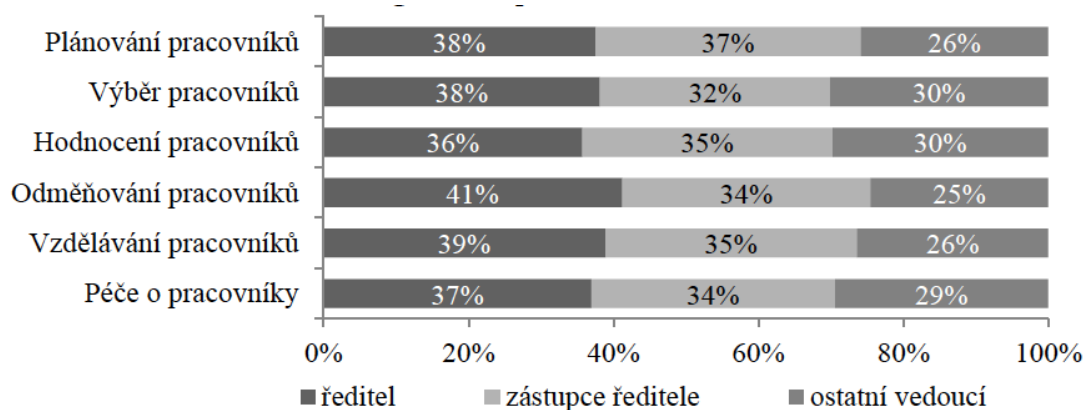
Úkolem řízení lidských zdrojů je dle Šikýře a kol. (2016, s. 10) zajistit škole dostatečný počet schopných a motivovaných lidí, s jejíž pomocí následně může škola dosahovat strategických cílů. „*Řízení a vedení zaměstnanců k dosahování strategických cílů školy je úkolem personalistiky a naplní personálních činností.*“ (Šikýř a kol., 2016, s. 17) Cíle řízení lidských zdrojů jsou naplňovány prostřednictvím personálních

činností. Personální činnosti jsou uskutečňovány ze strany ředitele školy a vedoucích pracovníků, kteří mají za úkol řídit a vést své podřízené. Úkol řízení lidských zdrojů je naplňován ze strany vedoucích pracovníků, a to tak, že řídí a své podřízené vedou k vykonávání sjednané práce a k tomu, aby bylo dosahováno strategických cílů školy.

Cílem řízení lidských zdrojů je tak zajistit pro školství dostatečný počet pracovníků, kteří mají odpovídající kvalifikaci, znalosti, dovednosti a praxi. Proto je zde jasně patrná snaha dosáhnout určitého souladu, vysoké oddanosti, flexibility a vysoké kvality. Posláním řízení lidských zdrojů je podporovat životaschopnost organizace, a to prostřednictvím společensky a nákladově přijatelného systému řízení pracovní síly. Řízení lidských zdrojů musí škole zajistiti lidské zdroje jak po kvantitativní stránce (věková struktura, profesní struktura, počet), tak po kvalitativní stránce (tvořivost, výkonnost, motivace apod.).

Z výsledků dotazníkového šetření Šikýře a Šafránkové (Personální řízení v českých školách, 2017), které bylo zaměřeno na personální řízení na základních a středních školách a respondenti byli vedoucí pracovníci, zástupci a ředitelé škol vyplynulo, že odpovědnost za řízení pedagogických i nepedagogických pracovníků není jenom na řediteli školy, ale také na dalších pracovnících školy (vedoucí učitelé, vedoucí školní družiny, hospodář, školník), kteří každodenně řídí ostatní pracovníky školy. Tito pracovníci se zapojují do personálního řízení, podílejí se na personálních činnostech v oblastech výběru pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání a péče o pracovníky.

Obrázek 3 Organizace personálního řízení ve školách



Zdroj: Martin Šikýř, Jana M. Šafránková, *Personální řízení v českých školách*, 2017

1.5 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PODMÍNKÁCH ŠKOLSTVÍ

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ Koubek (2015, s. 24)

Východiskem řízení lidských zdrojů je strategie lidských zdrojů, která vychází ze strategie organizace a definuje především dlouhodobou koncepci vedení a řízení zaměstnanců v jakékoliv organizaci.

Strategické řízení je podle Keřkovského a Vykypěla (2003, s. 6-7) nikdy nekončící proces. Je to posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, která začíná vymezením poslání firmy a jejích cílů, pokračuje strategickou analýzou, generováním možných řešení, optimalizací řešení a výběrem optimální strategie, dále implementací vybrané strategie, kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace a v neposlední řadě také hodnocením realizace strategie. Do obsahového vymezení strategie řízení lidských zdrojů Keřkovský a Vykypěl (2003, s. 31) řadí produktivitu a mzdy, mzdový vývoj, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, firemní kulturu, péče o pracovníky, motivaci, zvyšování kvalifikace a strategické cíle pro oblast lidských zdrojů.

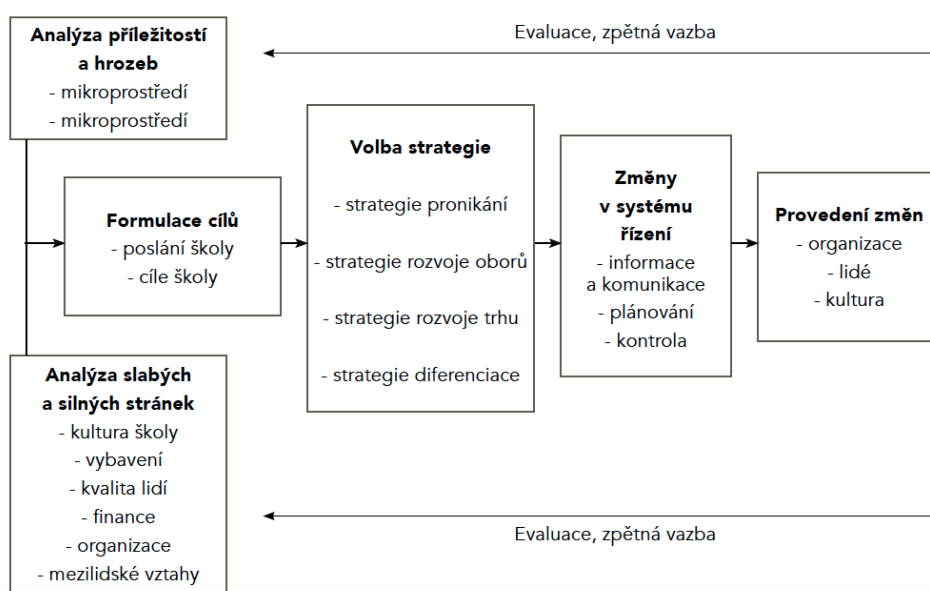
Strategické řízení je řízení, které se zaměřuje na dlouhodobé cíle školy a vede celkově ke směřování školy. Strategické řízení je založeno na plánech. Strategické plány školy stanovují, co je nutné v budoucnu udělat, aby byla škola úspěšná. Zahrnují poslání školy, cíle, vyhodnocení použitých zdrojů, strategickou analýzu prostředí školy, která vychází z vnitřních a vnějších faktorů působících na školu, stanovení priorit a vhodné strategie. Každá strategie by měla vycházet z analýzy současného stavu školy. *„Proces strategického plánování můžeme definovat jako systematickou analýzu školy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit škole vizi v kontextu jejich hodnot a vnitřního potenciálu.“* (Světlík, 2009, s. 114–115)

Podle Šikýře (2016, s. 21-22) komplexní personální strategie vychází ze strategie školy a popisuje dlouhodobou koncepci vedení a řízení zaměstnanců, především optimální způsob jejich získávání, využívání a rozvoje k realizaci strategických cílů

školy. Na základě vypracované komplexní personální strategie jsou vypracovány specifické personální strategie, které se týkají jednotlivých personálních činností od strategií výběru pedagogů, přes strategii vzdělávání a rozvoje, až po strategii péče o pedagogy. Důležité je, aby tyto specifické personální strategie byly vytvářeny jako systém, který musí směřovat k realizaci cílů školy.

Na strategickém plánu školy by měli spolupracovat vedení školy, pedagogičtí pracovníci i nepedagogičtí pracovníci, žáci, rodiče a v neposlední i zřizovatel.

Obrázek 4: Proces strategického plánování školy



Zdroj: Světlík, 2006, s. 115

2 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ PODMÍNKY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Kocianové (2021, s. 87) i přes veškeré snahy akademiků se může konstatovat, že univerzální modely personálního řízení či řízení lidských zdrojů neexistují, organizace musejí v této oblasti i v jiných oblastech řízení organizace vycházet ze svých specifických vnitřních a vnějších podmínek.

2.1 V OBECNÉ ROVINĚ

Všeobecně organizační kulturu organizace ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Tyto vlivy se odehrávají na makro úrovni a mikro úrovni. Do makro úrovně se řadí národní kultura, která může mít vliv například na styly řízení, tvorbu organizačních struktur, motivaci zaměstnanců, dále konkurenční prostředí, dynamika změn a rizikovitost předmětu podnikání. Do mikro úrovně můžeme zařadit historii organizace, její velikost, image, vliv zakladatele, rovnost pracovních podmínek, technologie, organizační struktura apod. (Barták, 2011, s. 15)

Tabulka 2: Vnitřní a vnější faktory ovlivňující kulturu organizace

| Vnější faktory | Vnitřní faktory |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• politický systém• ekonomický sociální systém• legislativa• morální hodnoty• kultura společnosti• regionální vlivy• tržní pozice firmy, dynamika trhu, rizikovitost předmětu podnikání• ekologie | <ul style="list-style-type: none">• firemní politika• strategie firmy• funkční/procesní řízení, styl řízení.• zájmy managementu• zájmy vlastníků• zájmy zaměstnanců• firemní legislativa |

Zdroj: Barták, 2015, s. 105

2.1.1 VNITŘNÍ PODMÍNKY

Celou oblast řízení lidských zdrojů ovlivňují především vnitřní podmínky organizace. Proto je třeba brát dle Měrtlové (2014, s. 22) i Koubka (2015, s. 26) v úvahu následující tři skupiny podmínek, které souvisejí s:

- Organizací, která zahrnuje velikost organizace, její organizační strukturu, prostorovou strukturu, produkci, uplatňovanou techniku a technologie, personální politiku v neposlední řadě i podnikovou kulturu apod.

- Prací, která zahrnuje obsah a charakter práce, podnětnost, pestrost, autonomii, obtížnosti, rizikovost, úrovně organizace práce a její podoby, individuální nebo skupinový charakter apod.
- Zaměstnanci, kteří zahrnují počet, demografickou a ekonomickou strukturu, sociální složení, prostorovou strukturu, jejich znalosti a dovednosti, mobilitu, hodnotové orientace, bytové a jiné životní podmínky apod.

Podle Měrtlové (2014, s. 22) je důležité si v rámci těchto tří skupin podmínek uvědomit, že strategické řízení lidských zdrojů se zabývá velkým množstvím faktorů, které mají značný vliv na správný chod organizace a formování pracovní síly. Jednu z velkých rolí zde sehrávají dovednosti a znalosti, se kterými musí personalista disponovat pro výkon své práce s tím, že se musí také orientovat v dalších otázkách týkajících se celé organizace. S tím souvisí potřeba dobře propracované strategie organizace, ze které se vymezují strategické personální cíle.

Mezi vnitřní podmínky řízení lidských zdrojů lze podle Salzbrunna a Pobořila (2005, s. 7) zařadit následujících pět faktorů, které mají vliv na průběh pracovních procesů v organizaci a na řízení lidských zdrojů. Jsou to finanční podmínky, podnikatelská strategie, technologie, podniková kultura a filozofie a styl řízení. Například při zavádění nových technologií může dojít k „ohrožení“ pracovní jistoty zaměstnanců, požadavek na vyšší úroveň vzdělání, na nové znalosti a dovednosti zaměstnanců. Na finančním plánu závisí také personální politika organizace, odvíjí se od něj strukturalizace organizace, odměňování, vzdělávání atd.

2.1.2 VNĚJŠÍ PODMÍNKY

Vnější podmínky řízení lidských zdrojů se neustále mění a spolu vzájemně souvisejí, přičemž změna jednoho faktoru vnějšího prostředí znamená změnu dalších. Podnik nemůže většinu vnějších podmínek ovlivnit. Může ale usilovat o ovlivnění některých vnějších vlivů například: přijímání zákonů, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zlepšování životního prostředí. (Strategie řízení lidských zdrojů, 2020)

Podle Koubka (2015, s. 25-26) právě vnější podmínky určují mantinely, ve kterých se pohybují strategické úvahy a tím i řešení běžných úkolů personální práce. Mezi tyto

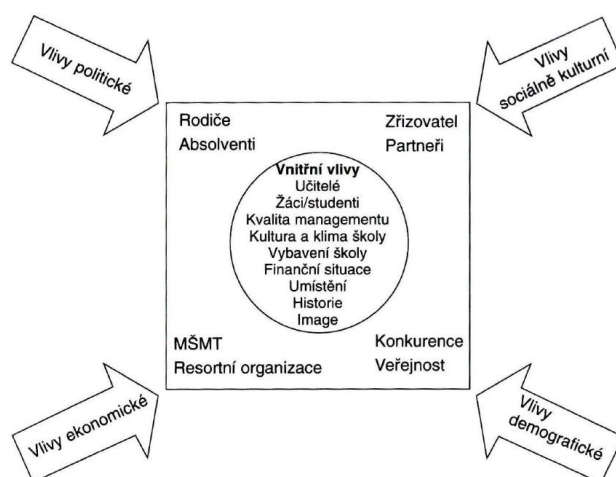
podmínky se řadí populační vývoj, změny techniky a technologie, vývoj trhu práce, změny hodnotových orientací lidí, pracovní a sociální legislativa, politika zaměstnanosti, prostorová mobilita, dále také průběh průmyslového cyklu, změny v míře otevřenosti národní ekonomiky, změny v poptávce po výrobcích a službách, atd. Zkoumání těchto podmínek by mělo probíhat v bezprostředním okolí sídla organizace.

Z hlediska řízení lidských zdrojů jsou v případě externích faktorů důležité následující faktory – situace na trhu práce (průměrný příjem, druh kvalifikace, stupeň kvalifikace, pohyby pracovní síly), pracovní právo, konkurence, sociokulturní prostředí.

2.2 VE ŠKOLSTVÍ

Každá škola se nachází v prostředí, které je ovlivňování faktory, které mohou nepřímo i přímo ovlivnit chod školy a tím i řízení lidských zdrojů ve škole.

Obrázek 5: Prostředí školy



Zdroj: Světlík, 2006, s. 33

Výkonnost a celková prosperita školství závisí na celé řadě faktorů a jedním z těch nejvýznamnějších jsou zajisté lidé, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Šikýř a kol. (2016, s. 18-19) uvádí, že podstatou úspěšného řízení školy je bezpochyby dosažení souladu mezi organizační strukturou, personální strategií a systémem personálních činností. Schopnosti pracovníků, jejich motivace a podmínky organizace následně určují výkon zaměstnanců a tím výkon celé školy. Moderní pojetí personalistiky je i v případě školského prostředí zajisté o řízení a vedení lidí, kdy řízení lidí souvisí dle Šikýře a kol. (2016, s. 17) s realizací strategických cílů organizace

a vedení lidí je naopak již zaměřeno na rozhodující zdroje, tedy jinými slovy na lidi, a souvisí s jejich schopnostmi přesvědčit a podněcovat lidi k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu. Účinné řízení lidí tak jistě vyžaduje jejich účelné vedení, což je nutné si uvědomit.

Šikýř a kol. (2016, s. 18-19) hovoří o tom, že řízení lidských zdrojů ve škole je ovlivněno jak vnějšími, tak vnitřními faktory, přičemž mezi vnitřní faktory lze zahrnout:

- systém personálních činností – škola potřebuje mít optimální systém výběru, hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje pracovníků;
- organizační struktura – škola potřebuje vhodné formální uspořádání zaměstnanců a ostatních zdrojů k výkonu sjednané práce a dosažení požadovaného výkonu;
- personální strategie školy – škola potřebuje dlouhodobou, tedy tříletou až pětiletou koncepci řízení, a na základě posouzení současného stavu (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) poté definuje smysluplný cíl a taktéž optimální fungování a hospodaření školy za podmínek neustále se měnících vlivů okolí (ekonomické, politické, sociální, legislativní, technologické, ekologické aj.), kdy pozornost je nutné věnovat postupu zabezpečení, využití a rozvoje disponibilních zdrojů k dosažení očekávaných výnosů.

Dosažení souladu mezi organizační strukturou, strategií a systémem personálních činností je jistě klíčovou podmínkou k dosažení očekávaného výkonu školy. Tyto faktory je nutné blíže charakterizovat v následující kapitole.

2.2.1 VNITŘNÍ PODMÍNKY

Z hlediska interních faktorů je klíčovým faktorem dle Šikýře (2016, s. 18) systém personálních činností, jelikož ovlivňuje výkon pracovníků.

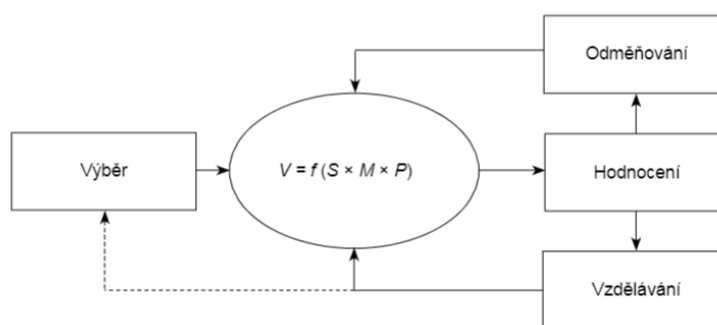
2.2.1.1 Systém personálních činností

Je nutné si uvědomit, že zaměstnanci jsou dle Šikýře (2016, s. 18-19) aktivní součástí školy, jelikož pracují v rámci organizační struktury a rozhodují následně také

o realizace strategie školy. Systém personálních činností tudíž v praxi ovlivňuje celkový výkon školy prostřednictvím výkonu pracovníků. Škola tak musí nastavit takový systém personálních činností, díky kterému dokáže ovlivnit důležité faktory výkonu pracovníků – jejich schopnosti, motivaci a podmínky, které vedou k výkonu sjednané práce a k dosažení požadovaného výkonu. Základem tohoto systému personálních činností je dle Šikýře (2016, s. 18-19):

- výběr pracovníků – škola zabezpečí schopné a motivované pracovníky;
- hodnocení pracovníků – škola posoudí skutečný výkon pracovníka, a to za účelem jejich efektivního řízení, spravedlivého odměňování a kontinuálního vzdělávání;
- odměňování pracovníků – škola musí spravedlivým způsobem ocenit výkon svých pracovníků a tím je stimuluje a motivuje k růstu jejich pracovního výkonu;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků – soustavné utváření, prohlubování a rozšiřování schopností pracovníků, jejich znalostí, dovedností a chování.

Obrázek 6 Systém personálních činností školy



Zdroj: Šikýř a kol., 2016, s. 19.

Vysvětlivky: V = výkon; S = schopnosti; M = motivace; P = podmínky.

Je nutné zmínit, že základní personální činnosti, které jsou výše zmíněny, jsou součástí personalistiky převážné většiny organizací, nikoliv pouze školských zařízení, přičemž samotná myšlenka jejich vzájemného propojení s cílem ovlivňování schopností, motivace a podmínek a výkonu pracovníků, vychází z koncepce Modelu shody, což je jeden z klasických modelů řízení lidských zdrojů. Armstrong a Taylor (2015, s. 52) uvádí, že Model shody navrhli Fombrun a kol. (tzv. Michiganská škola)

a dle tohoto modelu by systém řízení lidských zdrojů a jeho struktura měly být tvořeny a uplatňovány v souladu se strategií organizace. Klíčovým úkolem vedení je tak sladit strukturu organizace a systém řízení lidských zdrojů, a to takovým způsobem, aby podporovaly dosahování strategických cílů organizace. Tímto ve své podstatě učinili autoři zcela první krok k definování koncepce strategického řízení lidských zdrojů.

Výběr pracovníků má dle Kociánové (2010, s. 94-95) za úkol posoudit předpoklady uchazečů o zaměstnání, a to vzhledem k nárokům na obsazované pracovní místo, kdy je nutné zjistit, který uchazeč o zaměstnání je pro organizaci nejvhodnější, nejlépe vyhovuje požadavkům na výkon práce apod. Výběr je tudíž možné s jistotou označit za strategickou personální činnost, jelikož má vliv na kvalitu pracovníků organizace. Je více než jasné, že výběr pracovníků je časově i finančně dosti náročnou personální činností a v případě špatné volby pracovníka má dalekosáhlé důsledky na organizaci. Proto by se na výběru pracovníků měli vždy podílet vedoucí pracovníci a personalisté. Výběr pracovníků je z odborného úhlu pohledu situací, ve které se setkávají dvě strany – organizace (škola) a uchazeč o zaměstnání, kdy organizace vybírá pracovníka a pracovník si vybírá organizaci. Armstronga a Taylor (2015, s. 272-274) doplňují, že výběr pracovníků je procesem vyhledávání a oslovení lidí, které ke své činnosti organizace potřebuje. Šikýř a kol. (2016, s. 48-49) uvádí, že získávání pracovníků je úvodní etapou celkového procesu obsazování volných pracovních míst a jeho účelem je oslovit a přilákat do organizace vhodný počet uchazečů.

Hodnocení pracovníků úzce souvisí s jejich odměňováním. Armstrong a Taylor (2015, s. 387-388) uvádí, že pracovní výkon souvisí s tím, jak lidé vykonávají určitou práci a jakých výsledků přitom dosahují, přičemž odměňování souvisí s tím, jak by měli být lidé za výkon své práce oceněni. Šikýř a kol. (2016, s. 105-107) označuje hodnocení pracovníků za nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který řediteli školy a vedoucím pracovníkům umožňuje kontrolovat, usměrňovat a podněcovat podřízené během výkonu jejich práce. Lze hovořit o formálním a neformálním hodnocení. Zatímco neformální hodnocení dle autora je uplatňováno průběžně v rámci analýzy a posuzování pracovního výkonu podřízeného během určitého časového období, formální hodnocení je uplatňováno periodicky a je uskutečňováno v podobě tzv. hodnotících pohovorů. Při tvorbě hodnocení pracovníků je nutné odpovědět na několik

otázek: Proč hodnotit? Jak hodnotit? Co hodnotit? Kdo má hodnotit? Kdy a jak často se má hodnotit? Hodnocení pracovníků je důležitým nástrojem řízení a vedení pracovníků. Co se týče odměňování pracovníků, jeho smyslem je dle Šikýře a kol. (2016, s. 117-119) spravedlivou formou ocenit skutečný výkon zaměstnanců a tím efektivním způsobem stimulovat zaměstnance k výkonu sjednané práce a k dosahování žádoucího výkonu. Zaměstnavatel má za úkol ocenit skutečný výkon svých pracovníků a stimulovat je k vyššímu výkonu, a to prostřednictvím peněžních forem a nepeněžních forem odměňování. Strategie odměňování tak musí zajistit, aby bylo odměňování v organizaci spravedlivé a efektivní.

