



SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

NÁROKY KLADENÉ NA ŘEDITELE STŘEDNÍ ŠKOLY Z HLEDISKA JEHO VEDOUCÍCH A ORGANIZAČNÍCH SCHOPNOSTÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Dana KAVKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.

Znojmo, 2011



Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Nároky kladené na ředitele střední školy z hlediska jeho vedoucích a organizačních schopností vypracovala samostatně pod vedením PhDr. Jindřicha Urbana, Ph.D.

V práci jsem uvedla všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy a vnitřními předpisy Soukromé vysoké školy ekonomické Znojmo.

Ve Znojmě dne 19. dubna 2011

Anna Karková



Poděkování

Děkuji vedoucímu práce PhDr. Jindřichu Urbanovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, jeho cenné rady a připomínky mi velmi pomohly při zpracování zvoleného tématu.

Zároveň děkuji řediteli SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. panu Mgr. Liboru Hanzalovi za poskytnutí potřebných informací pro realizaci mé práce.



SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Akademický rok: 2010/2011



SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ ZNOJMO s.r.o.

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor

Dana KAVKOVÁ

Bakalářský studijní program

Ekonomika a management

Obor

Marketing a management

Název:

**Nároky kladené na ředitele střední školy z hlediska
jeho vedoucích a organizačních schopností**

Název (v angličtině):

Demands placed on the Headmaster in Terms of its Managerial and
Organizational Skills

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte odbornou literaturu a vypracujte literární rešerši na téma nároků kladených na vedoucího pracovníka.
2. Popište náplň ředitele školy SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s.r.o.
3. Proveďte kvalitativní výzkum mezi zaměstnanci školy na vzorku 45 respondentů. Zjistěte, jak vnímají osobnost ředitele školy z hlediska nároků kladených na jeho organizační a vůdcovské schopnosti.
4. Získaná data analyzujte, zhodnoťte a doporučte možné změny v pracovní činnosti ředitele a jeho vztahu k podřízeným v kontextu manažerských dovedností s hlavním důrazem na psychologické kompetence.



Rozsah práce: 50

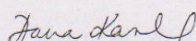
Seznam odborné literatury:

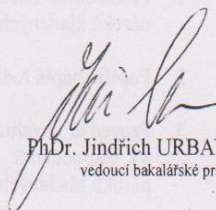
1. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
3. HABERLEITNER, Elisabeth. DEISTLER, Elisabeth. UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.3.
4. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.

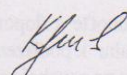
Datum zadání bakalářské práce: červen 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2011

L. S.


Dana Kavková
autor


PhDr. Jindřich URBAN, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo



ABSTRAKT

Moje práce je psaná na téma „Nároky kladené na ředitele střední školy z hlediska jeho vedoucích a organizačních schopností“.

Práce je přímo zaměřena na osobnost ředitele SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s.r.o. Je zde sledována jeho pracovní činnost jako řídicího pracovníka, jeho vztah k zaměstnancům, jaké má a měl by mít schopnosti a dovednosti.

Na základě dotazníkového šetření a pozorování byl zjišťován současný stav řídicí činnosti a vedení pracovníků, který je aplikovaný v dané společnosti. Z výsledků analýzy byla navržena doporučení a vhodné změny vedoucí ke zlepšení kvality managementu a následnému zefektivnění práce s podřízenými.

Klíčové pojmy: personalistika, vedení lidí, schopnosti a dovednosti řídicího pracovníka.

ABSTRACT

My work is written on the topic „Demands placed on the Headmaster in Terms of its Managerial and Organizational Skills“.

The work is directly focused on the personality of the director SOU and SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. There followed his occupation as a manager, his relationship with the staff, what has and should have abilities and skills.

Based on survey and observation was assessed the current state of business management and leadership skills, which is applied in the company.

From the results of the analysis were proposed recommendations and appropriate changes to improve management quality and efficiency of the subsequent work of subordinates.

Key words: human resources, leadership, skills and executive skills.



OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. CÍL PRÁCE A METODIKA	9
3. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
3.1. Základní charakteristika	10
3.1.1. Management	10
3.1.2. Manažer	10
3.1.3. Rozdíly mezi řízením a vedením	12
3.2. Styly vedení	14
3.3. Manažerská role.....	15
3.4. Manažerské činnosti	16
3.4.1. Plánování	16
3.4.2. Organizování.....	18
3.4.3. Stanovování cílů a úkolů	18
3.4.4. Komunikování	19
3.5. Přístupy k řízení.....	20
3.6. Efektivní styl vedení.....	21
3.7. Chyby manažerů	21
4. PRAKTICKÁ / ANALYTICKÁ ČÁST	23
4.1. Popis organizace.....	23
4.1.1. Charakteristika školy	23
4.1.2. Historie školy	24
4.1.3. Hierarchie funkcí.....	25
4.2. Analýza ředitele pana Mgr. Libora Hanzala	26
4.2.1. Základní informace	26
4.2.2. Náplň manažerské činnosti ředitele školy	26
4.2.3. Pracovní den Mgr. Libora Hanzala – ředitele školy	27
4.3. Dotazníkové šetření.....	28
4.3.1. Realizace průzkumu	28
4.3.2. Interpretace výsledků	29
4.3.2.1. I. část dotazníku – Osobnost vedoucího pracovníka.....	29
4.3.2.2. II. část dotazníku – Pracovní kolektiv	34
4.3.2.3. III. část – Širší společenské klima pro pracovní výkon	40
4.4. Závěrečné zhodnocení a doporučení	45
4.4.1. Zhodnocení dotazníkového šetření	45
4.4.1.1. Osobnost vedoucího pracovníka.....	45
4.4.1.2. Pracovní kolektiv	45
4.4.1.3. Širší společenské klima pro pracovní výkon	45
4.4.2. Navrhovaná doporučení	46
5. ZÁVĚR.....	49
6. POUŽITÉ ZDROJE	50
Přílohy	



1. ÚVOD

V současné době je snaha každé společnosti, mimo poskytování výrobků a služeb svým zákazníkům, které by odpovídaly zamýšlenému použití, mít i vhodný systém řízení a kvalitní vedoucí pracovníky na funkcích vrcholového managementu. Toto je obzvláště viditelné u organizace zabývající se vzděláváním.

Prosazování dobrého jména společnosti a motivování ke zvyšování výkonnosti a efektivity je závislé na schopnostech, dovednostech, morálně-volních vlastnostech a vhodném stylu vedení pracovního kolektivu vedoucím pracovníkem. Na kvalitách vedoucího pracovníka organizace pak závisí výše kreditu a úroveň prestiže v rámci regionu.

Za téma mé bakalářské práce jsem si zvolila charakteristiku a posouzení řídicí činnosti a vedení lidí vedoucího pracovníka. Toto téma jsem si vybrala z důvodu důležitosti a zodpovědnosti vedoucího pracovníka v organizaci, na kterého jsou v dnešní moderní a zrychlené době kladeny vysoké nároky.

Pro zpracování jsem si vybrala přímo ředitele SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. – Mgr. Libora Hanzala. K organizaci mám blízký vztah, protože jsem zde pod vedením jmenovaného pana ředitele pracovala.

V teoretické části vymezím základní pojmy týkající se zpracovávaného tématu. V této části využiji poznatků z odborné literatury, která bude uvedena v seznamu použitých zdrojů.

Cílem práce je zhodnocení a doporučení na zlepšení řídicí činnosti a vedení lidí vedoucího pracovníka, v daném případě přímo ředitele školy. Provedu dotazníkové šetření, které bude rozděleno na tři části. V první části se budu zabývat osobností vedoucího pracovníka, druhá část se zaměří na pracovní kolektiv a ve třetí části budou zjišťovány informace z oblasti širšího společenského prostředí pro pracovní výkon.

Pro potřebu vyhodnocení bude využito i informací získaných metodou pozorování. Získané údaje mi pomohou nalézt potřebné odpovědi na otázky týkající se zpracovávaného tématu.

Chtěla bych, pomocí navržených doporučení, poradit řediteli školy jak zefektivnit práci svých zaměstnanců optimální řídicí činností a vedením pracovního kolektivu.



2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem práce je charakterizovat a posoudit řídicí činnost a vedení lidí vedoucího pracovníka, v daném případě přímo ředitele SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. – Mgr. Libora Hanzala.