Smyslem vzdělávání a rozvoje pracovníků je dle Šikýře a kol. (2016, s. 134-135) utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti pracovníků, což má následně pozitivní vliv na výkon sjednané práce a dosahování pracovního výkonu. Vzdělávání pracovníků souvisí hned s několika oblastmi:

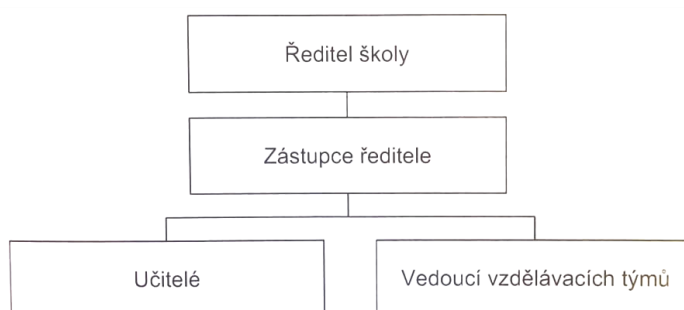
- oblast všeobecného vzdělávání;
- oblast rozvoje;
- oblast odborného vzdělávání.

2.2.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura je dle Šikýře a kol. (2016, s. 24-26) formálním uspořádáním zaměstnanců a ostatních zdrojů organizace, které jsou nutné k výkonu sjednané práce a k realizaci strategických cílů školy. Organizační struktura je výsledkem organizování a tvorby pracovních míst. Za základní organizační jednotku je možné označit pracovní místo, kdy pracovní místo je obsazováno jedním zaměstnancem a je definováno souborem pracovních úkolů a povinností, které s ním souvisí – odpovědnost, pravomoci, podmínky a požadavky vykonávané práce. Pracovní místo prezentuje roli a postavení zaměstnanců v rámci organizace, umožňuje využívat schopnosti a motivaci pracovníků k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Zaměstnanec musí v souvislosti se svým pracovním místem plnit sjednané pracovní úkoly, dodržovat ostatní povinnosti v rámci svěřené pravomoci, odpovědnosti a vytvořených podmínek pro výkon práce.

Organizační struktura školy dle Šikýře a kol. (2016, s. 25-26) představuje hierarchické uspořádání jednotlivých pracovních míst, přičemž její význam tkví v tom, že definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti či jsou na jejím základě přidělovány příplatky za vedení. Schéma organizační struktury patří mezi základní dokumenty školy, a proto musí organizační strukturu znát všichni pracovníci, čímž lze zamezit vzniku možných nedorozumění. Na Obrázku 7 je znázorněn příklad organizační struktury školy, kde se vedoucí vzdělávacích týmů nachází na stejné úrovni jako učitelé. Na některých školách to však neplatí a vedoucí vzdělávacích týmů mohou být nadřazení učitelům.

Obrázek 7 Organizační struktura školy



Zdroj: Šikýř a kol., 2016, s. 25.

2.2.1.3 Personální strategie

Vztah strategie školy a personální strategie mohou mít oboustranný směr. Personální strategie vychází ze strategie školy a jde o klíčovou funkční a dílčí strategii, jelikož má zásadní roli v případě dosahování cílů školy – ovlivňuje jednání a chování pracovníků. Na druhou stranu, úspěšně realizovaná strategie řízení lidských zdrojů ve škole se může stát jedním ze základních podnětů při přípravě vlastní strategie celé školy, a tím může také výrazným způsobem ovlivňovat budoucí rozvoj a směřování školy v blízké budoucnosti.

Dle Kociánové (2012, s. 91) strategie organizace vymezuje dlouhodobé záměry a tvoří tak představu o ucelené perspektivě dané organizace a o jejím dalším směřování. Personální strategie prezentuje dlouhodobé a komplexní cíle v rámci personální oblasti a záměry organizace do budoucnosti, které mají napomoci při dosahování cílů organizace. Personální strategie tak tvoří předpoklady k realizaci organizační strategie,

musí reagovat na změny strategie organizace a odpovídat tak specifickým organizace, jejím vnitřním a vnějším podmínkám, protože v nich organizace funguje. Personální strategie je rozpracována do jednotlivých strategických plánů, přičemž rozhodování v personální oblasti znamená zvažování alternativ v souladu s personální strategií. Z personální strategie poté vychází personální politika organizace.

Šikýř a kol. (2016, s. 20-22) hovoří o tom, že v případě školy je personální strategie základním východiskem personální práce. Jejím úkolem a posláním je formulace a realizace dlouhodobých cílů a způsobů jejich dosažení v rámci řízení a vedení zaměstnanců školy. Personální strategii školy tudíž tvoří a uskutečňuje samotný ředitel školy a musí se nacházet v souladu se strategií školy. Strategií školy lze definovat jako dlouhodobou koncepci řízení školy. Základním předpokladem k realizaci strategických cílů školy jsou její zaměstnanci, jejich schopnosti, dovednosti a jejich motivace přinášet škole požadované pracovní výsledky. Proto je nedílnou součástí strategie školy personální strategie, která je komplexní, definuje dlouhodobou koncepci řízení a vedení pracovníků, optimální způsob jejich získávání a jejich využití pro rozvoj a realizaci strategických cílů školy. Na základě komplexní personální strategie jsou poté tvořeny specifické personální strategie, která již souvisí s jednotlivými personálními činnostmi (hodnocení, výběr a získávání, odměňování apod.)

Obrázek 8: Faktory školy, ovlivňující kvalitu školy



Zdroj: HEURÉKA CZ, <https://vzdelavaci-spolecnost.cz/poradenstvi-pro-skoly-a39>

2.2.2 VNĚJŠÍ PODMÍNKY

Kromě interních faktorů mají na řízení lidských zdrojů zajisté vliv také externí faktory, které se taktéž podílí na tvorbě prostředí, ve kterém následně vznikají určité hrozby a příležitosti pro realizaci cílů školy. Příležitost je možné definovat jako skupinu faktorů, které tvoří celkově příznivější podmínky pro to, aby mohla školy dosahovat svých cílů. Hrozby jsou poté takové faktory, které znemožňují či dosažení cílů školy komplikují. Řízení lidských zdrojů tak vychází z neustále se měnících interních a externích podmínek organizace, které zde vymezují rámec uskutečňování strategických či operativních rozhodnutí v rámci řízení lidských zdrojů. Vnější faktory, tedy jinými slovy vliv okolí, má dle Pitra (2008, s. 7-8) vliv na interní faktory prostředí organizace a podílí se na tvorbě takového prostředí, ve kterém se objevují posléze hrozby a příležitosti pro realizaci záměrů školy. Ve většině případů se jedná o následující faktory:

- ekonomické – faktory mající vliv na ekonomické podmínky organizace; státní výdaje na školství, HDP, inflace, důchod, saldo zahraničního obchodu, úroková míra;
- politické – jde o zdroj právních předpisů, norem a omezení; daňové zatížení, rozvoj zaměstnanosti, poskytované podpory, legislativa;
- sociálně kulturní – charakterizují styl života ve společnosti; postoje společnosti ke vzdělání, životní styl, spotřebitelské zvyky, demografie, průměrné příjmy;
- technické a technologické – možnosti pro uplatnění technologií při realizaci činnosti organizace;
- ekologické.

3 ANALÝZY A VÝZKUMNÉ METODY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

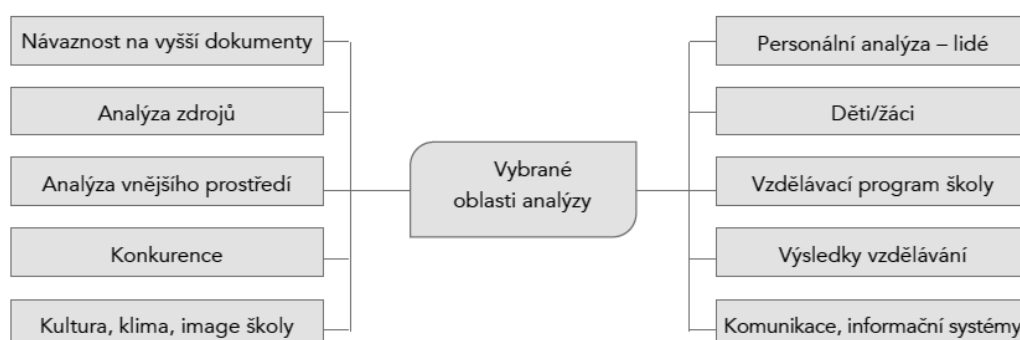
Podkladem pro návrh, následný výběr a realizaci podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů je strategická analýza. Pomocí této analýzy společnost zjišťuje

své postavení na trhu. Strategická analýza má dvě části, a to analýzu okolí společnosti a analýzu vnitřního prostředí společnosti. Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 9) je hlavním účelem a cílem strategické analýzy identifikace, analyzování a ohodnocení všech relevantních faktorů, o kterých lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií podniku. Analýzy mohou být informativní, porovnávací a rozhodovací.

3.1 STRATEGICKÉ ANALÝZY VE ŠKOLSTVÍ OBECNĚ

Pro tvorbu Strategického plánu rozvoje školy, ze kterého je následně vytvořen strategický plán řízení lidských zdrojů, je prioritní provést analýzy vnitřního a vnějšího prostředí školy. Do vnitřního prostředí, jak již bylo poznamenáno, patří pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, vedoucí pracovníci, vybavení školy, klima, finanční situace, image školy apod. Vnější prostředí můžeme rozdělit podle Světlíka (2006, str. 33) na tzv. mezoprostředí, kam se řadí subjekty, se kterými škola přichází do kontaktu, jako například rodiče, žáci, partneři školy, zřizovatel, MŠMT, veřejnost, konkurence a dále makroprostředí, kam patří vlivy politické, ekonomické, sociálně kulturní, demografické a další.

Obrázek 9: Přehled oblastí analýzy



Zdroj: Eliáš, 2019, s. 40)

Personální analýza – práce pedagogických i nepedagogických pracovníků ovlivňuje, jak je škola vnímána, protože jsou každodenně v kontaktu se žáky a rodiči. Součástí analýzy je organizační schéma školy, může obsahovat věkovou strukturu zaměstnanců, vzdělanostní strukturu a kvalifikovanost zaměstnanců, strukturu pohlaví,

délku pedagogické práce. Tyto údaje jsou důležité, protože umožňují například vyhodnotit, která věková skupina převažuje, což nám naznačí rizika do budoucna a musíme již zahrnout do plánů přijímání nových zaměstnanců atd. (Eliáš, 2019, s. 40)

Žáci – při strategickém plánování je nezbytné mít výhled počtu žáků, kteří budou školu navštěvovat. U základních škol není problém přibližně určit počet žáků, protože je vymezená spádová oblast a podle počtu narozených dětí ve spádových oblastech se určí počty žáků, kteří nastoupí do první třídy. U středních škol se počty žáků odhadují. Každá škola má většinou vytvořen určitý systém na odhad počtu žáků, kteří se na školu přihlásí. Vychází z přechozích zkušeností, demografického vývoje, ze zájmu o obor atd.

Vzdělávací program školy – zde by mělo být bráno v úvahu vše, co škola nabízí a nejen samotný Školní vzdělávací program. Celkové kurikulum (vzdělávací nabídka školy) je tvořeno z:

- Formálního kurikula – Školní vzdělávací program, který je zpracován podle Rámcového vzdělávacího programu a obsahuje cíle vzdělání, popis organizace, plán učiva, způsob kontroly, průřezová témata a hodnocení výsledků.
- Neformální kurikulum – obsahuje rozšiřující aktivity školy, které mohou sloužit vzdělávání, nebo jako akce zájmové (soutěže, kulturní akce, sportovní akce, výlety, exkurze).
- Skryté kurikulum - obsahuje klima školy, vztahy, hodnoty apod.

Součástí mohou být i další služby, které škola může nabízet a to podle typu a uspořádání školy – stravovací služby, zájmové vzdělávání, rekvalifikační kurzy, distanční vzdělávání atd. (Eliáš, 2019, s. 44)

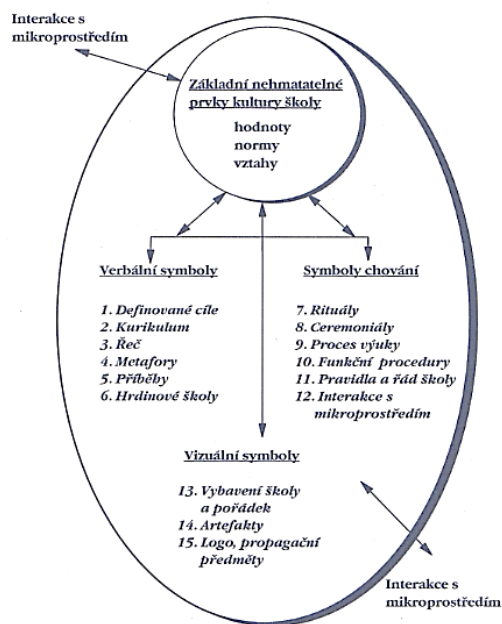
Výsledky vzdělávání – obsahuje přehledy prospěchu tříd, výsledky soutěží, výsledky testů, úspěšnost přijetí žáků na vyšší stupeň apod.

Komunikace, informační systémy – škola komunikuje směrem dovnitř (k zaměstnancům, žákům) a směrem ven (externím subjektům). Informační systém musí zajišťovat, aby všichni účastníci měli potřebné informace v pravý čas. Účelem je posoudit úroveň, způsob a rozsah komunikace a jaké možnosti škola využívá. Příklady komunikace:

- Komunikace školy směrem k žákům a rodičům – informační systém, elektronický komunikační systém, e- mailová komunikace, webové stránky školy, úřední deska, konzultační hodiny, třídnické hodiny, třídní schůzky.
- Komunikace uvnitř školy mezi zaměstnanci – osobní komunikace, pravidelné porady, e-mailová komunikace, elektronický komunikační systém, kalendář akcí, nástěnka ve sborovně.
- Komunikace škola – vnější prostředí – vztahy s místní správou a samosprávou, komunikace s médii, publikace, veřejné akce, firemní identita. (Eliáš, 2019, s. 46-47)

Kultura, klima a image školy – tyto faktory tvoří vnitřní prostředí školy a odpovídají na otázky: jak se k sobě ve škole chováme, jak se ve škole cítíme a jak školu vidí ostatní. Každá škola má vlastní kulturu určenou zkušenostmi, normami a individuálními hodnotami. Podle Světlíka (1996, s. 116-117) systém kultury školy se skládá ze dvou základních kategorií znaků, a to nehmataelné, nemateriální stránky kultury, kterými jsou uznávané a sdílené hodnoty a normy, dalšími viditelnými znaky jsou symboly kultury školy, které jsou verbální a vizuální. Každá škola by měla mít formulované své poslání, které charakterizuje, kam škola míří. Poslání školy definuje Světlík (1996, s. 176) jako prohlášení trvalého charakteru poskytující pohled na budoucí i současné aktivity školy, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od jiných škol. S hodnotami souvisí také vize. Vizí školy je definování budoucnosti školy vytvořené na základě uznávaných hodnot a norem. Vize a systém hodnot školy se musí promítnout do stylu života školy, jeho symbolů a atributů. Podle Bartáka (2015, s.109) *„Inspirativní a hlavně sdílená vize upevňuje hrdost zaměstnanců na firmu. Klade si ambiciózní, ale splnitelné cíle, a zároveň umocňuje snahu zaměstnanců se na jejich plnění, na úspěších firmy, podílet.“*

Obrázek 10: Systém kultury školy



Zdroj: Světlík, 1996, s. 117

Klima školy – pokud hovoříme o klimatu školy, myslíme tím zjednodušeně, jak se ve škole pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci a žáci cítí, jaké jsou mezi nimi vazby a vztahy a jestli existují sdílené hodnoty, na jejichž základě se lidé chovají. V odborné literatuře je popisováno klima školy jako celková kvalita interpersonálních vztahů a sociálních procesů ve škole, kam se řadí relativně ustálené způsoby jednání založených na jednotlivých hodnotách a pravidlech života ve škole. Mezi interpersonální vztahy se řadí také úroveň komunikace a interakce mezi aktéry procesů vzdělávání nejen ve škole, ale i sociálních partnerů školy. (Řízení školy, 2017) Vytváření kvalitního klimatu školy je proces dlouhodobý, klíčovou osobností v utváření klimatu je vedení školy v čele s ředitelem školy. Podle Grecmanové (2008, s. 74) je řada faktorů, které ovlivňují klima školy a mohou být pozorovatelné i nepozorovatelné. Každý z následujících činitelů má na klima školy nějaký vliv – architektura a fyzické prostředí školy, forma školy, organizační znaky školy, obsah výuky, vyučovací předmět, osobnost učitele, osobnost žáka, vedení školy. Pro zjištění klimatu školy je důležité znát názory učitelů, žáků, rodičů i veřejnosti.

S klimatem školy úzce souvisí motivace. Motivační přístup je dle Koubka (2015, s. 59) nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, která vychází ze zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací. Na základě výzkumu Herzberg

pojmenoval dva faktory – motivátory a hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, pomáhá nabudit motivaci, ale jejich nepřítomnost nemusí vést k nespokojenosti. Nepřítomnost hygienických faktorů vede k nespokojenosti a přítomnost nemusí vést nutně ke spokojenosti.

Obrázek 11: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

| MOTIVÁTORY | | HYGIENICKÉ FAKTORY | |
|--|---|---|---|
| Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost) | Přítomnost | Přítomnost | Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ |
| | Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu | Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život | |
| | Nepřítomnost | Nepřítomnost | Nespokojenost |

Zdroj: Koubek, 2015, s. 60

Image školy – Světlík (1996, s. 210) definuje pojem image jako „*souhrn všech představ, poznatků a očekávání spojených s určitým předmětem, osobou nebo organizací*“. Každá škola má svou image a jak si vytvořit první představu o image školy je odpovědí na otázku „Co odlišuje zrovna tuto školu od jiných?“ Image školy je jeden z důležitých faktorů při rozhodování žáků a především rodičů o zahájení studia právě na určité škole. Dobrá image školy také plodí veřejné uznání a tím i větší podporu aktivitám školy jako například získání finančních prostředků pro školu. Image školy zahrnuje například design školy, program školy, kulturu školy, identitu školy. Základní metodou pro zjištění image, klimatu a kultury ve škole je dotazníková metoda. Dalšími metodami mohou být přímé dotazování (rozhovor), pozorování, studium dokumentů školy apod.

Konkurence – konkurence je známý pojem především z podnikatelské sféry, ale na školním trhu (především středních škol) také existuje. Školy si konkurují v získání potřebných počtů žáků, v získání kvalifikovaných pedagogů a odborníků, v získání finančních prostředků, v získání kladného hodnocení okolí apod.

Ze strategických analýz vnějšího prostředí a analýz konkurence se provádí celková analýza konkurenceschopnosti školy.

Analýza vnějšího prostředí – mezi hlavní cíle analýzy vnějšího vzdělávacího prostředí se podle Kratochvíla (2010, s. 52-53) řadí klasifikace a identifikace faktorů vnějšího vzdělávacího prostředí, identifikace současných a potenciálních konkurentů školy, žáků a klientů, sledování a hodnocení současné a budoucí situace v odvětví školství, sledování vlastní konkurenceschopnosti, navrhování a zakomponování změn strategie školy. Nejčastěji používané analýzy stavu vnějšího prostředí jsou PEST (PESTE) analýza, Porterova analýza, Výzkum vzdělávacího trhu, Metoda kritických faktorů úspěchu atd.

Analýza zdrojů – cílem analýzy zdrojů je zjistit, jaké zdroje a kolik máme k dispozici, a poté identifikovat ty, které budou použity pro další rozvoj školy. Tato analýza je důležitá při plánování cílů školy, protože mít cíl a nemít zdroj, který lze ke splnění cílů použít, by nebylo účinné. Mezi důležité zdroje patří finanční zdroje, hmotné a nehmotné zdroje a lidské zdroje.

Návaznost na vyšší dokumenty – při plánování strategických cílů je vhodné se seznámit podle Eliáše (2019, s. 66) se strategiemi nadřízených orgánů (zřizovatel, kraj stát), které se týkají vzdělávání. Tyto strategie jsou většinou obecné a mohou poskytnout inspiraci, jakým směrem vést školu. Tyto dokumenty jsou součástí analýzy vnějšího prostředí školy. Patří sem například Strategie vzdělávací politiky ČR, Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje, školní akční plány, krajské akční plány a také dokumenty České školní inspekce.

Podle Eliáše (2019, s. 67) je důkladná analýza školy složitý a náročný proces. Pro komplexní analýzu činnosti školy jsou nutné různé přístupy a pohledy, obsahuje široké spektrum oblastí, které jsou mezi sebou různě propojeny. Ve většině případů není reálné se věnovat všem faktorům dopodrobna a jsou vybírány pouze ty faktory, které mají pro školu největší význam. Pokud škola potřebuje propojit různé faktory do jedné komplexní analýzy, používá se analýza nazvaná SWOT, která je nejčastěji používaným nástrojem při analýze jakékoliv organizace (viz následující kapitola).

3.2 ANALÝZY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Aby strategické plánování řízení lidských zdrojů bylo úspěšné, musí mít management organizace kompletní znalost interních možností organizace a znalost okolního prostředí. Podle Šikýře (2014, s. 44) organizace vytváří a uskutečňuje strategii lidských zdrojů, aby mohla prostřednictvím svých zaměstnanců realizovat strategické cíle. Analýza současného stavu právě posuzuje vnitřní a vnější podmínky organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 208) patří mezi nejpoužívanější analytické nástroje řízení lidských zdrojů SWOT analýza a PESTE analýza. Diagnostické nástroje zahrnují dotazníky, kontrolní seznamy, které umožňují získávat informace o organizaci, o názorech a postojích zaměstnanců s cílem identifikací problémů, které se mohou řešit s využitím plánu rozvoje organizace. Díky těmto nástrojům se může posoudit celková efektivnost organizace.

Hlavními charakteristikami lidských zdrojů je podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 76) počet a struktura podle kvalifikace, to lze doplnit dalšími údaji například o motivaci a adaptabilitě. Analýza lidských zdrojů se zabývá spoustou otázek a souvislostí. Právě konkurenční výhoda podniku může být založena na vysoce kvalifikovaných manažerech a ostatních pracovnících. V tomto směru Sedláčková a Buchta (2006, s. 76) zmiňují ztracenou konkurenční výhodu podniků, které zrušily ve víře snižování nákladů tzv. podniková učiliště, a tím vznikl nedostatek kvalifikovaných pracovníků.

3.2.1 KOMPLEXNÍ ANALÝZY

Mezi komplexní analýzy se řadí asi nejpoužívanější analýza s názvem SWOT, dále SPACE analýza (Strategic Position and Action Evaluation), která posuzuje vnitřní prostředí za pomoci dvou kritérií, a to stability prostředí a přitažlivosti odvětví a vnitřní prostředí za pomoci dvou kritérií, a to konkurenční výhody a finanční síly. Pro praktickou část práce je důležité specifikovat blíže SWOT analýzu.

SWOT analýza (Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby) je univerzální analytická metoda, která se používá ke

zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci a tím také řízení lidských zdrojů. Podle Šikýře je účelem SWOT analýzy identifikovat podstatné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, vyjádřit jejich porovnáním příznivý nebo nepříznivý stav vnitřních nebo vnějších podmínek a snažit se zvolit strategii k posílení silných stránek a příležitostí a naopak k minimalizování slabých stránek a hrozeb. Výsledkem jsou čtyři strategie – strategie WO, SO, WT a ST.

Obrázek 12: Matice SWOT

| | | | |
|---|---|---|--|
| Vnější faktory | Vnitřní faktory | Slabé stránky (W) 1..... 2..... 3..... atd. | Silné stránky (S) 1..... 2..... 3..... atd. |
| | Příležitosti (O) 1..... 2..... 3..... atd. | WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i> | SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i> |
| Hrozby (T) 1..... 2..... 3..... atd. | | WT strategie „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i> | ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i> |

Zdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK, 2010, s. 299

SWOT analýzu můžeme uplatnit podle Častorála (2013, s. 27) ve vztahu k lidskému faktoru z hlediska:

- Druhů (plánování, vedení, organizování lidí a kontrola) a fází (analýza, rozhodování a implementace) manažerských funkcí.
- Faktorů v obecném mikroekonomickém pohledu (podle PEST faktorů).
- Faktorů z pohledu makroekonomického prostředí (trh práce, veřejná správa, mezinárodní spolupráce atd.)
- Faktorů působících na podnik v konkrétním mikroekonomickém významu (výroba, technika a technologie, dodavatelsko odběratelské vztahy atd.)
- Druhů podnikových činností (personalistika, výroba, finance atd.)

Podle výsledků dotazníkového šetření Šikýře a Šafránkové (Personální řízení v českých školách, 2017), které bylo zaměřeno na personální řízení na základních a středních školách a respondenti byli ředitelé, zástupci a ostatní vedoucí pracovníci školy vyplynulo: 98 % respondentů souhlasilo, že se v jejich školách hodnotí systém

personálního řízení, 95 % respondentů souhlasilo, že pravidelně analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, 96 % respondentů souhlasilo, že definuje strategické cíle, politiky a postupy personálního řízení a 92 % respondentů souhlasilo, že se plánuje provádění politik a postupů personálního řízení. Dále byli respondenti dotazováni, jak vnímají silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které se týkají vnitřních a vnějších podmínek jejich škol, a výsledkem bylo: 53% respondentů za významné silné stránky považují stabilní učitelský sbor nebo 49% respondentů ochotu učitelů pracovat nad rámec povinností, za významné slabé stránky 49% respondentů považuje nízkou kvalifikaci učitelů nebo 47% respondentů neochotu učitelů se dále vzdělávat, za významné příležitosti považuje 55% respondentů efektivní spolupráci se zřizovatelem nebo 40% respondentů možnost získat granty a za významné hrozby považuje 45% respondentů neustále se měnící legislativu nebo 36% respondentů klesající počet žáků a studentů.

3.2.2 ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Mezi všeobecné analýzy vnitřního prostředí se řadí analýza 7S, Analýza 4P, VRIO analýza, analýza vnitřních zdrojů atd.

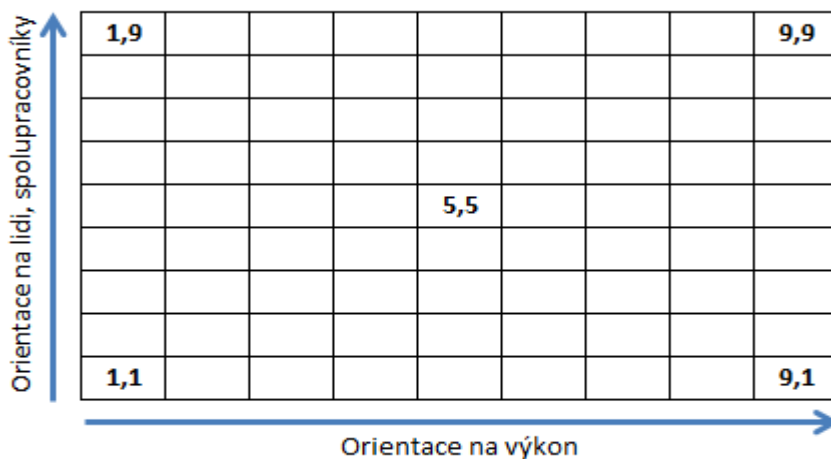
Model analýzy 7S (Strategie, Struktura, Systém, Styl práce vedení, Spolupracovníci, Schopnosti, Sdílené hodnoty) firmy McKinsey byl vytvořen podle Mallya (2007, s. 73), aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Management musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby byla implementovaná strategie úspěšná, bez ohledu na velikost firmy. Těchto sedm faktorů se dá rozdělit do dvou skupin. Strategie, struktura a systémy jsou označeny jako „tvrdá 3S“ – změny těchto faktorů jsou snáze proveditelné a spolupracovníci, schopnosti, styly a sdílené hodnoty jsou označovány jako „měkká 4S“ – jsou méně hmatatelná, mají kulturní povahu. (Mallya, 2007, s. 74)

Šikýř (2014, s. 47-48) mezi komplexní nástroje k hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů v organizaci řadí personální controlling, který využívá určité nástroje jako personální statistiky, personální poměrové ukazatele apod. a zkoumá krátkodobou kvantitativní úroveň řízení lidských zdrojů (ve vztahu k operativním úkolům) a dlouhodobou kvalitativní úroveň systému řízení lidských zdrojů (ve vztahu ke

strategickým cílům). Mezi dílčí nástroje řadí hodnocení zaměstnanců, personální audit a personální benchmarking. Personální audit hodnotí celkovou úroveň lidských zdrojů a efektivnost jednotlivých činností řízení lidských zdrojů v organizaci. Benchmarking vychází z porovnání úrovně lidských zdrojů a činností řízení lidských zdrojů ve vlastní organizaci s jinou srovnatelnou organizací.

Mezi vnitřní faktory ovlivňující prostředí organizace je styl řízení (vedení lidí). Barták (2011, s. 20) uvádí příklad vícedimenzionální koncepce řízení teorii GRID (Managerial-Grid-Model), kde autoři vytvořili tzv. mřížku řídicího chování, která se běžně používá pod názvem „manažerská mřížka“ a představuje grafické vyjádření manažerova specifického stylu řízení. Mřížka se skládá z devítistupňové škály na vodorovné ose, která vyjadřuje úroveň orientace na výkon a devítistupňové škály na svislé ose, která vyjadřuje orientaci na lidi, spolupracovníky. Vyhodnocením je poté, zda se manažer zaměřuje spíše na výkon nebo na člověka a jaké styly řízení manažer preferuje. Mřížka dokáže diagnostikovat množství řídicích stylů od zaměření krajně výkonového po krajně sociální, což krajní hodnoty signalizují výrazná rizika. Ideální je harmonizace v orientaci manažera na výkon i na spolupracovníky.

Obrázek 13: Manažerská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza vnějších podmínek přispívá zejména k dlouhodobému plánování dostupných kapacit řízení lidských zdrojů v návaznosti na ekonomických, legislativních

ukazatelích. Analýza slouží jako podklad pro rozhodování managementu společnosti a přijímání opatření ve vztahu k řízení lidských zdrojů v organizaci. (Strategie řízení lidských zdrojů, 2020)

Nejčastěji používanou analýzou vnějšího prostředí je analýza PESTLE (P – Political - politické faktory, E – Economical - ekonomické faktory, S – Social - sociální faktory, T – Technological – technologické faktory, L – Legal – legislativní faktory, E – Ecological - ekologické (environmentální) faktory. Někdy se používá jednodušší metoda PEST. Podle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010, s. 178) tato metoda slouží k analýze faktorů vnějšího prostředí, která mohou znamenat budoucí příležitost nebo hrozbu pro organizaci. Slouží jako metoda zkoumání všech faktorů působících na organizaci, které mohou ovlivňovat organizaci a být podkladem pro vypracování prognóz, které mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace. Jako příklad využití lze uvést u plánování lidských zdrojů.

3.3 VÝZKUMNÉ METODY

Armstrong a Taylor (2015, s. 52-55) hovoří o několika metodách (modelech) řízení lidských zdrojů. Jedním z nejznámějších modelů je již zmiňovaný Model shody, který vznikl v rámci Michiganské školy, přičemž jeho stoupenci zastávají názor, že systém řízení lidských zdrojů a samotná struktura organizace musí být řízeny takovým způsobem, aby odpovídaly strategii organizace i trhu. Dále je nutné zmínit se o Harvardském modelu, jehož autorem je Beer, který prezentoval svůj vlastní návrh modelu řízení lidských zdrojů založený na předpokladu, že řízení lidských zdrojů v sobě zahrnuje veškerá rozhodnutí a činnost manažerů, které mají vliv na vztahy mezi organizacemi a jejich lidskými zdroji. Současné okolnosti totiž vyžadují komplexní a strategický přístup k řízení lidských zdrojů, přičemž je nutné řízení lidských zdrojů řešit v dlouhodobém horizontu a zaměstnance brát jako cenný zdroj, nikoliv pouze jako náklad. Dle tohoto modelu je řízení lidských zdrojů záležitostí liniových manažerů. Důležitý je taktéž Kontextový model, který bere v potaz působení okolních faktorů (politických, ekonomických, sociálních, institucionálních aj.). Vliv těchto faktorů je totiž v modelech značně podceňován. Kontextový přístup k řízení lidských zdrojů jde

mnohem dále a kontext řízení lidských zdrojů nebere v potaz pouze jako eventuální proměnnou – propojuje řízení s jeho okolím, ve kterém existuje a dále se rozvíjí. Kontext podmiňuje a zároveň je podmiňován strategií lidských zdrojů.

Dále je nutné zmínit se také o „5-P model“, který v roce 1992 vytvořil Schuler a představil tak fungování řízení lidských zdrojů v 5 klíčových prvcích (Armstrong a Taylor, 2015, s. 53):

- politika lidských zdrojů – zásada tvorby a uplatňování programů v rámci lidských zdrojů, a to v souladu se strategickými cíli;
- pojetí lidských zdrojů – přístup organizace k lidským zdrojům;
- programy lidských zdrojů – prosazení a usměrnění potřebné organizační změny v rámci lidských zdrojů;
- praxe lidských zdrojů – jednotlivé postupy, které směřují k plnění definovaných politik a programů v rámci lidských zdrojů;
- procesy lidských zdrojů – formální postupy a metody, které jsou určeny k realizaci strategických politik a plánů v rámci lidských zdrojů.

O Evropském modelu, který je definován prvky – okolí, cíle, zaměření, vztahy se zaměstnanci, vztahy s liniiovými manažery, role personalistů hovoří také Armstrong a Taylor (2015, s. 54-55). Jeho autorem je Brewster.

3.4 SOUBOR MOŽNÝCH OPATŘENÍ A ZLEPŠENÍ V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Technologie zasahují do života lidí a firem ve velkém měřítku, kdy řízení lidských zdrojů nemůže být stranou. Umělá inteligence, automatizace, kognitivní technologie, robotika, cloud a mnohé další pojmy jsou součástí dnešní dynamické doby. Do společnosti vstupují nové zaměstnanecké skupiny. Mezi ty patří mladí lidé, kteří jsou zvyklí technologie hojně využívat. Směr, kterým se bude rozvoj řízení lidských zdrojů dále ubírat, bude na jedné straně zachování lidského individuálního přístupu, na straně druhé maximální využití technologií pro opakované činnosti – třeba softwarových

"robotů", kteří nahradí určitou fyzickou činnost pracovníků personálních úseků. (Trendy v oblasti lidského kapitálu, 2019)

V rámci analýzy lidských zdrojů v organizaci by měl být kladen důraz nejen na zpracování separátních analýz vnitřních a vnějších podmínek a faktorů ovlivňujících podnik v případě řízení lidských zdrojů, ale jejich následné propojení. Tímto propojením by mohl být definovaný soubor pravidel (podobně jako např. etický kodex) každoročně aktualizovaný personálním oddělením s ohledem na změnu legislativních pravidel, vládních nařízení či aktuálně diskutovaných opatření při zavádění pravidel v boji s epidemií. Dokument propojující vnitřní pravidla, směrnice, postupy a plány podniku v otázkách řízení lidských zdrojů v kombinaci s legislativou, výzkumy trhu práce, trendy v oboru a dalšími vnějšími podmínkami a faktory, bude znamenat velký přínos pro rozhodování managementu v případě řízení lidských zdrojů v podniku na další období.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY

Střední průmyslová škola, středisko Resslova, v Ústí n. L. (SPŠ) je státní škola s více než stoletou tradicí. Vyučování zde bylo zahájeno v říjnu 1910 a škola původně nabízela vzdělání ve třech oborech: mechanicko-technický, stavba lodí a kovozpracující řemesla. Škola patří do soustavy páteřních škol. Od 1. září 2012 došlo podle usnesení č. 37/24Z/2011 Zastupitelstva Ústeckého kraje ze dne 29. 6. 2011 s účinností od 1. 9. 2012 ke sloučení Střední průmyslové školy strojní a elektrotechnické, Resslova 5, příspěvková organizace se Střední školou elektrotechniky a spojů, Ústí nad Labem – Stříbrníky, příspěvkovou organizací, přičemž majetek, práva a závazky SŠ E a S přecházejí dnem sloučení na Střední průmyslovou školu strojní a elektrotechnickou, Resslova 5. Zastupitelstvo Ústeckého kraje zároveň rozhodlo o změně názvu nově vzniklého subjektu na Střední průmyslová škola, Ústí nad Labem, Resslova 5, příspěvková organizace. Škola má tedy dvě střediska Resslova a Stříbrníky. Zřizovatelem je Ústecký kraj, Velká Hradební 3118/48, Ústí nad Labem, PSČ 400 02.

Poslání školy

Posláním naší školy je poskytnout vysoce odborné vzdělání žákům a rozvinout jejich specifické dovednosti a znalosti, které umožní budoucím absolventům uspět ve vysokoškolském studiu i profesní kariéře, uplatnit se na trhu práce. Našimi potencionálními žáky jsou všichni ti, kteří mají zájem se vzdělávat v nabízených oborech a získat tak vzdělání a praktické dovednosti ve zvoleném oboru.

Vize školy

Vize je společnou představou všech zaměstnanců školy o úspěšné budoucnosti školy. Naše škola je a bude:

- uznávanou odbornou školou nejen v Ústeckém kraji, která reflektuje technologický vývoj, digitalizaci ve všech sférách života a změny ve společnosti,

- školou nabízející hodnotné středoškolské vzdělání, které stojí na odborných základech,
- strategickým partnerem pro spolupracující firmy, nejenom v našem regionu
- rovnocenným partnerem pro žáky, rodiče a veřejnost,
- rozvíjet školské služby středního vzdělávání ve všech oborech vzdělávání školy, ve všech jeho aspektech,
- vyznávat hodnoty jako vstřícnost, profesionalita, otevřenost, zodpovědnost, výkonnost a dodržování etických zásad,
- rozvíjet komplexně osobnost žáka, optimální a všestranný rozvoj žáka pomocí moderních metod a prostředků,
- vytvořit podmínky pro to, aby každý žák dosáhl vzdělání dle svých zájmů, schopností a možností,
- učit žáky, jak mají vzájemně komunikovat, pomáhat si, jak pracovat s informacemi, jak se mají učit,
- podporovat u žáků smysl pro spravedlnost, poctivost, dobré vychování, odpovědnost,
- pracovat soustavně na svém rozvoji.

„Škola současnosti, škola pro budoucnost.“

Obrázek 14: Logo školy



Zdroj: materiály školy

Škola získala titul „Doporučeno zaměstnavateli“ jako škola, která nejlépe připravuje své žáky pro uplatnění v praxi. Patří mezi nejstarší školy s technickým zaměřením v České republice. Je také držitelkou titulu Fakultní škola Přírodovědecké fakulty UJEP Ústí nad Labem, Fakultní škola Fakulty elektrotechnické ČVUT Praha a Fakulty Strojní Technické univerzity Liberec. Dále má úzkou smluvní spolupráci s FSI UJEP Ústí nad Labem. Škola nabízí vzdělávání v několika technických studijních i učebních oborech - strojírenství, elektrotechnika, doprava, informační technologie a logistika. Mezi obory

existuje vzájemná prostupnost, proto studenti mohou v určitých případech přestoupit bez problémů na jiný obor ve škole.

Středisko Resslova prošlo v posledním desetiletí v několika etapách postupnou revitalizací, která významně přispěla ke zkvalitnění výukového prostředí. V hlavní budově jsou k dispozici kmenové a odborné učebny, jako např. laboratoř mechatroniky a automatizace, laboratoř mikroprocesorů, laboratoře elektrotechniky, jazyková učebna, učebna fyziky, učebna počítačové grafiky, velký přednáškový sál, atd. Učebny jsou většinou prostorově nadstandardní, vybavené novým žakovským nábytkem a audiovizuální technikou (interaktivní tabule, dataprojektory). V areálu bylo nově vybudováno Centrum dopravní přípravy (CEDOP), kde se nachází školní autoservis, autodiagnostika, učebny IT. Odborná výuka je realizována v budově dílen s rozsáhlými prostory kovárny, dřevomodelárny, svařovny, soustružny, frézárny, zámečny, strojní laboratoře (kontrola a měření) a laboratoře programování CNC strojů. Kromě moderně vybavené budovy dílen se také na škole nachází praktické pracoviště České pošty a učebna pro výuku logistických a finančních služeb. V oboru strojírenství se učí CAM systémy v učebně CNC strojů a CAD systémy (pro konstrukční a technologická cvičení) v učebnách počítačové grafiky. Absolventi elektro oborů mohou získat na závěr studia kvalifikaci podle § 5 a § 6 vyhlášky 50/1978 Sb. Škola je akreditovaným střediskem pro získání mezinárodního osvědčení ICDL (Mezinárodní standard pro digitální znalosti a dovednosti). Na škole je zřízena Cisco Networking Academy Program (NetAcad) a žáci mohou absolvovat až 4 kurzy základní úrovně CCNA (Cisco Certified Network Associate) s možností získání certifikátu. Škola má také vlastní autoškolu. Žáci oboru dopravní prostředky mohou získat při výuce za výhodných podmínek řidičský průkaz na nákladní automobil (skupina C).

Na obou pracovištích je bezbariérový přístup ke všem učebnám, laboratořím, dílnám a pracovištím. Žáci mají celý den k dispozici bezplatně internet v budovách školy. Ve škole existuje fond učebnic, který umožňuje žákům půjčování učebnic pro výuku naprosté většiny předmětů. Škola má vlastní jídelnu, která má kapacitu 600 strážníků.

Pro školu je klíčová spolupráce s firmami. Nabízí krátkodobé i dlouhodobé praxe žáků ve firmách, stáže pro učitele a také kurzy pro zaměstnance firem. Učitelé se účastní i konzultací ve spolupracujících firmách, kde se seznamují s novými trendy ve

výrobě. Škola se snaží udržovat trvalé mezinárodní kontakty, již řadu let spolupracuje s německými školami BBW Wittenberg a STZ Zwickau, s nimiž realizuje projekty na výměnné pobyty žáků. Navázala také spolupráci se střední školou Jämsä College Jämsänkoski, Finsko a Vzdělávacím centrem SBH Südost GmbH Magdeburg SRN. Ve školním roce 2019-2020 podepsala škola memorandum o spolupráci s Gyeongju Business High School – střední školou z Jižní Koreje.

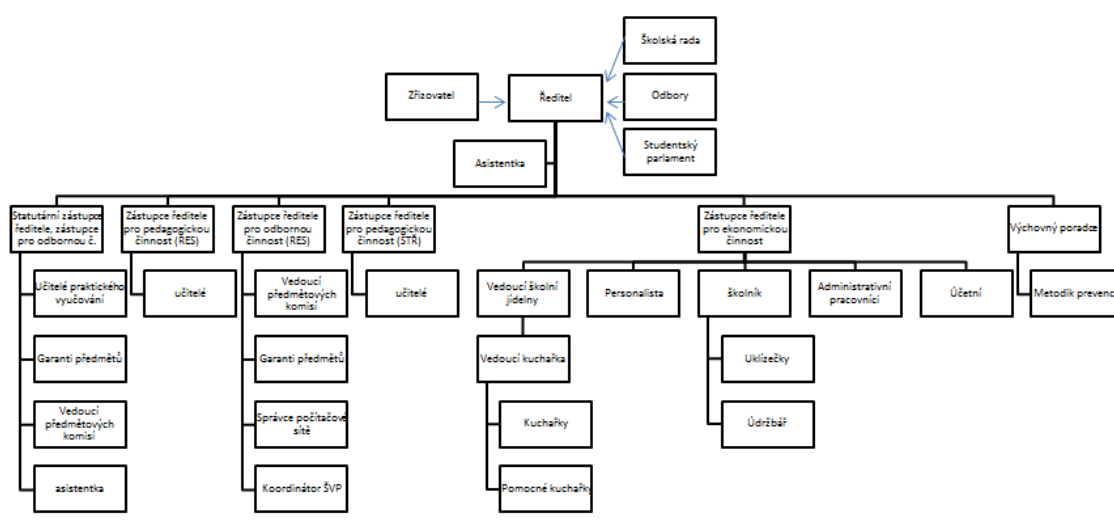
4.1 ZAMĚSTNANCI ŠKOLY

Výuku ve škole zajišťuje přes 106 pedagogických pracovníků. Podmínky odborné kvalifikace nespĺňuje cca 13% vyučujících. Pedagogický sbor je celkem stabilní s věkovým průměrem 53 let. Nepedagogických pracovníků (technickohospodářských a provozních zaměstnanců školy) je 40.

4.1.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Vzhledem k tomu, že škola má dvě oddělená střediska je organizační struktura rozsáhlejší a různě provázaná, ale na Obrázku 13 je ve zjednodušené formě.

Obrázek 15: Organizační struktura (zjednodušená)



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Vedení školy – ředitel a zástupci ředitele

Ekonomický úsek - vedoucí správy budov, personalistka, finanční účetní, hlavní účetní, účetní

Středisko Resslerova:

- Šest předmětových komisí – Předmětová komise společenských a humanitních věd (PKSH), Předmětová komise cizích jazyků (PKCJ), Předmětová komise přírodních věd (PKPV), Předmětová komise elektrotechnická (PKEL), Předmětová komise strojírenská a dopravní (PKSD), Předmětová komise praxe (PKPX)
- Pracovníci pověření - výchovná poradkyně, metodik prevence, metodik ICT, vedoucí autoškoly, správce školního fondu učebnic, správce evidenčního systému Bakaláři
- Provozní zaměstnanci – sekretářka (studijní referent, spisovna), pokladní, správce sítě (HW), školník, údržbář, správce tělocvičny, uklízečky

Středisko Stříbrníky:

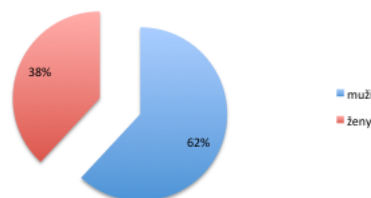
- Sedm předmětových komisí – Předmětová komise společenských a humanitních věd (PKSH), Předmětová komise cizích jazyků (PKCJ), Předmětová komise přírodních věd (PKPV), Předmětová komise informačních a komunikačních technologií (PKIT), Předmětová komise elektrotechniky (PKEL), Předmětová komise logistická a poštovní (PKLP), Předmětová komise tělesné výchovy (PKTV)
- Pracovníci pověření - výchovná poradkyně, metodik prevence, metodik ICT, správce sítě, správce evidenčního systému Bakaláři
- Provozní zaměstnanci – sekretářka (studijní referent, spisovna), pokladní (finanční referent), správce sítě, školník, vedoucí údržby, údržbář, správce tělocvičny, uklízečky

Jídlna – vedoucí školního stravování, vedoucí kuchařka, kuchařky

4.1.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ

Na škole je větší podíl mužů než žen, protože je školou s technickým zaměřením a pedagogičtí pracovníci jsou většinou muži.