Práce je zaměřena na osobnost řídicího pracovníka a jeho postavení v organizační struktuře společnosti. Je zde sledován jeho vztah k zaměstnancům, jaké má a měl by mít schopnosti a dovednosti.

Dílčím cílem práce je analýza a zhodnocení jeho řídicí činnosti a vztahu k podřízeným pracovníkům. Analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření, kde dotazovanými respondenty budou podřízení pracovníci ředitele školy.

Pro potřebu vyhodnocení bude využito i informací získaných metodou pozorování.

V teoretické části vymezím základní pojmy týkající se zpracovávaného tématu. V této části budou využity poznatky z odborné literatury, která bude uvedena v seznamu použitých zdrojů.

V praktické části bude analyzována samotná osobnost ředitele školy pana Mgr. Libora Hanzala. Pro získání informací bude zvolena metoda rozhovoru s panem ředitelem a následná metoda dotazování. Bude použita nepřímá, tedy písemná, metoda dotazování. V dotazníku budou uvedeny otázky uzavřeného typu.

Výsledné odpovědi budou následně vyhodnoceny, převedeny do přehledných grafů a slovně zhodnoceny. Vyhodnocení by mělo zachytit spokojenost nebo nespokojenost podřízených pracovníků s řízením a vedením ředitele školy.

Z výsledků provedeného a vyhodnoceného dotazníkového šetření budou navržena doporučení a vhodné změny vedoucí ke zlepšení kvality managementu a následnému zefektivnění práce s podřízenými.



3. TEORETICKÁ ČÁST

3.1. Základní charakteristika

Tato úvodní kapitola se věnuje definování pojmu management, manažer a vymezení hlavních rozdílů mezi řízením a vedením.

3.1.1. Management

Pojem management je převzatý z angličtiny a jeho doslovný překlad zní řízení, vedení, správa. V praxi nelze nalézt jednotnou terminologii, a tudíž nelze uvést jednoznačně platnou definici. Odborníci na management se v historii pokoušeli o sjednocení terminologie a obsahu managementu, ale jejich názory na definování se znatelně liší.

3.1.2. Manažer

Význam pojmu manažer musíme opět hledat v angličtině, kde volný překlad zní ředitel, vedoucí pracovník, správce.

Manažer je profese, která zabezpečuje, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly. Tyto osoby jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim také uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí (Bělohlávek, 2003).

Stát se manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků organizace. Vyžaduje se, aby jeho formální autorita korespondovala s jeho přirozenou (neformální) autoritou. Formální autorita je dána zastávanou funkcí a postavením v řídicí hierarchii. Neformální autorita bývá určována odbornou kvalifikací, pracovní morálkou, morálními vlastnostmi a partnerským vztahem ke spolupracovníkům. Dobrý manažer by měl také být vůdčí osobností, která bude podněcovat podřízené (Bělohlávek, 2003).

Podmínkou úspěchů manažera je dle Bělohlávky splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. Jedná se jednak o vrozené kvality a také o získané předpoklady. Mezi vrozené kvality, které se nedají moc ovlivňovat, lze zařadit potřebu řídit, potřebu moci, inteligence, fantazie, asertivita, citová stabilita, komunikativnost a schopnost vcítit se. K získaným znalostem, které lze získat výchovou, výcvikem nebo vzděláním, naopak patří ekonomická



teorie, podnikatelské znalosti, sociálně – psychologické znalosti, metody řízení a dobrá duševní i tělesná kondice.

Rozdíly mezi jednotlivými manažery jsou dány jejich znalostmi dovednostmi, vlastnostmi, schopnostmi nutnými k vykonávání manažerské funkce. Záleží však také na tom, na jakém stupni řízení se manažer nachází. Manažerské dovednosti, znalosti a zkušenosti se dají přenášet z jednoho podniku do druhého (Bělohávek, 2003).

Manažerské standardy

Manažerské standardy definují, co musejí profesionální manažeři znát a být schopni dělat. Slouží tedy jako určité průvodce tím, co se od manažerů očekává, jako kontrolní seznamy, podle nichž lze posuzovat a hodnotit výkon. Následující manažerské standardy vypracovalo britské Management Standards Centre (Centrum pro manažerské standardy).