Graf 1: Podíl mužů a žen



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 DVPP A PROJEKTOVÁ ČINNOST

Podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků vychází z potřeb školy, finančních možností a především zájmu pedagogických pracovníků. Důležité je průběžné vzdělávání pedagogických pracovníků k prohloubení odborné kvalifikace dle individuálních potřeb a také studium ke splnění kvalifikačních předpokladů.

Každoročně celý pedagogický sbor prochází společnými školeními, semináři a kurzy v různých oblastech. Příklady absolvovaných školení v loňském roce: Ochrana měkkých cílů, Základy koučovacího přístupu pro pedagogy, Začínáme s Microsoft Teams ve škole. Rozsah školení pedagogického sboru byl silně omezen probíhající koronavirovou epidemií.

Škola se zúčastnila projektové činnosti v rámci Šablon I. a Šablon II, a to dokončení projektu Šablony I. pro střední školy pod názvem „Kariéra vzdělávání“. Na tento projekt navázaly Šablony II. pro střední školy pod názvem „Kariéra a vzdělávání II“, jejich cílem je například zavádění ICT do výuky netechnických a praktických předmětů, rozvoj kariérového poradenství a rozšiřování spolupráce školy se zaměstnavateli, rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků v oblastech přípravy a vedení projektové výuky, zvyšování kvality každodenní práce pedagogických pracovníků při vzdělávání a výchově žáků prostřednictvím plánovaného vzdělávání a stáží u zaměstnavatelů, podpora žáků ohrožených školním neúspěchem formou realizace kroužků doučování a klubů rozvíjejících logické myšlení a týmovou spolupráci.

Další projektovou oblastí jsou stáže v rámci projektů Erasmus+, kterou se již několik let realizuje ve spolupráci s Domem zahraničních služeb v Praze, pořádají se stáže našich žáků a pedagogů v zahraničí, např. na Slovensku, v Portugalsku. Také probíhala spolupráce se zřizovatelem, oblast získání finančních prostředků na podporu prevence sociálně – patologických jevů ve škole a řešení projektu IKAP.

4.1.5 KONTROLNÍ ČINNOST

Kontrolní činnost vedení školy probíhá v průběhu celého školního roku a zaměřuje se na následující oblasti: dodržování školního řádu, dodržování BOZP a PO, včasný nástup pedagogů do vyučovacích hodin, dodržování rozvrhu hodin, dodržování dozorů a pohotovostí, vedení základní pedagogické dokumentace (elektronická třídní kniha, katalogy, katalogové listy atd.), zapisování průběžné klasifikace do elektronické třídní knihy, plnění ŠVP a tematických plánů v jednotlivých předmětech a třídách, plnění ŠVP a výukových plánů v odborném výcviku, okruhy pro ústní a praktické maturitní zkoušky v profilové části maturitní zkoušky, okruhy pro závěrečné zkoušky (jednotné závěrečné zkoušky) tříletých učebních oborů, dodržování pořádku v kmenových a odborných učebnách, pořádek na pracovišti v dílnách odborného výcviku. Kontrolní činnost je prováděna i na kurzech pořádaných školou např. Adaptační kurz, Sportovní kurzy, Dějepisný týden, Lyžařský kurz apod.

4.2 VYUČOVANÉ OBORY A POČTY ŽÁKŮ

Celkový počet studentů je 1071 ve 41 třídách, z toho žáků v 34 třídách maturitních oborů a v 7 třídách učebních oborů.

Maturitních obory:

- Strojírenství, zaměření Programování CNC strojů a počítačová grafika
- Dopravní prostředky, zaměření Silniční vozidla a logistika
- Elektrotechnika (dvě zaměření, výběr v průběhu 2. ročníku)
Automatizace a počítačové aplikace/Energetika a informatika
- Mechanik elektrotechnik, zaměření Zabezpečovací technika a silnoproudá zař.
- Informační technologie, zaměření Počítačové sítě a programování
- Logistické a finanční služby, zaměření Informatika v logistice

Učební obory:

- Elektromechanik pro zařízení a přístroje
- Elektrikář – silnoproud (prezenční i kombinovaná forma studia)
- Manipulant poštovního provozu a přepravy, zaměření Logistika provozu a přepravy

Tabulka 3: Přehled vyučovaných oborů

| Vyučované obory (názvy podle Rozhodnutí o zařazení do sítě škol) | Třídy | Kód oboru (KKOV) | Zak. studia | Druh studia | Počet žáků |
|--|--|------------------|-------------|-------------|------------|
| Strojírenství | S1A, S1B, SD1, S2A, S2B, S3A, S3B, S4A, S4B | 23-41-M/01 | MAT | denní | 211 |
| Dopravní prostředky | SD1, D2, D3, D4 | 23-45-M/01 | MAT | denní | 74 |
| Elektrotechnika, zaměření Energetika a informatika | E2, E3, E4 | 26-41-M/01 | MAT | denní | 72 |
| Elektrotechnika, zaměření Automatizace a počítačové aplikace | A2, A3, A4 | 26-41-M/01 | MAT | denní | 62 |
| Elektrotechnika (zatím bez zaměření) | E1A, E1B | 26-41-M/01 | MAT | denní | 62 |
| Informační technologie | 1ITA, 1ITB, 2ITA, 2ITB, 3ITA, 3ITB, 4ITA, 4ITB | 18-20-M/01 | MAT | denní | 187 |
| Logistické a finanční služby | 1LF, 2LF, 3LF, 4LF | 37-42-M/01 | MAT | denní | 99 |
| Mechanik elektrotechnik | 1ME, 2ME, 3ME, 4ME | 26-42-L/01 | MAT | denní | 84 |
| Elektromechanik pro zařízení a přístroje | 1DE, 2DE, 3DE | 26-52-H/01 | UČ | denní | 64 |
| Elektrikář – silnoproud | 1ES, 2ES, 3ES | 26-51-H/02 | UČ | denní | 77 |
| Manipulant poštovního provozu a přepravy | 1MP, 3MP | 37-51-H/01 | UČ | denní | 45 |
| Elektrikář – silnoproud | 1DS | 26-51-H/02 | UČ | dálk. | 34 |
| Celkem | - | - | - | - | 1071 |

Zdroj: vlastní zpracování

Prvních pět řádků popisuje obory, které byly vyučovány ve středisku Resslerova, ostatní ve středisku Stříbrníky.

4.3 HOSPODAŘENÍ ŠKOLY

Hlavní činnost školy

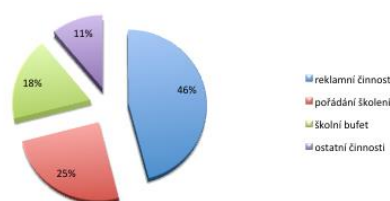
Schválený rozpočet zahrnuje dotaci na přímé neinvestiční výdaje poskytnuté MŠMT a příspěvek na provoz od zřizovatele (Ústecký kraj). V průběhu účetního roku obdržela škola další dotační tituly + grant na projekt Erasmus+. Celková částka dotací tvoří největší část příjmů hlavní činnosti. Vedle dotací HČ zahrnuje i příjmy vlastní. Podstatnou část vlastních příjmů představují příjmy z dlouhodobých pronájmů, školní a závodní stravování, tržby z půjčovny učebnic. Nákladově největší část rozpočtu vynaloží organizace na mzdové náklady a související zákonné odvody, následují náklady na odpisy dlouhodobého majetku a energie, ostatní nákladové položky již představují mnohem nižší zatížení rozpočtu školy.

Doplňková činnost

Škola má na základě zřizovací listiny povoleny tyto okruhy DČ:

1. Hostinská činnost
2. Provozování autoškoly
3. Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:
 - Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí,
 - Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů,
 - Pronájem a půjčování věcí movitých,
 - Reklama, marketing, velkoobchod, maloobchod

Graf 2: Doplnková činnost – podíl na HV



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 UNIE RODIČŮ

Unie rodičů je právní subjekt zajišťující spolupráci Střední průmyslové školy Ústí nad Labem se zákonnými zástupci žáků. Členy Unie rodičů jsou zástupci školy a rodiče zastupující každou třídu. Činnost spolku je zaměřena na respektování práv, potřeb

a zájmu dětí, vytváření bezpečného a všestranně se rozvíjejícího klimatu v rodinách a ve škole. Významná část činnosti spolku je zaměřená na podporu vzdělávacího a výchovného působení školy, osvětových, kulturních, sportovních a dalších aktivit, které vyplývají z činnosti školy. Finanční zdroje pro její hospodaření pochází jednak z příspěvků žáků školy ve výši 400 Kč na jednoho žáka a školní rok a jednak ze sponzorských darů. Z těchto finančních zdrojů jsou poskytovány příspěvky na exkurze, sportovní kurzy, sportovní soutěže a na zvýšení kvality výuky.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

První dotazníkové šetření bylo provedeno v průběhu školního roku 2019/20 a zkoumanou tématikou byla motivace pedagogických pracovníků na škole. Tento dotazník byl distribuován všem pedagogickým pracovníkům v tištěné podobě. Na začátku školního roku (září 2020) bylo provedeno druhé dotazníkové šetření. Byly sestaveny a rozeslány dotazníky pro pedagogické pracovníky, nepedagogické pracovníky, pro žáky a pro rodiče. Pro rychlejší sběr dat byly použity elektronické formuláře (vytvořeny v MS Forms). Poslední dotazník v tištěné podobě byl určen řediteli školy – test manažerského stylu (GRID). Empirické údaje byly dále získány pomocí přímého dotazování pedagogických a nepedagogických pracovníků, pozorováním a studiem dokumentů týkající se školy.

5.1 ANALÝZA VNITŘNÍCH PODMÍNEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKOLE

Vedoucí pracovník může zjistit svůj styl řízení podle teorie GRID – manažerská mřížka, kterou si vyzkoušel i ředitel školy a výsledek testu je níže.

5.1.1 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

Test manažerského stylu (GRID) byl předán řediteli školy v tištěné formě i s návodem k vyplnění. Obsahuje 36 tvrzení, které je doprovázeno dvěma alternativami

reprezentující rozdílně manažerské hodnoty. Test byl použit z učence: *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout* od autora Šuleře, 2008 (Příloha A). Hned po vyplnění ředitelem byl test vyhodnocen a výsledek je v následující tabulce.

Tabulka 4: Vyhodnocení manažerského testu

| | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Celkem bodů | 18 | 29 | 21 | 25 | 9 | 6 |

Zdroj: vlastní zpracování

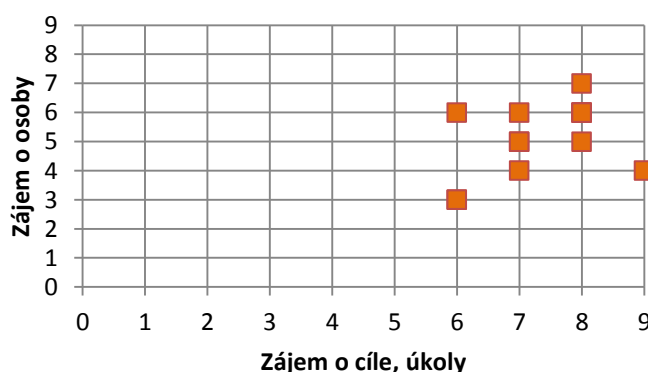
Z tabulky vyplývá, že u ředitele převládá styl 9+9 – Paternalista. Ředitel střídá zájem o orientaci na úkol a zájem o lidi. Jako druhý styl, který ředitel uplatňuje je 5,5 – organizační člověk (kompromisník), který je schopný dělat kompromisy.

Šetření o stylu vedení

Další jednoduché šetření o stylu vedení managementu – ředitele a statutárního zástupce bylo provedeno na poradě s vedoucími předmětových komisí. Respondentům (VPK) bylo vysvětleno, jakým způsobem mají vyplnit jednoduché dotazníky – přiřadit body od 0 do 9 řediteli a statutárnímu zástupci za zájem o osoby a zájem o cíle, úkoly. Výsledkem šetření jsou následující grafy.

Graf 3: Mřížka (ředitel)

| Zájem o osoby | Zájem o cíle, úkoly |
|---------------|---------------------|
| 6 | 8 |
| 3 | 6 |
| 5 | 7 |
| 4 | 9 |
| 4 | 8 |
| 5 | 7 |
| 5 | 8 |
| 4 | 7 |
| 6 | 7 |
| 3 | 9 |
| 6 | 9 |
| 7 | 8 |
| 6 | 8 |
| 5,08 | 7,31 |

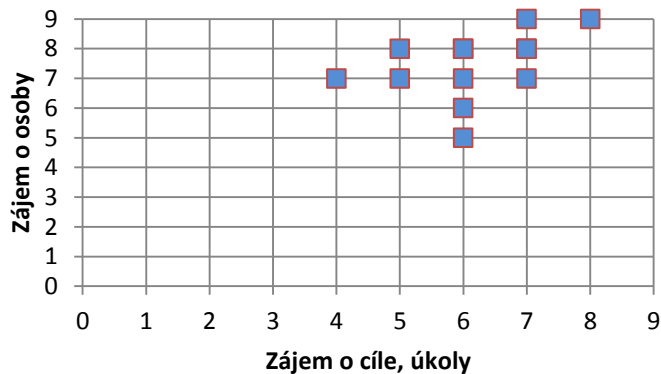


Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Mřížka (statutární zástupce)

| Zájem o osoby | Zájem o cíle, úkoly |
|---------------|---------------------|
| 7 | 7 |
| 8 | 6 |
| 7 | 5 |
| 6 | 6 |
| 8 | 5 |
| 9 | 7 |
| 5 | 6 |
| 8 | 6 |
| 8 | 7 |
| 7 | 4 |
| 8 | 7 |
| 9 | 8 |
| 7 | 6 |
| 7,46 | 6,15 |

Zdroj: vlastní zpracování



Výkon pracovníků ovlivňuje systém personálních činností. Základem jsou schopnosti, motivace a podmínky. Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivován, tak jeho pracovní výkon bude neuspokojivý. Výkon, spokojenost a pozitivní přístup učitele je pravděpodobně hlavním faktorem motivujícím žáky do učení, ale i sám učitel musí být něčím motivován, a to jakým způsobem, by mělo zjistit vedení školy.

5.1.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - MOTIVACE

Cílem šetření bylo zjistit, jaké faktory ovlivňují motivaci učitelů, jaké motivační prvky považují učitelé za nejdůležitější. Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z důvodu rychlého a relativně nenáročného sběru dat. Šetření se zúčastnilo 62 učitelů školy. Byly zvoleny otázky uzavřené. Zpracovaný dotazník je Přílohou B.

1. Cítíte se dostatečně finančně ohodnocen? Na otázku, zda se cítíte dostatečně finančně ohodnocen, nebyla ani jediná kladná odpověď.

2. O kolik procent by bylo pro vás přijatelné navýšení platu? Pro 40% učitelů by bylo přijatelné navýšení platu v rozmezí od 21-30%.

3. Je pro vás finanční ohodnocení důležitým prvkem motivace? Pro 68% učitelů je finanční ohodnocení důležitým prvkem motivace.

4. Je pro vás důležitým prvkem motivace příjemné a partnerské pracovní prostředí? Pro 63% učitelů je důležitým prvkem motivace příjemné a partnerské pracovní prostředí.

5. Jaký prvek motivace je pro vás důležitějším? Pro 56% učitelů je důležitější finanční ohodnocení než příjemné a partnerské pracovní prostředí.

6. Je pro vás důležitým prvkem motivace uspokojení z práce? Na dotaz, zda je důležitým prvkem motivace uspokojení z práce 55% učitelů odpovědělo ano.

7. Je pro vás důležitým prvkem motivace pracovní doba? Učitelé souhlasili v 44%.

8. Je pro vás důležitým prvkem motivace spravedlivé odměňování? Zde odpovědělo ano 77% učitelů.

9. Je pro vás důležitým prvkem motivace vybavení pracoviště? Vybavení pracoviště není moc důležitým prvkem motivace, ano odpovědělo 24%.

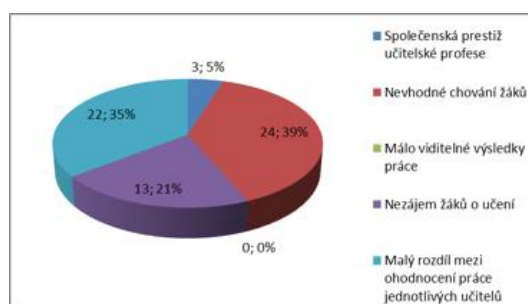
10. Je pro vás důležitým prvkem motivace zájem managementu o podřízené? Na otázku, zda je důležitým prvkem motivace zájem managementu, bylo 34% kladných odpovědí.

11. Je pro vás důležitým prvkem motivace podpora dalšího vzdělávání managementem? Pro 37% učitelů je důležitým prvkem motivace podpora dalšího vzdělávání managementem.

12. Jste dostatečně motivováni? Na důležitou a přímou otázku, zda jste dostatečně motivováni, odpověděli pouze 3% (2 učitelé) ano, 21% ne a nejvíce odpovědí bylo spíše ne 47%.

13. Jaké skutečnosti vás demotivují (vyberte jednu odpověď)?

- a. Společenská prestiž učitelé profese
- b. Nevhodné chování žáků
- c. Málo viditelné výsledky práce
- d. Nezáměr žáků o učení
- e. Malý rozdíl mezi ohodnocení práce jednotlivých učitelů



Poslední dotaz byl věnován skutečností, které naopak učitelé demotivují. Nejvíce demotivující je pro učitele nevhodné chování žáků (39%), dále malý rozdíl mezi ohodnocení práce jednotlivých učitelů (35%), poté nezáměr žáků o učení (21%), společenská prestiž učitele (5%).

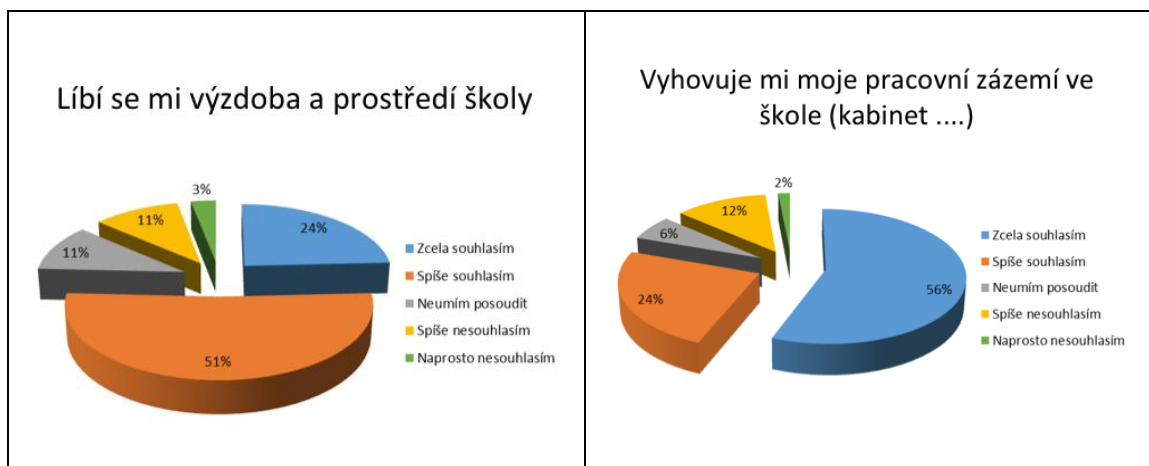
Nejdůležitějším motivačním prvkem učitelů je finanční ohodnocení. Tento prvek ale vedení školy nemůže moc ovlivnit.

5.1.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

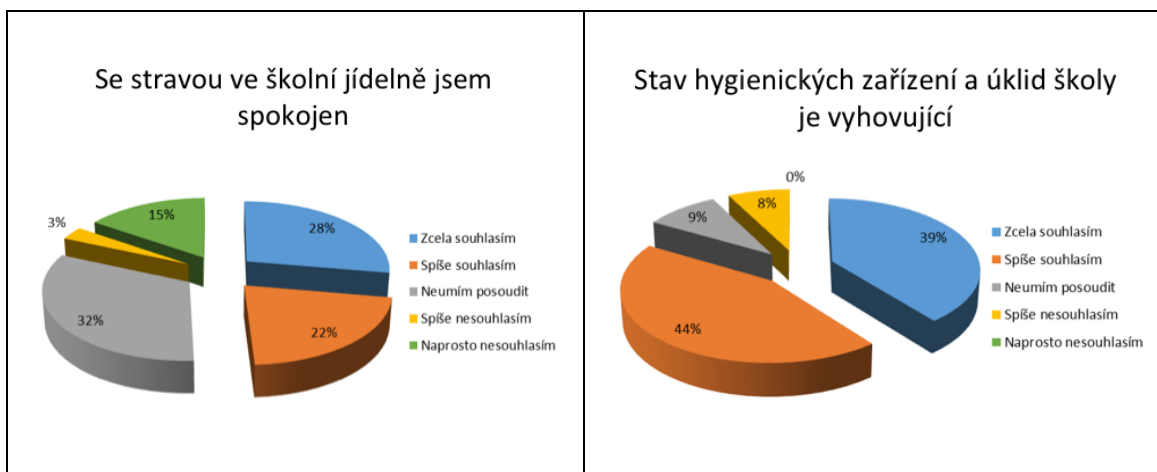
Dotazníkové šetření pro učitele, žáky a rodiče nebylo určeno jenom na získání odpovědí na dotazy z řízení lidských zdrojů, ale celkově na klima školy, které ale učitele i žáky významně ovlivňuje. V dotazníkovém šetření byly použity otázky z manuálu vydaného Národním ústavem pro odborné vzdělávání (2012) – Příloha C. Otázky jsou zaměřeny na prostředí školy, vztahů ve škole, spokojenost a nespokojenost s procesy ve škole apod. Některé odpovědi budou použity při sestavení SWOT analýzy.

5.1.3.1 Dotazníkové šetření pro učitele

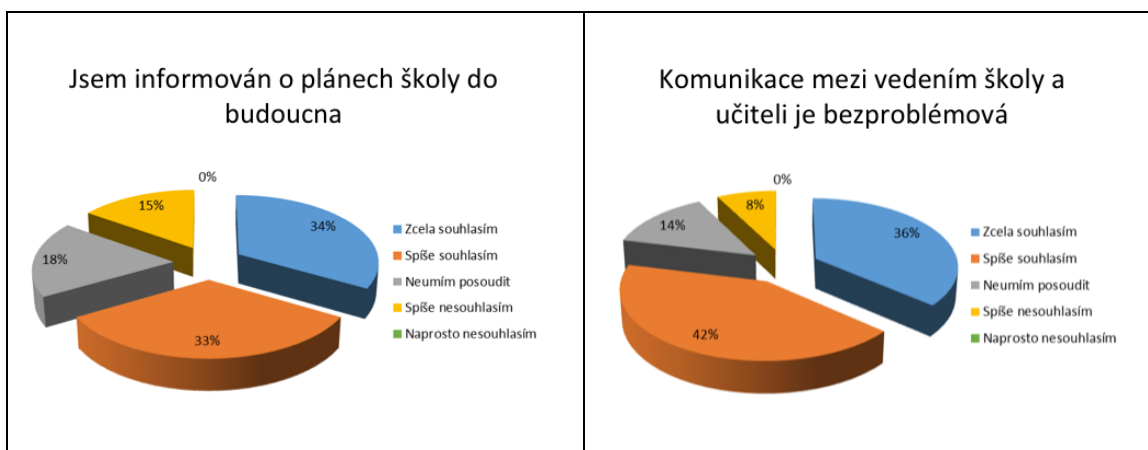
Dotazník byl vytvořen v aplikaci MS Forms, obsahuje 33 otázek a učitelům byl zaslán odkaz na tento dotazník (formulář). Ze 106 učitelů vyplnilo formulář pouze 66, z toho 42 mužů a 22 žen. Všechny následující grafy v dotazníku jsou vlastním zdrojem.



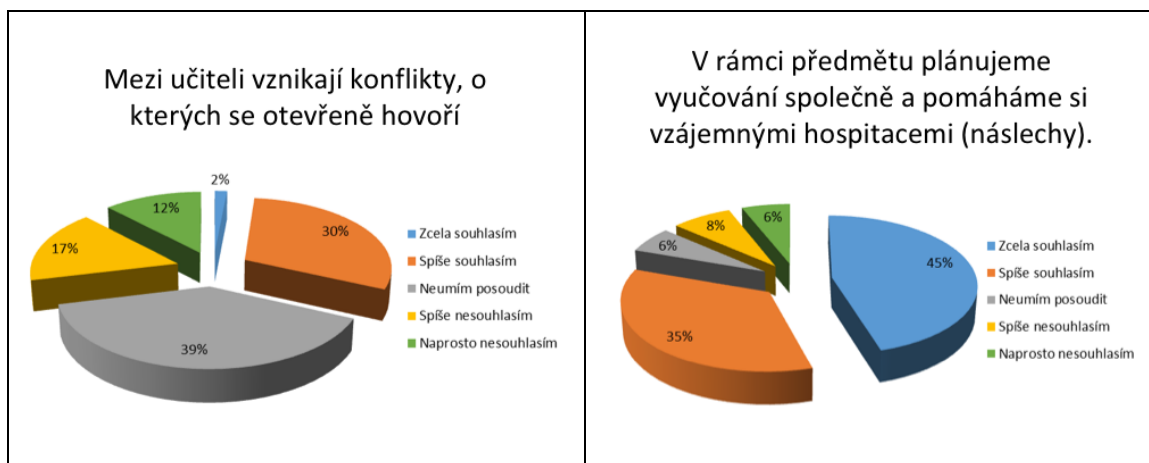
Pracovní zázemí je pro učitele důležitý faktor, nebude-li mu vyhovovat, nebude se cítit ve škole dobře, a to se projeví i na jeho práci. Ve škole máme kabinety, ve kterých jsou dva až tři učitelé, tzn. každý má svůj prostor a zázemí a sami se rozhodují, s kým v kabinetě budou. Vedení školy rozhoduje pouze v případě nových zaměstnanců, kdy určuje zavádějící učitele a ve většině případů nového zaměstnance nasměruje do kabinetu zavádějící učitele. Proto na otázku Vyhovuje mi moje pracovní zázemí ve škole odpovědělo 56% zcela souhlasím.



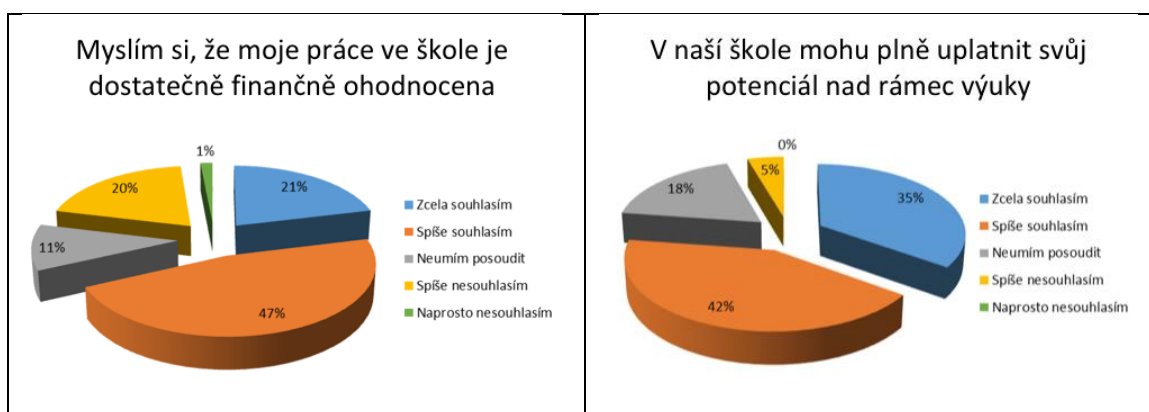
Škola má vlastní školní jídelnu. Na obědy chodí cca $\frac{3}{4}$ zaměstnanců školy a z toho je 28% zaměstnanců se stravou spokojena. V tomto případě záleží především na kuchařích, kterých je také nedostatek a také na stanovení spotřebního koše – požadavky, jaké výživové hodnoty musí jídla podávaná ve školní jídelně splňovat. Stav hygienických zařízení a úklid školy je vyhovující.



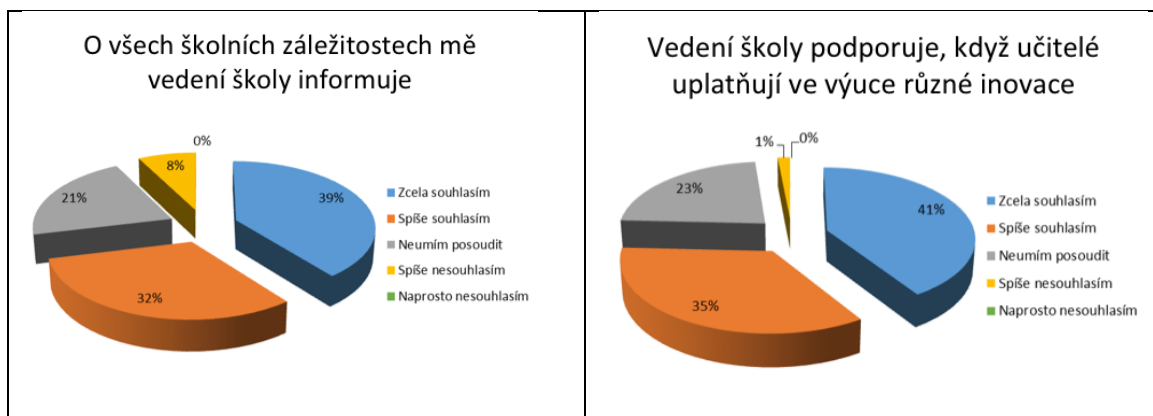
Odpovědi na následující otázky jsou pro vedení školy velmi důležité. Z odpovědí vyplývá, že komunikace mezi vedením školy a učiteli je v 36% úplně bezproblémová a nikdo neodpověděl, že by měl v komunikaci problém. I v oblasti informací o plánech školy do budoucna nikdo neodpověděl, že by nebyl od vedení školy informován a 67% odpovědělo, že informováno je. Informace o plánech školy vedení školy poskytuje na poradách a dalších akcích.



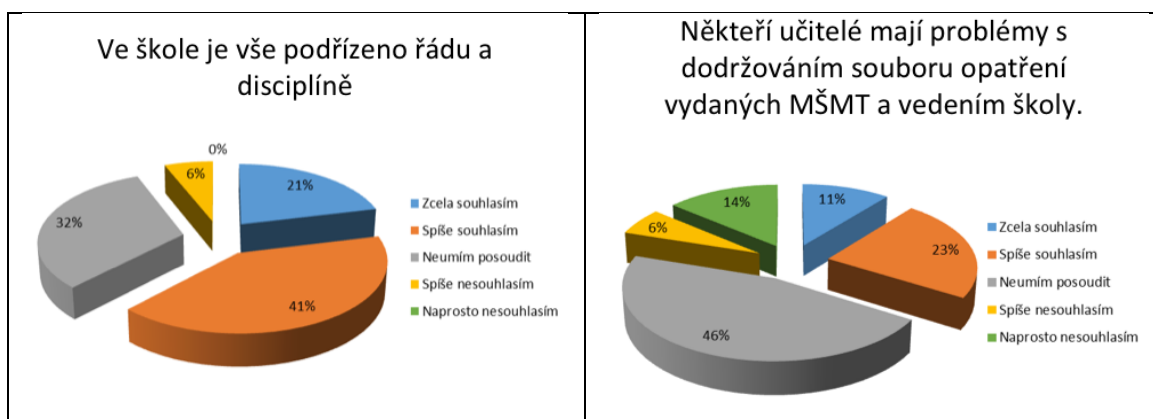
Trochu znepokojující odpověď byla na otázku, zda mezi učiteli vznikají konflikty, o kterých se otevřeně hovoří. V tomto případě by mělo vedení školy získat informace od učitelů, například při neformálních schůzkách, akcích, pohovorech a poté reagovat, aby došlo ke zlepšení. Ale velmi potěšující byla odpověď na otázku, zda si v rámci předmětu učitelé plánují vyučování společně a pomáhají si vzájemnými hospitacemi. 45% učitelů zcela souhlasilo a jenom 6% nesouhlasilo. Na začátku školního roku se připravují plány hospitací a náslechlů a někteří si vzájemně chodí do hodin i mimo plán, tím získávají zkušenosti a inspiraci pro jejich další výukový proces.



Překvapující byla také odpověď, zda si učitelé myslí, že je jejich práce dostatečně finančně ohodnocena, kdy 21% odpovědělo ano a jenom 1% ne. Je pravda, že za posledních cca 3 roky platy učitelů vzrostly. Potěšující odpověď byla také na otázku, zda mohou učitelé plně uplatnit svůj potenciál nad rámec výuky, kde 35% odpovědělo ano, a nikdo neodpověděl ne. Vedení školy se snaží každému, kdo přijde s nápadem činnosti nad rámec pracovních povinností, vyhovět a poskytnout mu podmínky pro uskutečnění.



Na otázku, zda vedení školy informuje učitele o všech školních záležitostech, odpovědělo 39% ano a na škole není nikdo, kdo by nebyl informován. Vedení školy podává informace na poradách, které se konají minimálně 1x měsíčně, e-mailem, pomocí IS Bakaláři a v současné době se používá pro komunikaci aplikace MS Teams, kde probíhají i on-line schůzky. Vedení školy velmi podporuje, pokud učitelé uplatňují ve výuce různé inovace. Všechny kmenové učebny jsou vybaveny dataprojektory a některé i interaktivní tabulí. A vzhledem k tomu, že jsme škola odborná, tak se stále obnovují i odborné učebny, laboratoře a dílny.

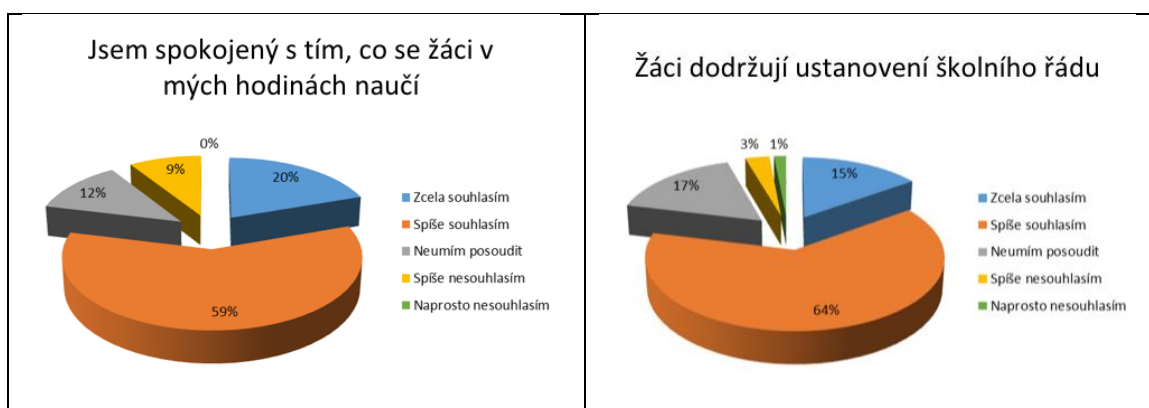


Další důležitou otázkou je, zda je ve škole vše podřízeno řádu a disciplíně? Na tuto otázku odpovědělo 21% učitelů ano, což je pro vedení školy uspokojující. Ale trochu znepokojující je odpověď na otázku, zda mají někteří problémy s dodržováním souboru opatření vydaných MŠMT a vedením školy. Zde by mělo vedení reagovat a získat informace a provádět častěji kontrolní činnost na dodržování vydaných opatření.

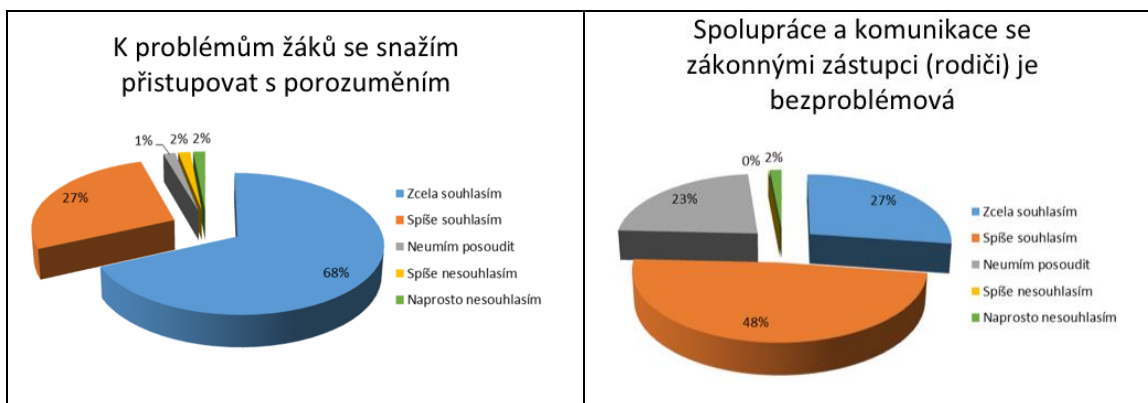


Celoživotní vzdělávání považuje 76% učitelů za samozřejmou součást své práce. Všichni učitelé, především ti déle pracující ve školství, by měli absolvovat různá školení pro rozšíření svých znalostí a dovedností. Současná doba to vyžaduje, neboť to, jakým způsobem a co se učilo před např. 20 lety je již nekonceptní a některé informace zastaralé. Vedení školy i samo nabízí učitelům různá profesní školení, které mohou absolvovat v rámci DVPP a v rámci různých projektů.

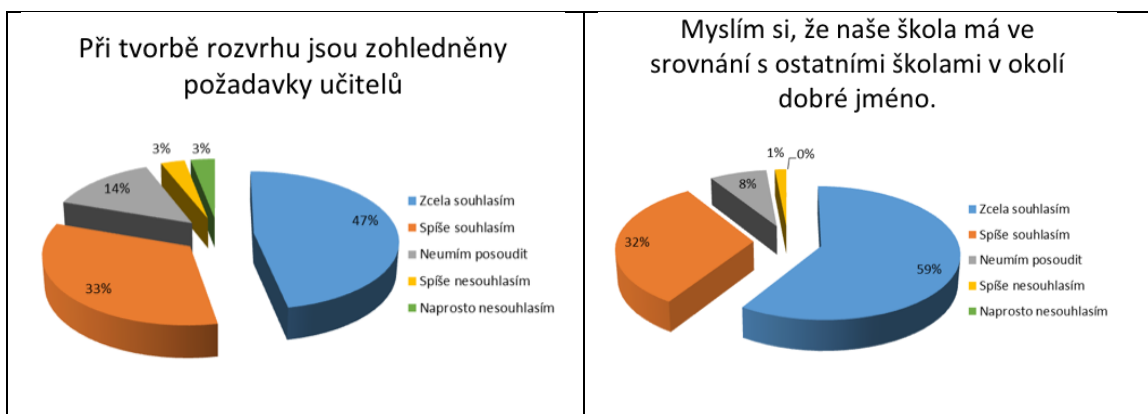
Na otázku, zda pracovní klima ve třídách je pozitivní odpovědělo 52% ano, což je velmi důležitá informace. Pozitivní klima ve třídě motivuje jak učitelé, tak žáky a v konečném důsledku se toto chování také pozitivně odrazí na psychické pohodě učitele. Tento aspekt byl také jedním z nálezů ve výše vyhodnoceném průzkumu motivace učitele.



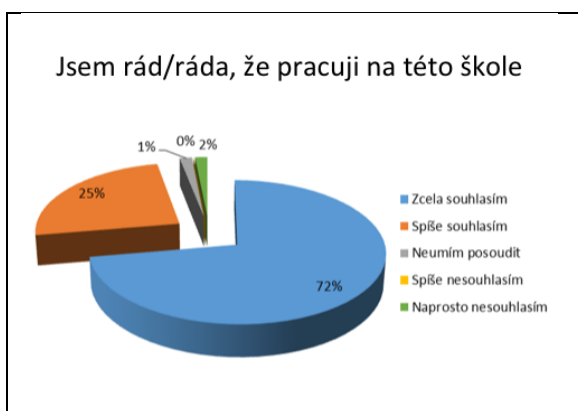
20% učitelů je spokojeno s tím, co se žáci v hodinách naučí. Myslím si, že pokud by tuto otázku měli učitelé vyhodnotit v současných podmínkách distanční výuky, tak by odpověď byla jiná. Naši žáci podle odpovědí učitelů ve většině případů dodržují ustanovení školního řádu.



V 68% se učitelé snaží přistupovat k problémům žáků s porozuměním. Spolupráce a komunikace se zákonnými zástupci je také u většiny učitelů bezproblémová.



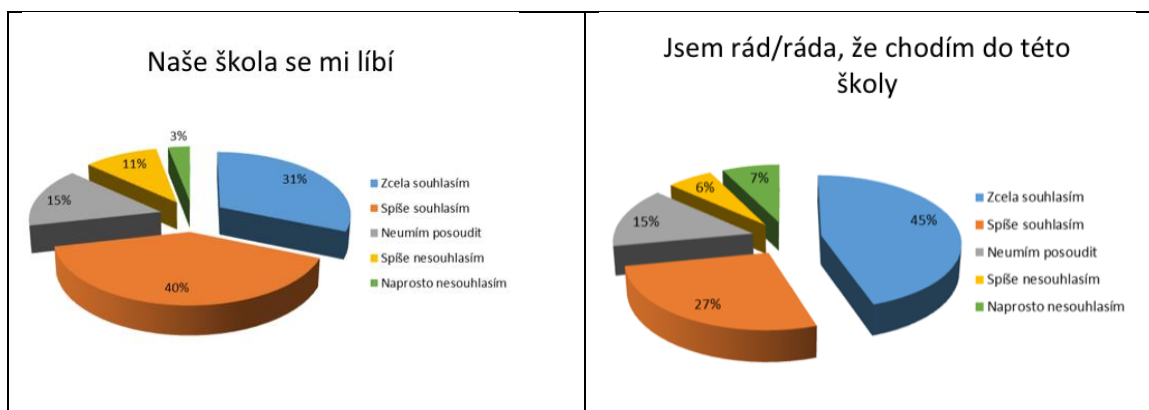
Při tvorbě rozvrhu jsou v 47% zohledněny požadavky učitelů, jenom v 3% ne. Je důležité, aby vedení školy zohledňovalo tyto požadavky, protože pokud budou učitelé i v tomto případě spokojeni, odrazí se to i na kvalitě výuky.



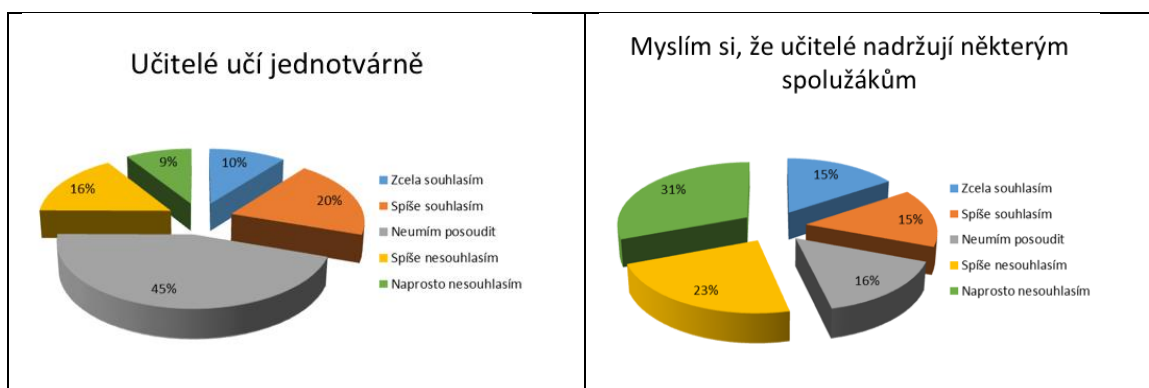
Asi nejdůležitější otázkou byla, zda je učitel rád, že pracuje na této škole. Odpověď je velmi pozitivní, protože v 73% učitelé zcela souhlasí.

5.1.3.2 Dotazníkové šetření pro žáky

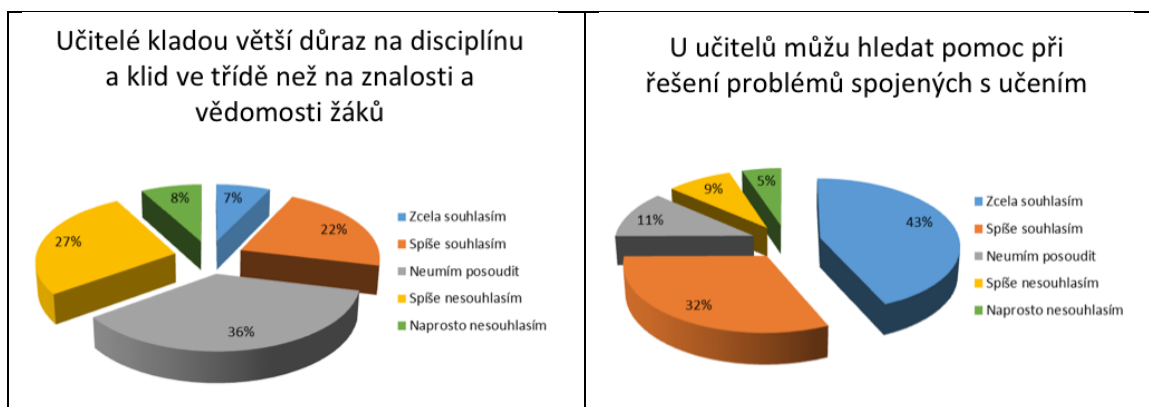
Pro vedení školy je důležité získat informace i od žáků školy a jejich zákonných zástupců. Důležité je, aby vedení školy bylo informováno o tom, jak učitelé učí, jakým způsobem k žákům přistupují apod. Dotazník byl vytvořen v aplikaci MS Forms, obsahuje 28 otázek, ze kterých je níže vyhodnoceno 12 otázek a žákům byl zaslán odkaz na tento dotazník (formulář) pomocí IS Bakaláři. Z 1071 žáků vyplnilo formulář pouze 471, z toho 93% chlapců a 7% dívek. Všechny následující grafy v dotazníku jsou vlastním zdrojem.