- Udávání směru:
 - vytvářet vize budoucnosti
 - získávat oddanost lidí a zabezpečovat vedení
 - zabezpečovat řízení.
- Usnadňování změny:
 - zavádět inovace
 - řídit změny.
- Dosahování výsledků:
 - řídit podnik za účelem plnění úkolů a cílů
 - řídit operace za účelem dosažení konkrétních, specifických cílů
 - řídit projekty za účelem dosažení konkrétních, specifických cílů.
- Uspokojování potřeb zákazníků:
 - zlepšovat výrobky a/nebo služby zákazníkům
 - získávat smlouvy na dodávání výrobků a/nebo služeb
 - dodávat výrobky a/nebo služby zákazníkům
 - řešit problémy zákazníků
 - zabezpečovat kvalitu výrobků a/nebo služeb.
- Práce s lidmi:
 - vytvářet vztahy
 - řídit lidi.

- Využívání zdrojů:
 - řídit finanční zdroje
 - obstarávat výrobky a/nebo služby
 - řídit fyzické zdroje a technologii
 - řídit informace a znalosti.
- Řízení sama sebe a osobní dovednosti:
 - řídit vlastní přispění, vlastní přínos
 - rozvíjet vlastní znalosti, dovednosti a schopnosti.

3.1.3. Rozdíly mezi řízením a vedením

Všeobecně lze říci, že manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery. Mezi procesy řízení a vedení však lze rozlišovat.

Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.

Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Podle Bennis a Nanuse : „Manažeři dělají věci správně a lídři dělají správné věci.“(Bennis-Nanus, 1985).

Autoři Zaleznik a Kotter rozlišují mezi lídry a manažery následujícím způsobem (Zaleznik, 2004; Kotter, 1991).

Rozdíly dle Zaleznika

Řízení znamená:	Vedení znamená:
- důraz na racionalitu a kontrolu - uplatňování neosobních postojů k cílům, projevování tendencí reagovat na situace, nápady a myšlenky - podřízení úzce zaměřené účelům - schopnost tolerovat přízemní, rutinní práci - upřednostňování vyzkoušených a	- otevřenost novým možnostem - uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům, spíše vytváření nápadů a myšlenek než reagování na ně - ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí - vizualizace účelů a vytváření hodnoty v práci

osvědčených způsobů činností, nechť podstupovat riziko	- pohled na přízemní, rutinní práci jako na utrpení a neštěstí - uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům
---	---

Tabulka č. 1

Rozdíly dle Kottera

Řízení znamená:	Vedení znamená:
- orientaci na zvládání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv dosahovat změny - formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečení pracovníky - zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů	- orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize - sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit - používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace

Tabulka č. 2

Tyto analýzy ukazují, že klíčovými slovy charakterizujícími vedení jsou:

změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a sešikování a motivování lidí.

Klíčovými slovy charakterizujícími řízení jsou:

organizování, plánování a alokace peněžních prostředků, racionalita a kontrola, reagování na situace nechť riskovat. (Armstrong, 2008).



3.2. Styly vedení

Styl vedení lidí je vlastně způsob chování vedoucího k podřízeným (je závislý na prostředí a osobě manažera).

Rozlišujeme tyto základní styly vedení lídrů a manažerů:

- autokratický – vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení k tomu, aby přinutili lidi dělat, co se jim řekne
- demokratický – povzbuzují lidi k tomu, aby se podíleli na rozhodování a angažovali se v něm
- charismatický - spoléhají na svou osobnost, své inspirační kvality a svou „auru“; jsou tou vizionáři, orientování na úspěch, promyšleně na sebe berou vykalkulované riziko a jsou dobří komunikátoři
- necharismatický – spoléhají hlavně na své znalosti, na své know-how, svou tichou, nenápadnou kontrolu a svůj chladný, analytický přístup k zacházení s problémy
- umožňovatel – inspirují lidi svou vizí budoucnosti a podporují je při plnění týmových cílů
- kontrolor - manipulují lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět
- transakční – nabízejí za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu
- transformační – motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle
- liberální – nadřízený je pouze „prostředníkem“ v komunikačním procesu, svým podřízeným přináší informace z vyšší úrovně, zprostředkovává informace z vnějšího okolí a nechává podřízeným volnost
- participativní – zaměřuje se na dosahování vynikajících výsledků tím, že dává lidem prostor pro vlastní iniciativu, podporuje vnitřní motivaci a vytváří podmínky pro efektivní spolupráci

Neexistuje žádný ideální styl vedení. Všechno závisí na okolnostech. Vždy záleží na typu organizace, povaze úkolu, charakteristice skupiny a zejména na osobnosti lídra. (Bělohávek, 2003).