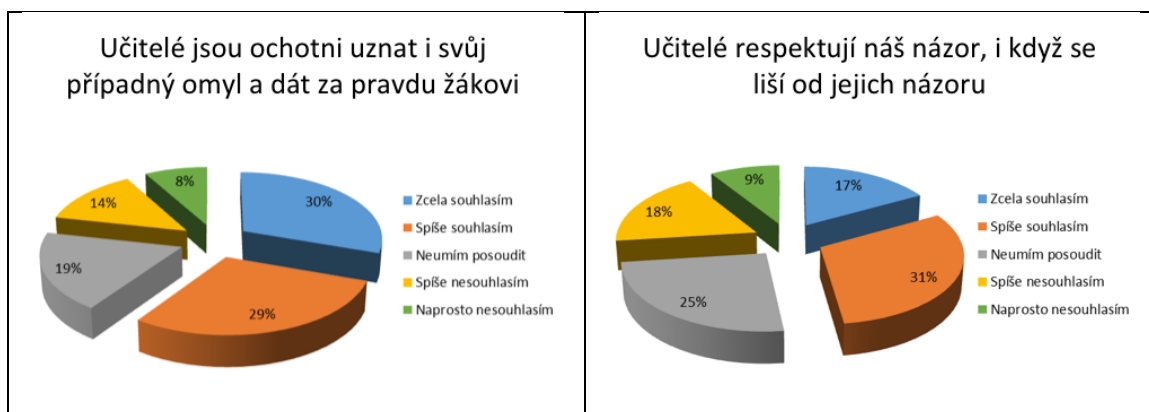
Škola se žákům v 71% případů líbí. S tím také koresponduje otázka, zda do této školy chodí rád. Odpovědi jsou pro vedení ohodnocením jejich trvalé a koncepční práce s lidskými zdroji ve formě učitelů a jejich motivací k aktivnímu přístupu nejenom k výuce, ale také ostatním aspektům společenského života ve škole.



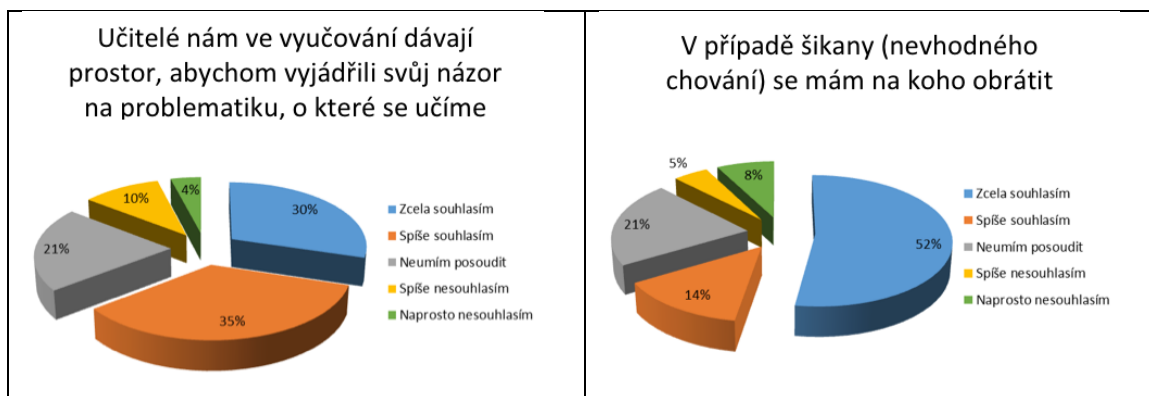
Neuspokojivá byla odpověď, zda učitelé učí jednotvárně, jenom 9% naprosto nesouhlasilo a 20% spíše souhlasilo. Učitelé by měli výuku zpestřit a zakomponovat do výuky motivační prvky. Odpověď na otázku, zda si myslí, že učitelé nadržují některým spolužákům, 31% žáků nesouhlasilo a jenom 15% souhlasilo.



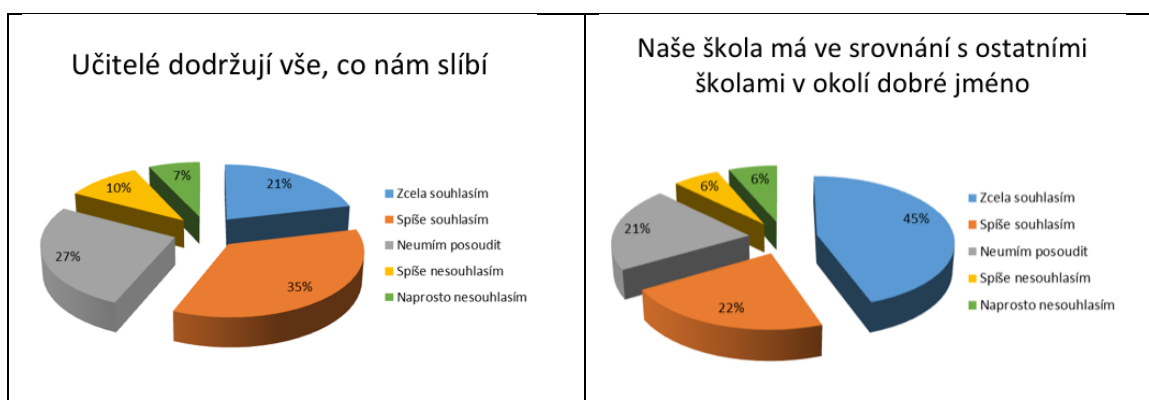
Na otázku zda učitelé kladou větší důraz na disciplínu a klid ve třídě než na znalosti a vědomosti žáků odpovědělo 7%, že zcela souhlasí, 8% naprosto nesouhlasí. Bez disciplíny a klidu ve třídě se učit nedá, to se na výuku nesoustředí žáci ani učitel. Uspokojivá byla odpověď, zda u učitelů mohou žáci hledat pomoc při řešení problémů spojených s učením, kde 43% odpovědělo ano.



Pozitivní je, že učitelé jsou ochotni v 30% uznat svůj případný omyl a dát za pravdu žákovi a 29% spíše souhlasilo, 8% učitelů svůj omyl neuzná. Většinou se jedná o učitele, kteří pracují ve školství již delší dobu. Podobná byla i odpověď na otázku, zda učitelé respektují názor žáka, i když se liší od jejich názoru.

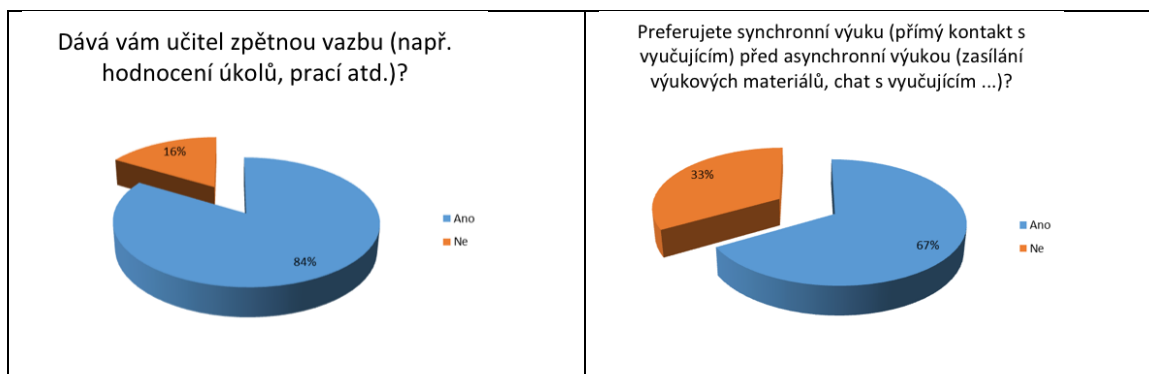


Další přijatelná odpověď byla na otázku, jestli učitelé dávají při vyučování prostor k vyjádření názoru žáka na danou problematiku – 30% odpovědělo zcela souhlasím a jenom 4% naprosto nesouhlasím. 52% žáků ví, na koho se má obrátit v případě šikany. Na škole máme výchovného poradce, ale většinou se žáci obrací jako první na třídního učitele, ve kterého mají většinou důvěru.



Zda učitelé dodržují vše, co se žákům slíbí, byla kladná odpověď 21% a jenom 7% zcela nesouhlasilo. 45% žáků je přesvědčeno, že škola má ve srovnání s ostatními v okolí dobré jméno.

Ještě jeden dotazník týkající se distanční výuky byl pro žáky vytvořen a distribuován (v listopadu 2020), protože pro vedení školy je důležité znát i názory žáků na výuku on-line způsobem. Z tohoto dotazníku jsou vybrány pouze odpovědi na tři otázky. Všechny následující grafy v dotazníku jsou vlastním zdrojem.



Na dotaz, zda dává učitel zpětnou vazbu, odpovědělo 84% žáků, že ano, což je uspokojivé. 67% žáků preferuje synchronní výuku před asynchronní. V současné době, dle nařízení ředitele školy, probíhá minimálně 50% vyučovacích hodin synchronně.

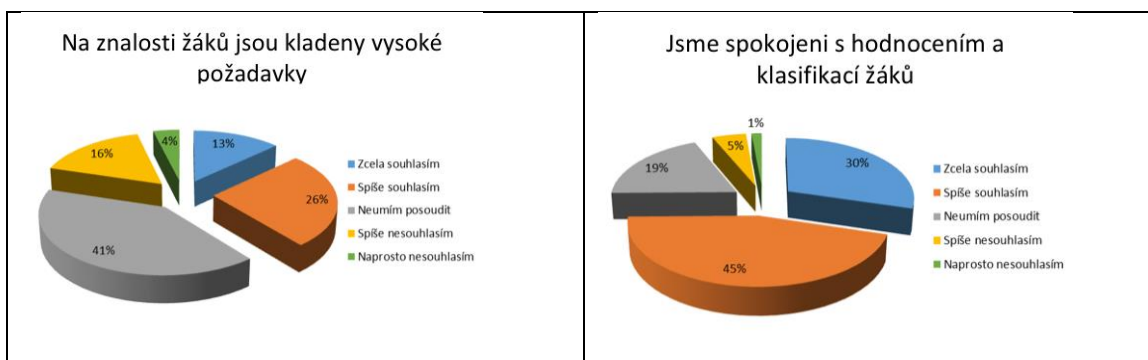
Na přímou otázku, co vám nevyhovuje na distančním způsobu výuky, byly například následující odpovědi (dotazník byl anonymní, autoři výroků jsou neznámí):

„Chybí mi sociální kontakt se spolužáky a učiteli. Na to v distanční výuce řešení neexistuje. To vyřeší jedině otevření škol.“, „Distanční formou je obtížnější porozumět dané látce, to však lze vyřešit návratem do škol, který se jen tak neuskuteční dle mého názoru“, „Distanční výuka nebude nikdy tak účinná jako výuka ve škole“, „Grafické práce nejdou udělat. Nikdo mi nic nevysvětlí. Na každou odpověď čekám dva dny.“, „Horší soustředěnost na výuku. Náročnější než chodit do školy.“, „Nízká efektivita učení, musím si danou látku přečíst víckrát (ve škole chápu na poprvé)“, „Horší způsob známkování a zadávání písemek“, „chybějící "interaktivita" s učitelem, synchronně se toho naučíme víc a mnohem kvalitněji“, „Chybí mi praktické předměty“. „Kombinací odpadání mnoha laberek v první polovině třetího a karantény v druhé polovině se nám objevil obrovský nedostatek, který asi nikdy nedoženu. K tomu navíc mám obecně strach z maturit, hlavně praktických. Jediné řešení mě napadá, aby čtvrtáci, až se vše zase uvolní, dostali dobrovolné hodiny navíc "doměřování".“ „Moc učitelů nepodporuje online hodiny, špatná komunikace s některými učiteli.“

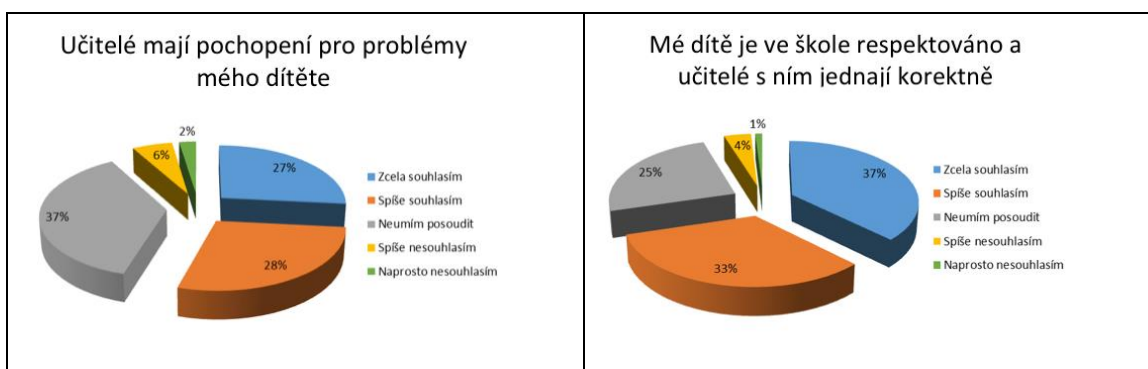
5.1.3.3 Dotazníkové šetření pro rodiče

Dotazník byl vytvořen v aplikaci MS Forms, obsahuje 16 otázek (8 otázek je níže vyhodnocených) a rodičům byl zaslán odkaz na tento dotazník (formulář) pomocí IS

Bakaláři. Formulář vyplnilo 210 rodičů. Všechny následující grafy v dotazníku jsou vlastním zdrojem.



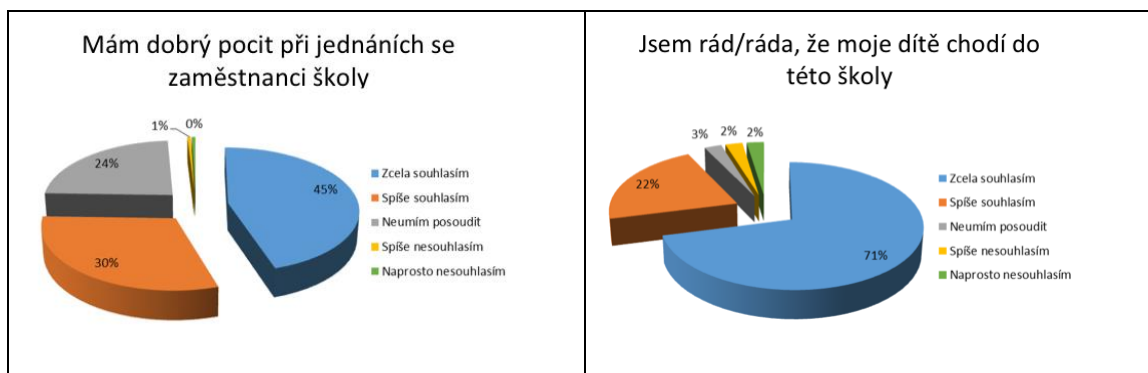
Na otázku, zda jsou na znalosti žáků kladeny vysoké nároky 41% rodičů odpovědělo, že neumí posoudit. Na otázku, jestli jsou spokojeni s hodnocením a klasifikací žáků odpověděli ve většině případů ano – 30% zcela souhlasí a 45% spíše souhlasí. Z toho vyplývá, že učitele hodnotí spravedlivě.



Na další dvě otázky zda mají učitelé pochopení pro problémy jejich dítěte a zda je dítě ve škole respektováno a učitelé s ním jednájí korektně, jsou odpovědi podobné – většina rodičů odpověděla kladně.



Další důležitá otázka pro rodiče byla spokojenost s organizací školy. 40% rodičů se vyjádřila, že zcela souhlasí a 40% spíše souhlasí. Další otázka, zda rodičům vyhovuje způsob, jakým s nimi škola komunikuje, byla vyhodnocena také kladně – 57% rodičů zcela souhlasí. To znamená pro vedení, že není nutné způsob komunikace měnit, případně jenom vylepšit.



Pro vedení školy má také velký význam odpověď na otázku, zda rodiče mají dobrý pocit při jednáních se zaměstnanci školy. Odpovědi byly velice pozitivní – 45% odpovědělo, že zcela souhlasí a 30% spíše souhlasí, nikdo neodpověděl, že naprostě nesouhlasí. Na další otázku zda jsou rodiče rádi, že jejich dítě chodí do této školy, odpovědělo 71% rodičů, že zcela souhlasí, což je celkově pro školu dobrá vizitka.

5.1.4 PŘÍMÉ DOTAZOVÁNÍ PEDAGOGICKÝCH A NEPEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ

Přímého dotazování se zúčastnili vedoucí předmětových komisí (13), vedení školy (4) a nepedagogičtí pracovníci (8). Při přímém dotazování byly kladeny otázky na silné a slabé stránky školy a co by se mělo ve škole změnit se zaměřením na řízení lidských zdrojů.

Na dotaz Jaké silné stránky má škola?, byly nejčastěji následující odpovědi:

dobré klima mezi kolegy, vstřícnost pedagogů, individuální přístup, odborná připravenost pedagogů, jejich ochota dělat věci nad rámec povinností, přístup ke studentům našimi učiteli, nasazení učitelů, empatie učitelů k žákům, vysoká profesionalita, aprobování a zkušenosti učitelé, kteří se přitom nebojí novinek, neboť se

stále vzdělávají, bezproblémová atmosféra, klima školy, vstřícní učitelé, komunikace mezi žáky a učiteli, slušnost, pracovitost, tolerance, aktivita žáků, spolupráce na projektech, zapojení do evropských projektů, ochota a spolupráce mezi některými pedagogy, disciplinovanost studentů (chování), ambiciózní kolektiv, který udrží velmi dobré jméno naší školy, odbornost, vybavení, dobrá pověst školy, elitní obory, moderně zařízené dílny, odborné učebny, výborná spolupráce s průmyslovými i jinými podniky, prostupnost oborů a kapacita školy, celková úroveň školy, jasně daný režim školy, uplatňování studentů na pracovním trhu, možnost soutěží, výjezdy žáků do zahraničí, sportovní kurzy, žáci mají možnost v rámci školy přecházet na jiné obory, komunikace mezi žáky a učiteli, teorie výuky propojená s praxí, žáci se seznamují s provozem přímo ve firmách atd.

Na dotaz Jaké slabé stránky má škola?, byly nejčastěji následující odpovědi:

stárnoucí pedagogický sbor, nedostatek odborných učitelů, nesnadné získání učitelů odborných předmětů – problém zastupitelnosti učitelů v odborných předmětech (automatizace, mikroprocesorová technika, technologická a konstrukční cvičení atd.), málo příležitostí se neformálně vzájemně setkávat a prohlubovat dobré vztahy, nedostatek mladých učitelů odborných předmětů, dost konzervativní myšlení, malá spolupráce učitelů odborných předmětů, zmatek v kompetencích, nerovnoměrné zatěžování učitelů povinnostmi nad rámec vyučování, nesystematické informace vedení školy - pedagogové/zaměstnanci, předávání informací, přístup některých kolegů k práci a k řešení problémů, malá spolupráce mezi předměty, velká fluktuace učitelů, slabá informovanost, rozkol mezi pedagogy, rozkol mezi pedagogy ventilovaný před žáky, klesající míra náročnosti ve výuce, někdy špatná domluva s kolegy, některá rozhodnutí vedení někdy nesmyslná, podfinancování od zřizovatele, žáci se zbytečně stěhují (z neoborné učebny do jiné neoborné), na chodbách vznikají zácpy, přijímání nestudijních typů žáků, výzdoba školy na chodbách, nekvalitní strava v jídelně, dvě střediska (dvě sloučené školy), rychlejší modernizace výukových pomůcek na odborný výcvik, problémem je přijetí "všech" přihlášených studentů atd.

Na poslední dotaz Co by se mělo na škole změnit?, byly následující odpovědi:

lépe informovat kantory o dění a akcích školy (dost často se informace dávají vědět na poslední chvíli a někdy vůbec, omladit učitele odborných předmětů, zlepšit komunikace (některé informace běží po několika kanálech a někdy je obtížné je dohledat), vytvoření databáze, kde je možné získat informace, jak postupovat v některých situacích/postupech, které učitel dělá pouze jednou za čas (např. vyplnění cestáku - postup, kdo to řeší, lhůty) - usnadnění práce pro všechny včetně zaměstnanců administrativy, nezatěžovat učitele aktivitami typu - doplňování karty žáka, reklamace technického vybavení učebny, kterou má ve své správě, rovnoměrněji rozdat povinnosti učitelům - kdo je ochotný má toho nad hlavu a nemá pak prostor na řádnou přípravu do hodin, více plánovat do budoucna, postihy žákům i učitelům při neplnění povinností, strava ve školní jídelně z kvalitních surovin, větší zapojení do mimoškolních soutěží a větší podpora od vedení školy pro tuto činnost, zlepšení proškolení pedagogů, teamové aktivity, společné akce (teambuilding), zvýšit motivaci nadaných žáků, zvýšit význam formativního hodnocení, odpočinkové zóny pro žáky, více financí na výukové pomůcky, rychlejší modernizace IT, rekonstrukce hřiště, podpora vedlejších projektů, zmírnit tlak na známkování, jednotnost používání systémů, lépe vybavit učitele výpočetní technikou, zlepšit stav některých učeben pro výuku.

5.2 ANALÝZA VNĚJŠÍCH PODMÍNEK ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE ŠKOLE

Cílem analýzy vnějších podmínek řízení lidských zdrojů je najít faktory, které pro školu mohou znamenat příležitost či naopak hrozbu, proto se musí vyhodnotit níže uvedené faktory. V současné době však všechny tyto faktory ovlivňuje současná situace – koronavirová pandemie a z toho vyplývající změny a opatření.

Politické

Škola se při svém fungování musí řídit zákony, nařízeními vlády, vyhláškami, směrnicemi. Základním dokumentem školy je zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský

zákon) ze dne 24. září 2004, poslední změna proběhla 1. 10. 2020. Jednou ze změn je používání mobilních telefonů ve škole, školní řád jsme mohli doplnit o zákaz používání mobilních telefonů nebo jiných elektronických zařízení žáky s výjimkou používání v nezbytném rozsahu ze zdravotních důvodů. Další důležitá změna je v konání maturit. Upravila se jak společná část maturit, tak i profilová část maturit. Zásadní změnou je přidání § 184a, který zakomponoval zvláštní pravidla při omezení osobní přítomnosti dětí, žáků a studentů ve školách. Pro školu je to důležitá úprava, protože stanovuje, že žáci jsou povinni se vzdělávat distančním způsobem s výjimkami, které se naší školy netýkají. Při distanční výuce na jaře jsme nemohli po žácích docházku požadovat.

Aktuálně nastaly ještě další změny vyvolané současnou epidemickou situací. Změny se především týkají organizace v konání maturitních a závěrečných zkoušek. Například k maturitní zkoušce (v jarním zkušebním období) bude připuštěn žák, který prospěl v prvním pololetí a zároveň si podal ke zkoušce přihlášku, nebo prodloužení času při vypracování didaktických testů, zrušení písemné práce, možnost prodloužení termínů. Změny jsou rovněž také v kritériích přijímacího řízení.

Další z důležitých zákonů, které ve škole musíme dodržovat, je zákon č. 563/2004 Sb. ze dne 24. 9. 2004 o pedagogických pracovnících, který upravuje například pracovní dobu pedagogických pracovníků, předpoklady pro výkon činnosti atd.

Na příští rok připravuje škola nové ŠVP (Školní vzdělávací programy) na základě pozměněných RVP (Rámcové vzdělávací programy). Zajímavý je dokument Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+, kde jsou stanoveny strategické cíle.

Vztahy se zřizovatelem jsou na velice dobré úrovni. Dalším orgánem, který může školu výrazně ovlivnit je Česká školní inspekce, která má v kompetenci kontrolní a hodnotící činnost. Změny by mohly nastat také v případě změny vlády apod.

Ekonomické

Ekonomická situace naší školy je závislá především na nastavených podmínkách státu a kraje. Rozpočet školy je tvořen dvěma základními zdroji, a to příspěvek od zřizovatele (Ústecký kraj), který je používán na provoz školy, a příspěvek státu, který slouží k pokrytí výdajů na platy zaměstnanců, odvody a další náklady neinvestičního

charakteru. Škola se snaží získávat také finanční prostředky z mimorozpočtových zdrojů jako např. z dalších dotačních titulů, z grantů na různé projekty, doplňkovou činností.

Tabulka 5: Dotace školy rok 2019

| Dotace z MŠMT | | Dotace z rozpočtu zřizovatele | |
|--|--|--|---|
| Přímé investiční výdaje | Celkem 74 943 375,- Kč z toho platy 54 807 356,- Kč z toho zákonné odvody 18 372 002,- Kč z toho přiděl do FKSP 1 084 497,62 Kč z toho ONIV 679 519,38 Kč (ostatní neinvestiční výdaje: školení, učebnice, učební pomůcky, cestovné, ochranné pracovní pomůcky, závodní lékař) | Příspěvek na provoz | Celkem 16 199 000,- Kč z toho normativně dle výkonů 12 395 000,- Kč z toho odpisy budov (zápočet) 3 804 000,- Kč |
| Soutěže – 23 000,- Kč | | Dojíždění – 22 000,- Kč | |
| Excelence SŠ - 34 544,- Kč | | Stipendia – 298 000,- Kč | |
| Oper. program (šablony I.) - 684 626,10 Kč | | Primární prevence – 49 000,- Kč | |
| Oper. program (šablony II.) - 564 756,80 Kč | | Dobrá škola – 406 250,- Kč | |
| | | Soutěž v plavání – 300 000,- Kč | |

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů školy

Od letošního roku (2021) platí nová Reforma financování školství (oblast financování škol a školských zařízení zřizovaných kraji) a s touto reformou přišla nová pravidla pro financování, zjednodušení ekonomické administrativy a snad i více finančních prostředků na zkvalitnění vzdělávání.

Současná situace nám znemožnila zřízení kybernetického centra, jelikož přislíbené finanční prostředky jsme od kraje nezískali. Další potřebné finanční prostředky na rekonstrukci budovy na Stříbrnících zatím také škola nemá k dispozici. Školu také samozřejmě významně ovlivňuje inflace, ceny služeb, ceny zboží, ceny energií apod.

Sociálně kulturní

Sociálně kulturní oblast v sobě především zahrnuje ty faktory, které souvisejí se způsobem života vedoucích pracovníků, učitelů, žáků a jejich rodin. Patří sem tedy rodinné faktory, spádová oblast školy, zájem o školu, obor a uplatnění, úroveň vzdělání a vzdělanosti, životní styl v regionu, struktura školství v regionu a v neposlední řadě také skladba oborů v regionu. Nepřehlédnutelnou součástí sociálně kulturních faktorů je samozřejmě také vztah mezi ostatními školami v regionu a mezi školami a oborovým sektorem průmyslových či obchodních společností.

Naše škola velmi intenzivně spolupracuje jak s vysokými školami, tak i s partnerskými firmami a organizacemi. Preferujeme zapojení žáků školy do systému soutěží v rámci školy, okresu, kraje i v celostátní úrovni. Máme vytvořeno široké portfolio praktického vyučování a udržujeme úzkou spolupráci s velkou škálou partnerů školy, a to formou zajištění praxe a odborného výcviku.

Podíváme-li se na rodinné faktory v regionu, je vybavenost školy kvalitní výpočetní a laboratorní technikou, trvalý upgrade techniky zastarávajícího vybavení a podpora studentů těmito prostředky klíčovým parametrem pro zkvalitněné odborné znalosti žáků. Do této kategorie sociálních faktorů také zapadá vytváření podmínek pro studium žáků se zdravotními omezeními dalšími handicapy,

Technické a technologické

Vývoj technologií obecně mění podobu jednotlivých činností, prací a úroveň schopností. Změny v technologickém prostředí nás – jako odbornou školu ovlivňuje z velké části. Rozvoj automatizace, robotizace a digitalizace si vynucují potřebu rychle zabezpečit velké množství odborně velmi zdatných pracovníků. K zabezpečení těchto potřeb nestačí pouze však pouze kvalifikovaný personál resp. učitelé, ale je třeba se také zaměřit na potřeby technického rázu tak, aby se žáci již na úrovni střední školy měli možnost se seznámit s dostupnými novými technologickými zařízeními, metodami či software. Pouze tímto způsobem edukace si společnost zajistí svou vysoce odbornou a potřebnou kvalitu v personálním zajištění technologické budoucnosti. Speciálně v současné době, době distanční výuky, je tedy potřeba rozvinout technické prostředky výpočetní techniky, vybudovat síťové a komunikační systémy, zakoupit potřebný softwaru a využít tak distanční výuku k posunu k pokrokovým technologiím 21. století. Klíčem k dosažení této úrovně se může stát zabezpečení on-line prostoru a tím související kybernetické centrum.

Vývoj nových technologií, výrobních prostředků, procesů, které souvisí s oborem elektro, doprava a strojírenství, to vše má obrovský dopad na současnost, ale především budoucnost naší školy.

5.3 SWOT ANALÝZA

Na základě výsledků z předchozích šetření lze sestavit SWOT analýzu – odhalit silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby týkající se celé školy a zejména řízeních lidských zdrojů ve škole.

Tabulka 6: SWOT analýza školy

| | Silné stránky | Slabé stránky |
|------------------------|--|--|
| Vnitřní faktory | <ul style="list-style-type: none"> • dobré vztahy mezi kolegy • přístup pedagogů k žákům (vstřícnost, individuální přístup) • rychlá adaptace pedagogů na nové podmínky (distanční výuka) • objektivita hodnocení žáků • aprobovaný a zkušený pedagogický sbor • odborná připravenost pedagogů • ochota pedagogů dělat věci nad rámec povinností • pracovní nasazení pedagogů, • ochota a spolupráce mezi pedagogy • kvalita vzdělávacího procesu • prostor ke zvyšování odborné kvalifikace pedagogů • vertikální i horizontální prostupnost oborů • zájem pedagogů o mimoškolní život studentů • disciplinovanost studentů • vedení školy oceňuje práci zaměstnanců všech pracovních kategorií • široké portfolio praktického vyučování • volnost výběru vyučovacích metod • podpora vedení při zavádění inovací do výuky • vybavenost školy výpočetní a laboratorní technikou • vybavenost školy zařízeními pro výuku odborných předmětů • zapůjčení učebnic žákům • pořádání akcí pro studenty (exkurze, lyžařské výcviky, sportovní akce) • adaptační kurz pořádaný pro 1. ročníky | <ul style="list-style-type: none"> • personální zajištění výuky – stárnoucí pedagogický sbor • zastupitelnost v odborných předmětech • zatěžování pedagogů zbytečnými administrativními úkony • malá spolupráce učitelů odborných předmětů • někteří pedagogové nedodržují pokyny vedení • zmatek v kompetencích • nerovnoměrné zatěžování učitelů povinnostmi nad rámec vyučování • velká fluktuace učitelů • vybavení školy v souvislosti s distančním vzděláváním • málo příležitostí se neformálně vzájemně setkávat - chybí osobní přátelské vztahy • neochota některých pedagogů zapojovat se do projektů a jiných akcí • výzdoba školy • stravování • klesající míra náročnosti ve výuce • inkluze • žáci přicházející ze ZŠ nemají vytvořené studijní návyky • individuální odpovědnost žáka za studium • odpočinkové zóny pro žáky • spolehlivost počítačové sítě (časté technické problémy) • fungování Wi-Fi • přijímací řízení • zapojení rodičů do činnosti školy |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • ve vlastní režii • vytváření podmínek pro studium žáků se zdravotními omezeními • systém výchovného poradenství a prevence sociálně patologických jevů • využívání prostor školy mimo vyučování na mimoškolní aktivity • průběh školního roku s dobrým hospodařením • bezbariérový přístup • školní jídelna • klima školy • dobré jméno školy | |
| | Příležitosti | Hrozby |
| Vnější faktory | <ul style="list-style-type: none"> • další vzdělávání pedagogických pracovníků (zaměření na odborné vzdělávání) • spolupráce se zřizovatelem, městem • spolupráce s vysokými školami • spolupráce s partnerskými firmami a organizacemi • realizování souvislé i průběžné praxe žáků ve sféře odpovídající studijnímu oboru u odpovídajících partnerů • zapojení žáků školy do soutěží v rámci okresu, kraje i v celostátní úrovni • prezentace školy formou propagačních akcí (den otevřených dveří, veletrhy vzdělávání, ukázkové dny) • mezinárodní spolupráce s partnery školy na stážích žáků a učitelů • změny v podmínkách přijímacího řízení • úpravy učebních plánů dle vlastních představ a trendu společnosti • rekonstrukce střediska Stříbrníky • rekonstrukce sportovního areálu školy • získání grantů, zapojení do projektů • doplňková činnost a její využití • zřízení kybernetického centra ve škole | <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek pedagogických pracovníků (učitelů odborných předmětů) • nedostatek nepedagogických pracovníků (kuchař) • neustálé změny v legislativě • nedostatečná informovanost o změnách od MŠMT • nekoncepčnost řízení školství ze strany ministerstva • financování školství • konkurence škol • nepříznivý demografický vývoj • změny na trhu práce • liberální právní prostředí ve vztahu k docházce žáků do školy • změna požadavků na kvalifikaci pedagogů • úpadek morálky ve společnosti • nedostatečná podpora učitelů ze strany zákonných zástupců • nedocenění pedagogické práce |
| | <i>pozitivní</i> | <i>negativní</i> |

Zdroj: vlastní zpracování

6 NÁVRHY INOVATIVNÍCH OPATŘENÍ

Výsledky komplexní SWOT analýzy dále rozvineme v konkrétní nové návrhy řešení či metody a především se zaměříme na slabé stránky v oblasti řízení lidských zdrojů. Silné stránky je však třeba také trvale podporovat a dále rozvíjet, aby stále silnými stránkami zůstaly. Všechny tyto progresivní aktivity jsou plně v kompetenci vedení školy, a tedy je management školy může silně ovlivnit. Důležité je také rozvíjet analýzou odhalené příležitosti. Důležitým výstupem z analýzy řízení lidských zdrojů jsou také názory pedagogických a nepedagogických pracovníků, které byly získány formou dotazníků a osobních pohovorů a na jejichž základě vedení školy může vyvodit návrhy pro zlepšení současné situace (současného stavu) v oblasti řízení lidských zdrojů ve škole.

Jako největší problém se jeví věková struktura pedagogického sboru a personální zajištění výuky a provozu školy do dalších let. Učitelé všeobecných předmětů není problém získat. Trh práce nám dává v této oblasti poměrně velké možnosti výběru. Problémy, a tedy i značné starosti, nám však dělá získat odborníky, tzn. inženýry se zaměřením na elektro, strojní, dopravy, informačních technologií, které si budou ještě ochotni doplnit vzdělání o studium pedagogiky – DPS (Doplňující pedagogické studium). Vzhledem ke skutečnosti, že naše škola je technicky zaměřená, je získávání odborného učitelského personálu skutečně jednou z klíčových manažersko-personálních úkolů. V současné době se hovoří o novele učitelského zákona, kterou již schválila Poslanecká sněmovna a tím chce Ministerstvo školství řešit alespoň částečně nedostatek učitelů v některých oborech. Jedná se o to, že by odborníci z řad neučitelů mohli ve školách působit až tři roky bez doplnění pedagogické kvalifikace. Otázka zní „Kde získat učitele odborných předmětů?“ Jako první možnost je podání inzerátu, oznámení na úřad práce. Další z možností je získat studenty, kteří ukončí vysokou školu, tzn. lobovat na vysokých školách s technickým zaměřením. Jednou z možností je také „přetáhnout“ učitele z jiné školy, to sice není zcela korektní, i když v oblasti personální politiky se jedná o využití úspěšné personální politiky školy, a to především zkušenost jak umí škola pracovat se svými silnými stránkami. V současné době by se ale mohla situace zlepšit, protože podniky pravděpodobně začnou zaměstnance propouštět, a tím bychom mohli odborníky získat. Zde je ale na stole opět otázka, jak dlouho ve školství

vydrží. Asi poslední možností je získat odborníka z praxe na dohodu o provedení práce. S tím také souvisí i zastupitelnost v odborných předmětech. Největší problém je např. v předmětu Automatizace, Mikroprocesorová technika, Zabezpečení počítačových sítí. Vedení školy nabízí současným odborným učitelům rozšíření odbornosti. Dalším problémem je u odborných učitelů, že spolu málo komunikují a spolupracují. V tomto případě je řešení společných kabinetů a užší provázání pracovišť dle jednotlivých oborových zaměření s důrazem na osobní komunikaci jednotlivých pracovníků.

Zatěžování pedagogů zbytečnými administrativními úkony se snaží vedení zlepšit tím, že některé tyto úkony předává ke zpracování administrativním pracovníkům ve škole. V případě nerovnoměrného zatěžování učitelů povinnostmi nad rámec vyučování je pravda, že učitelé, kteří jsou schopní, spolehliví, získávají více úkolů, protože vedení školy ví, že se na ně může spolehnout. Nedílným nástrojem pro boj s administrativou je snaha vedení školy investovat peníze a energii do nových, pokrokových možností digitalizace ve všech agendách chodu školy. Neochotu některých pedagogů zapojovat se do projektů a jiných akcí lze vyřešit tím, že je vedení školy bude nějakým způsobem motivovat. Možná opatření pro zvýšení motivace učitelů na škole je především navýšení finančních prostředků na mzdy učitelů, což nemůže vedení školy moc ovlivnit. Co ale může změnit vedení školy je zlepšení partnerského a příjemného pracovního prostředí, tím, že bude organizovat neformální setkání učitelů, kulturní a společenské akce, výjezdní zasedání apod. Dalšími prvky motivace, které může ovlivnit vedení školy, je spravedlivé odměňování a to tím, že budou stanovena přesná pravidla pro poskytování osobního ohodnocení, odměn atd. a podporu dalšího vzdělávání učitelů. Univerzální návod, jak motivovat zaměstnance neexistuje, protože každého zaměstnance motivuje něco jiného. Je třeba ale brát zřetel na to, zda se jedná o motivátory nebo hygienické faktory, protože motivátory které jsou zařazeny do pracovních úkolů, mohou motivaci zvýšit. Na druhé straně hygienické faktory mohou motivaci udržet, ale ne zvýšit. Správně pojaté průzkumy a šetření mohou svými analytickými výsledky výrazně přispět k zlepšení motivace zaměstnance.

Někteří pedagogové nedodržují pokyny vedení. S tímto problémem se setkává asi každá organizace. Vedení školy běžně provádí kontrolní a hospitační činnosti, řešením je zvýšit provádění těchto kontrol. Učitel je jedním ze základních činitelů výchovně-

vzdělávacího procesu. Hodnocení učitelů, které provádí vedení školy a školní inspektoři, se zaměřuje na posouzení kvality a výsledky výchovně-vzdělávací činnosti, přitom se bere v potaz odborná připravenost, pedagogicko-psychologická připravenost, schopnost komunikace, vedení hodiny, hodnocení žáků, spolupráce, atd. Zmatek v kompetencích lze řešit stanovením přesných pravidel, vytvořením dokumentu, kde veškeré kompetence budou vypsány.

Zdokonalení technického vybavení školy především v souvislosti s distančním vzděláváním. Naše škola je dobře vybavená technickým zařízením, ale na současnou situaci nebyla připravená. Vedení školy postupně dokupuje pedagogům zařízení pro využití při on-line (synchronní) výuce, jako např. tablety, sluchátka, kamery, reproduktory.

Vedení školy by mělo stále vnímat školu jako celek a oceňovat práci zaměstnanců všech pracovních kategorií, technickohospodářských pracovníků nevyjímaje. Vedení by mělo být otevřené a vstřícné k jednání, a to jak uvnitř školy (s pedagogickými i nepedagogickými pracovníky), tak i navenek k žákům, rodičům a veřejnosti. Podporovat spolupráci se zřizovatelem, městem, vysokými školami a partnerskými firmami a organizacemi. Pomáhat při zajištění mezinárodní spolupráce s partnery školy na stážích žáků školy a učitelů. Udržovat stabilní partnery pro oblast praxe a odborného výcviku a získání nových partnerů se zaměřením do oblasti oborů školy.

Vedení by se mělo více zaměřit na plánování do budoucna, vytvářet strategické plány. Informovat v předstihu zaměstnance o dění a akcích školy, aby se informace nesdělovaly na poslední chvíli, což se v určitých případech ale stát může. Řešením je zvýšení počtu konání porad pedagogických i nepedagogických pracovníků a různých formálních i neformálních schůzek. Pro rychlé informování používáme Školní informační systém.

Přijímacím řízením by mělo vedení školy zajistit odpovídající počet žáků (podchycení problémových studentů) ve střediscích ve vazbě na kapacitu školy u denního i dálkového studia a především již avizovaného personálního zajištění výuky. I když jsou stanovena určitá kritéria PŘ, tak jsou všichni zájemci o studium přijati. Stále by také mělo vedení dbát na zdokonalování podmínky pro studium žáků se zdravotními

omezeními a dalšími handicap. Vedení podporuje a nadále by mělo podporovat zapojení žáků školy a pedagogů do systému soutěží v rámci školy, okresu, kraje i v celostátní úrovni.

Zlepšení výzdoby školy je vhodné svěřit vhodnému zaměstnanci školy. Opravy budovy, revitalizace sportovního areálu, zřízení kybernetického centra atd. je závislé na financování. Využívání prostor školy v době mimo vyučování na mimoškolní a další aktivity pro pedagogické i nepedagogické pracovníky by mělo být zdarma.

ZÁVĚR

Dnes již nikdo nepochybuje zajisté o tom, že lidé jsou tím největším bohatstvím organizace a mají přímý vliv na její úspěch a taktéž na její výkonnost. Právě z tohoto důvodu by měla každá organizace věnovat patřičnou pozornost řízení lidských zdrojů a nastavit jej tak, aby bylo efektivní a napomáhalo organizaci dosahovat vytyčených cílů. Organizace si již plně uvědomují nutnost efektivně řídit lidské zdroje, neustále se snažit zvyšovat jejich kvalifikaci a odbornost, čím je organizace schopná neustále zvyšovat svoji prestiž a v konečném důsledku tím zlepšovat svou konkurenční výhodu v regionálním školském systému.

Každá škola, bez ohledu na to, že se musí řídit školskou legislativou, představuje autonomní systém, který se vyznačuje osobitou organizační kulturou, která podmiňuje způsob řízení pedagogů i dalších zaměstnanců školy. V současné době je ve školství kladen důraz na kvalitu vzdělávacího procesu, včetně naplňování jejích sociálních funkcí a prosazování obecně platných humanitních hodnot. Podle teoretiků školského managementu a především podle poznatků z praxe se kvalita školy odvíjí od kvality pedagogů, kteří v ní pracují. Obecně můžeme konstatovat, že každá škola usiluje o kvalitu vzdělávacího procesu. Významná unikátnost školství tkví v tom, že je zde jasně viditelná souvislost mezi kvalitou vzdělávání a kvalitou pedagogického sboru. Kvalita vzdělávacího procesu úzce souvisí s klimatem školy, kterému někdy není věnovaná patřičná pozornost. Pozitivní klima školy má přímý vliv na pracovní spokojenost, motivaci a výkon nejenom pedagogických a nepedagogických pracovníků školy, ale i žáků.

Cílem této práce bylo blíže charakterizovat řízení lidských zdrojů v oblasti školství (na střední škole), a to včetně identifikace vnitřních a vnějších podmínek tohoto řízení. Text práce byl rozdělen do dvou základních částí, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje tři kapitoly, které se problematice detailně věnovaly. První kapitola definovala základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů – řízení lidských zdrojů a jeho cíle, úkoly a funkce, personální činnosti a pojetí personalistiky ve škole. Druhá kapitola byla zaměřena na vnitřní a vnější podmínky řízení lidských zdrojů, které mají zásadní vliv na řízení lidských zdrojů ve školství. Poslední kapitola je věnována

analýzám a výzkumným metodám řízení lidských zdrojů. V praktické části je popsána charakteristika školy, na jejímž základu byl sestavován plán šetření a optimální způsob, jak se dopracovat k relevantním výsledkům. Bylo vybráno takové šetření, které vycházelo z dotazníků pro učitele, rodiče a žáky, přímého dotazování pedagogických a nepedagogických pracovníků, studia dokumentů týkající se školy a prozkoumání vnějších podmínek. Na základě provedených analýz, které byly hodnoceny nad předchozími šetřeními, jsou navržena inovativní opatření.

Z praktické části práce vyplývá, že jednou z nejdůležitějších úloh personalisty a vedení školy, v čele s ředitelem školy, je sestavit efektivní pedagogický sbor a motivovat všechny učitele i další zaměstnance školy k naplňování společné vize a strategických cílů školy a tím i cílů řízení lidských zdrojů v organizaci. Pro identifikování a naplnění těchto cílů je nutné znát vnitřní a vnější podmínky školy a mít vypracovanou analýzu školy, potažmo analýzu řízení lidských zdrojů. Bez zpracované strategie pro řízení lidských zdrojů by se mohla organizace ocitnout ve svízelné situaci kdyby, např. nebyla zajištěna výuka kvalifikovanými pedagogickými pracovníky. Pedagogickým i nepedagogickým pracovníkům by mohla chybět motivace, docházelo by k porušování vydaných nařízení, protože by neexistovala dostatečná kontrola, personál by nevěděl, kam škola svým pojetím míří. Ze všech těchto poznatků jasně vyplývá, že řízení lidských zdrojů je naprosto klíčovým aspektem pro profesionální zajištění výuky a zajištění tak kvalitního a úspěšného vzdělávacího procesu i pro další generace.

Na základě informací nabitých v praktické části práce a v souladu se závěry šetření a závěrečného hodnocení, lze tedy jednoznačně potvrdit splnění obou hypotéz. Moderní škola musí nutně pro svůj rozvoj a naplnění dlouhodobých cílů považovat za klíčové hledisko řízení lidských zdrojů.

Efektivní analýzy vnitřních a vnějších podmínek jsou stavebním kamenem pro návrh zlepšení řízení lidských zdrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-745-2020-4.

BARTÁK, Jan. *Quo vadis, personalistiko?* Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 9788087197356.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy*. Olomouc: Hanex, 2008. Edukace (Hanex). ISBN 978-80-7409-010-3.

GRECMANOVÁ, Helena. *Klima školy: soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. Evaluační nástroje. ISBN 978-80-87063-80-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra a kol. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KRATOCHVÍL, Oldřich. *Strategický management*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2010. ISBN 978-80-7314-194-3.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 2. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. ISBN 978-80-7265-130-6.
- SALZBRUNN, Rudolf a Martin POBOŘIL. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. ISBN 80-86764-32-X.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-422-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena TROJANOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-264-1.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

Online knihy, monografické dokumenty

BARTÁK, Jan. *Nestandardními metodami k nadstandardním výsledkům*. Praha: LEKMOTY s.r.o., 2015.

ELIÁŠ, František. *Manuál strategického řízení a plánování ve školách*. 2019. Příručka vznikla jako výstup projektu Strategické řízení a plánování ve školách a v územích, reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283.

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4 (e-kniha)

Seznam použitých internetových zdrojů

ČVUT. 2015. Řízení lidských zdrojů: Přednášky. *ČVUT* [online]. [cit. 2020-07-02]. Dostupné z: https://people.fsv.cvut.cz/~k126/predmety/126msfn/msfn_lidske_zdroje.pdf

Faktory školy, ovlivňující kvalitu školy. *HEURÉKA CZ* [online]. 2018 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://vzdelavaci-spolecnost.cz/poradenstvi-pro-skoly-a39>

Strategie řízení lidských zdrojů. *Es2014.esfcr.cz* [online]. 29.12.2020. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://es2014.esfcr.cz/dap/Dokumenty/DownloadData?id=237a54cb-719a-4d26-b50e-0ba7ead5f00f&fn=Strategie%20%C5%99%C3%ADzen%C3%AD%20lidsk%C3%BDch%20zdroj%C5%AF.pdf>

Trendy v oblasti lidského kapitálu. *Modernirizeni.ihned.cz*. [online]. 22.05.2019. [cit. 2020-12-29]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66573780-trendy-v-oblasti-lidskeho-kapitalu-2019>

Personální řízení v českých školách. Regionální rozvoj mezi teorií a praxí [online]. [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: http://www.regionálnírozvoj.eu/sites/regionálnírozvoj.eu/files/sikyr_safrankova_personalni_rizeni_v_ceskych_skolach.pdf

Jak vytvářet a podporovat kvalitní klima školy? *Řízení školy* [online]. 2017 [cit. 2021-02-09]. Dostupné z: <https://www.rizeniskoly.cz/cz/aktuality/jak-vytvaret-a-podporovat-kvalitni-klima-skoly.a-2263.html>

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály Střední průmyslové školy, Resslova 5, UL

Výroční zpráva Střední průmyslové školy, Resslova 5, UL

SEZNAM ZKRATEK

DČ – doplňková činnost

DVPP – Další vzdělávání pedagogických pracovníků

EU – Evropská unie

IT – Informační technologie

ŠVP – Školní vzdělávací program

RVP – Rámcový vzdělávací program

VPK – vedoucí předmětové komise

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | | |
|-------------|---|----|
| Obrázek 1 | Aktivita řízení lidských zdrojů..... | 15 |
| Obrázek 2 | Obecný úkol řízení lidských zdrojů | 20 |
| Obrázek 3 | Organizace personálního řízení ve školách | 22 |
| Obrázek 4: | Proces strategického plánování školy | 24 |
| Obrázek 5: | Prostředí školy..... | 27 |
| Obrázek 6 | Systém personálních činností školy | 29 |
| Obrázek 7 | Organizační struktura školy | 32 |
| Obrázek 8: | Faktory školy, ovlivňující kvalitu školy..... | 33 |
| Obrázek 9: | Přehled oblastí analýzy | 35 |
| Obrázek 10: | Systém kultury školy..... | 38 |
| Obrázek 11: | Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace | 39 |
| Obrázek 12: | Matrice SWOT | 42 |
| Obrázek 13: | Manažerská mřížka | 44 |
| Obrázek 14: | Logo školy..... | 49 |
| Obrázek 15: | Organizační struktura (zjednodušená)..... | 51 |

Seznam tabulek

| | | |
|------------|--|----|
| Tabulka 1: | Koncepce a vývojové etapy personální práce..... | 13 |
| Tabulka 2: | Vnitřní a vnější faktory ovlivňující kulturu organizace..... | 25 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 3: Přehled vyučovaných oborů | 55 |
| Tabulka 4: Vyhodnocení manažerského testu | 58 |
| Tabulka 5: Dotace školy rok 2019 | 76 |
| Tabulka 6: SWOT analýza školy | 78 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Podíl mužů a žen | 53 |
| Graf 2: Doplnková činnost – podíl na HV | 56 |
| Graf 3: Mřížka (ředitel)..... | 58 |
| Graf 4: Mřížka (statutární zástupce) | 59 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|--|-----|
| Příloha A - Test manažerského stylu – GRID | I |
| Příloha B - Dotazník - motivace | VI |
| Příloha C - Dotazník učitelé..... | X |
| Příloha D - Dotazník žáci..... | XII |

TEST MANAŽERSKÉHO STYLU - GRID

Každé z 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost.

U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B: A__3
 B__0

Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A: A__0
 B__3

Přikláníte se spíše k alternativě A před B: A__2
 B__1

Přikláníte se spíše k alternativě B před A: A__1
 B__2

- 1 **Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí**
A___ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.
B___ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.
- 2 **Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít**
A___ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B___ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.
- 3 **Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**
A___ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.
B___ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.
- 4 **Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co**
 se od nich očekává
A___ a toto tvrdě vyžaduje
B___ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.
- 5 **Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**
A___ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.
B___ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.
- 6 **Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**
A___ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.
B___ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.
- 7 **Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**
A___ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.
B___ nedá se s tím mnoho dělat.
- 8 **Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**
A___ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B___ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

- 9 **Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**
A ___ podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.
B ___ se provádí detailní hlášení.
- 10 **Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**
A ___ bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B ___ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.
- 11 **Vedoucí se může vyhnout potížím**
A ___ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolí.
B ___ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.
- 12 **Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**
A ___ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.
B ___ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.
- 13 **Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**
A ___ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.
B ___ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.
- 14 **Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**
A ___ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.
B ___ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.
- 15 **Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**
A ___ odložit toto rozhodnutí
B ___ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.
- 16 **Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**
A ___ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.
B ___ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.
- 17 **Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**
A ___ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.
B ___ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.
- 18 **Lidé budou lépe pracovat**
A ___ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.
B ___ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.
- 19 **Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**
A ___ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.
B ___ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

- 20 **Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**
A ___ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.
B ___ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.
- 21 **Při plánování práce by vedoucí měl**
A ___ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.
B ___ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.
- 22 **Vedoucí by měl**
A ___ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.
B ___ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.
- 23 **Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**
A ___ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.
B ___ provést věcnou diskusi nad fakty.
- 24 **Cíle by měly být stanoveny**
A ___ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.
B ___ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.
- 25 **Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**
A ___ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.
B ___ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.
- 26 **Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**
A ___ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.
B ___ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.
- 27 **Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**
A ___ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.
B ___ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.
- 28 **Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**
A ___ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.
B ___ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.
- 29 **Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**
A ___ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.
B ___ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.
- 30 **Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**
A ___ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.
B ___ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

- 31 **Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**
A ___ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory ze strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.
B ___ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.
- 32 **Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem vedoucí by měl**
A ___ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.
B ___ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem a požádat je o dodržování určeného postupu.
- 33 **Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl**
A ___ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.
B ___ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.
- 34 **Do plánování práce by vedoucí měl**
A ___ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.
B ___ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.
- 35 **Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**
A ___ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.
B ___ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.
- 36 **Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl**
A ___ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.
B ___ mít poslední slovo.

VYHODNOCENÍ TESTU MANAŽERSKÉHO STYLU:

| | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | | | B | | A | |
| 2. | | | | A | B | |
| 3. | | A | B | | | |
| 4. | | | A | B | | |
| 5. | B | | | | | A |
| 6. | | | | B | A | |
| 7. | | A | | | | B |
| 8. | A | | B | | | |
| 9. | | B | | | | A |
| 10. | A | | | B | | |
| 11. | | | | | B | A |
| 12. | | B | A | | | |
| 13. | | A | | | B | |
| 14. | | | B | A | | |
| 15. | | B | | | | A |
| 16. | A | | | | B | |
| 17. | B | A | | | | |
| 18. | B | | | | A | |
| 19. | | | A | | | B |
| 20. | A | | | B | | |
| 21. | | | A | | B | |
| 22. | B | | | | | A |
| 23. | | A | | | | B |
| 24. | | | | A | B | |
| 25. | | B | | A | | |
| 26. | B | | | A | | |
| 27. | | | | | B | A |
| 28. | B | A | | | | |
| 29. | | | B | A | | |
| 30. | A | | B | | | |
| 31. | | A | | | B | |
| 32. | | | | B | | A |
| 33. | | B | | | | A |
| 34. | | A | | B | | |
| 35. | | | | | A | B |
| 36. | A | | B | | | |
| Celkem | | | | | | |

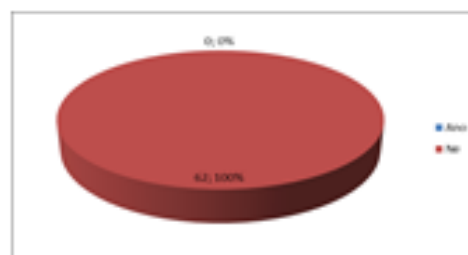
Příloha B - Dotazník - motivace

Dotazník - motivace

Metoda dotazníkového šetření byla zvolena z důvodu rychlého a relativně nenáročného sběru dat. Šetření se zúčastnilo 62 učitelů školy. Byly zvoleny otázky uzavřené.

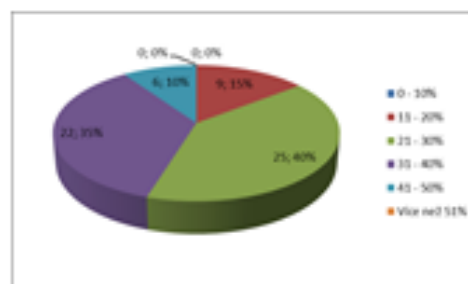
Výsledky dotazníkového šetření:

1. Cítíte se dostatečně finančně ohodnocen?
 - a. Ano
 - b. Ne



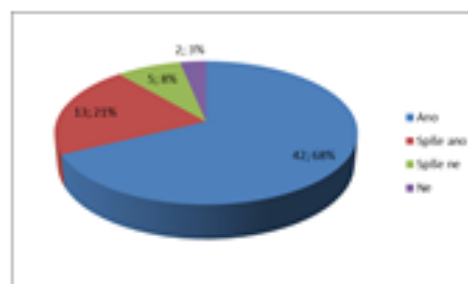
Na otázku, zda se cítíte dostatečně finančně ohodnocen, nebyla ani jediná kladná odpověď.

2. O kolik procent by bylo pro vás přijatelné navýšení platu?
 - a. 0 – 10%
 - b. 11 – 20%
 - c. 21 – 30%
 - d. 31 – 40%
 - e. 41 – 50%
 - f. Více než 51%



Pro 40% učitelů by bylo přijatelné navýšení platu v rozmezí od 21-30%.

3. Je pro vás finanční ohodnocení důležitým prvkem motivace?
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne



Pro 68% učitelů je finanční ohodnocení důležitým prvkem motivace a pouze pro 3% není.

4. Je pro vás důležitým prvkem motivace příjemné a partnerské pracovní prostředí?

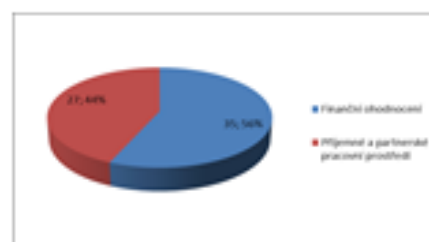
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Pro 63% učitelů je důležitým prvkem motivace příjemné a partnerské pracovní prostředí, pouze 1 učitel odpověděl ne.

5. Jaký prvek motivace je pro vás důležitějším?

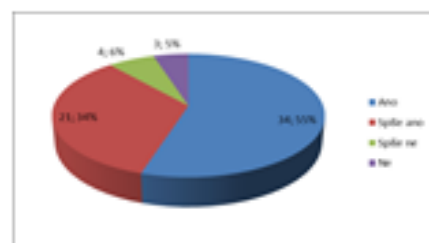
- a. Finanční ohodnocení
- b. Příjemné a partnerské pracovní prostředí



Pro 56% učitelů je důležitější finanční ohodnocení než příjemné a partnerské pracovní prostředí.

6. Je pro vás důležitým prvkem motivace uspokojení z práce?

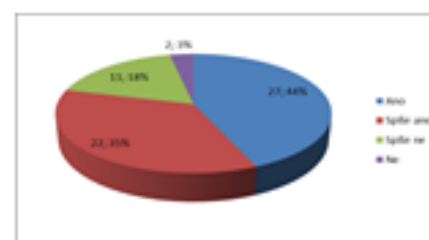
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Na dotaz, zda je důležitým prvkem motivace uspokojení z práce 55% učitelů odpovědělo ano a pouze 8% ne.

7. Je pro vás důležitým prvkem motivace pracovní doba?

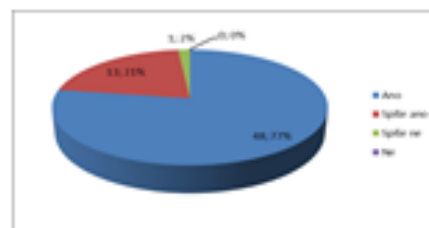
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Učitelé souhlasili v 44% a učitelé z jiných škol 50%.

8. Je pro vás důležitým prvkem motivace spravedlivé odměňování?

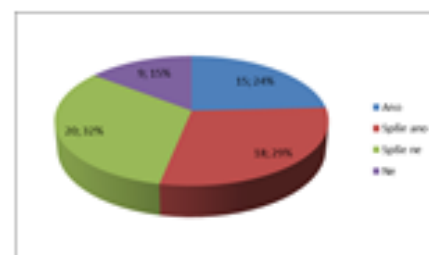
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Zde odpovědělo ano 77% učitelů a nikdo neodpověděl ne.

9. Je pro vás důležitým prvkem motivace vybavení pracoviště?

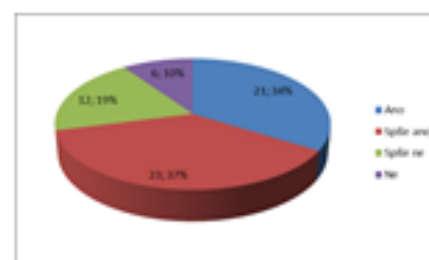
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Vybavení pracoviště není moc důležitým prvkem motivace, ano odpovědělo 24%.

10. Je pro vás důležitým prvkem motivace zájem managementu o podřízené?

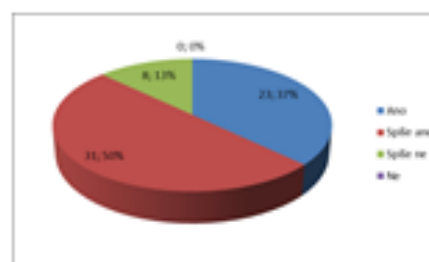
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Na otázku, zda je důležitým prvkem motivace zájem managementu, bylo 34% kladných odpovědí a 10% záporných.

11. Je pro vás důležitým prvkem motivace podpora dalšího vzdělávání managementem?

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

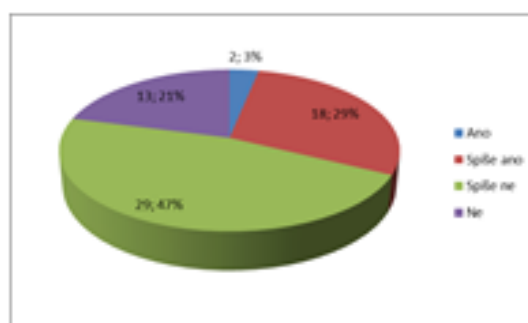


Pro 37% učitelů je důležitým prvkem motivace podpora dalšího vzdělávání managementem.

Na tuto otázku nebyla žádná záporná odpověď.

12. Jste dostatečně motivováni?

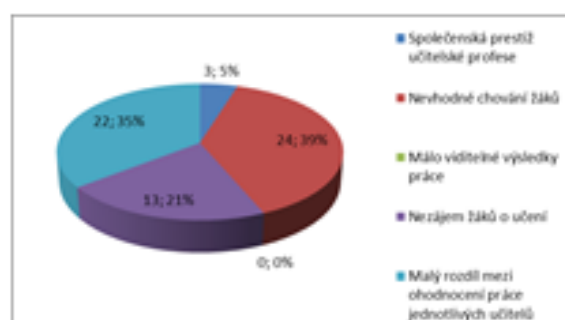
- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne



Na důležitou a přímou otázku, zda jste dostatečně motivováni, odpověděli pouze 3% (2 učitelé) ano, 21% ne a nejvíce odpovědi bylo spíše ne 47%.

13. Jaké skutečnosti vás demotivují (vyberte jednu odpověď)?

- a. Společenská prestiž učitelské profese
- b. Nevhodné chování žáků
- c. Málo viditelné výsledky práce
- d. Nezáměr žáků o učení
- e. Malý rozdíl mezi ohodnocení práce jednotlivých učitelů



Poslední dotaz byl věnován skutečnostem, které naopak učitelé demotivují. Nejvíce demotivující je pro učitele nevhodné chování žáků (39%), dále malý rozdíl mezi ohodnocení práce jednotlivých učitelů (35%), poté nezáměr žáků o učení (21%), společenská prestiž učitele (5%).

Příloha C - Dotazník učitelé

Dotazník pro učitele

Vážené kolegyně a vážení kolegové,
vaše názory mohou přispět ke zjištění případných nedostatků a zlepšení života v naší škole. Prosíme, zamyslete se nad uvedenými tvrzeními a doplňkovými otázkami. Rozhodněte se, zda s určitým názorem nebo situací můžete zcela souhlasit, spíše souhlasit, spíše nesouhlasit, naprosto nesouhlasit a nebo daný názor neumíte posoudit. Všechny odpovědi jsou anonymní. Vyplnění dotazníku trvá přibližně 20 minut.

Žádáme vás, abyste zapsali číslo odpovídající míře vašeho souhlasu.

1. Zcela souhlasím
2. Spíše souhlasím
3. Neumím posoudit
4. Spíše nesouhlasím
5. Naprosto nesouhlasím

Děkujeme za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Vedení školy

1. Líbí se mi výzdoba a prostředí školy.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

2. Vyhovuje mi moje pracovní zázemí ve škole (kabinet ...).

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

3. Ve škole je dostatek specializovaných učeben.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

4. Stav hygienických zařízení a úklid školy je vyhovující.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

5. Mám k dispozici dostatek pomůcek pro vyučování.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

6. V učebnách, ve kterých učím, jsem spokojen s didaktickou technikou.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

7. Škola disponuje řadou dostupných informačních zdrojů pro výuku (učebnice, časopisy ...)

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

8. Se stravou ve školní jídelně jsem spokojen.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

9. Jsem informován o plánech školy do budoucna.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

10. Mezi učiteli vznikají konflikty, o kterých se otevřeně hovoří.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

11. Komunikace mezi vedením školy a učiteli je bezproblémová.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

12. Myslím si, že moje práce ve škole je dostatečně finančně ohodnocena.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

13. V rámci předmětu plánujeme vyučování společně a pomáháme si vzájemnými hospitacemi (náslechy).

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

14. O všech školních záležitostech mě vedení školy informuje.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

15. V naší škole mohou plně uplatnit svůj potenciál nad rámec výuky.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

16. Vedení školy podporuje, když učitelé uplatňují ve výuce různé inovace.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

17. Ve škole je vše podřízeno řádu a disciplíně.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

18. Pracovní klima v mých třídách je pozitivní.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

19. Žáci naší školy si jsou ochotni si vzájemně pomáhat.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

20. Jsem spokojený s tím, co se žáci v mých hodinách naučí.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

21. Žáci dodržují ustanovení školního řádu.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

22. K problémům žáků se snažím přistupovat s porozuměním.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

23. Někteří učitelé mají problémy s dodržováním souboru opatření vydaných MŠMT a vedením školy.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

24. Při tvorbě rozvrhu jsou zohledněny požadavky učitelů.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

25. Celoživotní vzdělávání považuji za samozřejmou součást své práce.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

26. Spolupráce a komunikace se zákonnými zástupci (rodiči) je bezproblémová.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

27. Jsem rád/ráda, že pracuji na této škole.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

28. Myslím si, že naše škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

29. Nejslabší stránky naší školy podle mne jsou:

30. Nejsilnější stránky naší školy podle mne jsou:

31. Na naší škole by se mělo změnit:

32. Pohlaví:

žena

muž

33. Zde máte prostor pro vaše vyjádření k dotazníku nebo uvedeným tvrzením:

Příloha D – Dotazník žáci

Dotazník pro žáky

Milí žáci,
vaše názory mohou přispět ke zjištění případných nedostatků a zlepšení života v naší škole. Prosíme, zamyslete se nad uvedenými tvrzeními a doplňkovými otázkami. Rozhodněte se, zda s určitým názorem nebo situací můžete zcela souhlasit, spíše souhlasit, spíše nesouhlasit, naprosto nesouhlasit a nebo daný názor neumíte posoudit. Dotazník je anonymní.

Žádáme vás, abyste zapsali číslo odpovídající míře vašeho souhlasu.

1. Zcela souhlasím
2. Spíše souhlasím
3. Neumím posoudit
4. Spíše nesouhlasím
5. Naprosto nesouhlasím

Děkujeme za čas, který věnujete vyplnění dotazníku.

Vedení školy

1. Naše škola se mi líbí.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

2. Ve škole je vždy uklizeno.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

3. Stav hygienických zařízení je vyhovující.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

4. Jsem spokojen s vybavením naší třídy.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

5. Škola má dostatek prostor pro posezení, pobyt a odpočinek.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

6. Jídlo ve školní jídelně mi chutná.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

7. Učitelé dodržují vše, co nám slíbí.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

8. Myslím si, že učitelé nadržují některým spolužákům.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

9. Učitelé učí jednotvárně.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

10. U učitelů můžu hledat pomoc při řešení problémů spojených s učením.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

11. U učitelů můžu hledat pomoc při řešení osobních problémů.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

12. Učitelé jsou ochotni uznat i svůj případný omyl a dát za pravdu žákovi.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

13. Učitelé respektují náš názor, i když se liší od jejich názoru.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

14. Učitelé kladou větší důraz na disciplínu a klid ve třídě než na znalosti a vědomosti žáků.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

15. Učitelé nám ve vyučování dávají prostor, abychom vyjádřili svůj názor na problematiku, o které se učíme.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

16. Se spolužáky se navzájem uznáváme.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

17. Mám strach z některých spolužáků.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

18. V případě šikany (nevhodného chování) se mám na koho obrátit.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

19. Rád/ráda se zúčastním školních akcí.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

20. Rodiče se pravidelně informují na můj prospěch a chování.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

21. Jsem rád/ráda, že chodím do této školy.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

22. Naše škola má ve srovnání s ostatními školami v okolí dobré jméno.

Číslo musí být v rozsahu od 1 do 5.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Hana Hejduková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Analýza vnitřních a vnějších podmínek řízení lidských zdrojů

Rok: 2021

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů českých použitých zdrojů: 29

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.