3.3. Manažerská role

Ze sociologického hlediska je role manažera funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem, z hlediska managementu role vyjadřují specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonání úkolu daného pracovního místa nebo práce.

Manažerské role existují ve vztahu k podřízeným, nadřízeným, ke spolupracovníkům, majitelům a zákazníkům. Dělí se na:

- role formální – vyplývající z pracovních a formálních vztahů pracovníka v organizační struktuře společnosti (ředitel, vedoucí a jiní)
- role neformální – vyplývající z osobních vztahů mezi pracovníky (přítel, manžel).

Nejznámější a nejcitovanější charakteristiku rolí zavedl v roce 1973 Henry Mintzberg, profesor řízení na McGillově univerzitě v Montrealu (www.wikipedia.cz).

- Informační role
 - manažer vystupuje v roli jako příjemce informací – monitorování, třídění, zpracování a hodnocení zjištěných informací
 - manažer vystupuje jako šířitel informací – předávání informací směrem do organizace, tj. nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům
 - manažer vystupuje jako mluvčí – předávání informací o firmě směrem ven, tj. zákazníkům, dodavatelům a jiným
- Interpersonální role
 - manažer vystupuje v roli jako lídr a spojovací článek – jednání s lidmi uvnitř organizace, koordinace a vedení podřízených, hodnocení, vzdělávání, řešení konfliktů
 - manažer vystupuje v roli jako představitel organizace – jednání s lidmi mimo organizaci, propagace služeb a výrobků, obchodní jednání
- Rozhodovací role
 - manažer vystupuje v roli jako podnikatel – vykonávání podnikatelských funkcí, získávání nových zákazníků a trhů, reagování na vnější změny
 - manažer vystupuje v roli jako alokátor zdrojů – rozhodování o umístění zdrojů, zaměstnanců, rozšiřování výroby a jiné
 - manažer vystupuje v roli jako vyjednávač a řešitel problémů – řešení krizových situací



- o manažer vystupuje v roli jako reprezentant organizace – zastupování organizace na veřejnosti a její prezentování

Obecně, dle Armstronga, lze charakterizovat manažerskou práci takto:

Reakce na okolnosti – manažeři jsou těmi, kdo na něco reagují. Reagují na okolnosti a tráví spoustu svého času tím, že odstraňují potíže, radí a vyjednávají.

Volba – manažeři musejí volit způsob, jak dosáhnout výsledků v rámci politiky a procedur platných v organizaci.

Komunikace – manažeři tráví většinu svého času rozhovory s jinými lidmi, obvykle během krátkých setkání.

Jak manažeři pracují – manažeři tráví mnoho času vysvětlováním toho, co dělají, a udržováním neformálních vztahů (Armstrong, 2008).

3.4. Manažerské činnosti

Charakter manažerské práce vymezili Konečný a Nullová do několika bodů:

1. Především se jedná o práci, která je vykonávána prostřednictvím cizích lidí a stím souvisí i odpovědnost za výsledky práce celého týmu.
2. Jedná se o činnost, která souvisí s nalezením řešení pro naplnění cílů.
3. Práce se svěřenými zdroji, která je vykonávána v podmínkách trvalé nejistoty.
4. Jde o činnost spojenou s vyhledáváním nových příležitostí a vyhýbání se hrozbám tržního hospodářství.
5. Práce obvykle probíhá v časovém tlaku s omezeným množstvím informací (Konečný, Nullová, 2006).

Manažerské činnosti charakterizuje Armstrong následovně: plánování, organizování, stanovování cílů a komunikování (Armstrong, 2008).

3.4.1. Plánování

Plánování je proces rozhodování o budoucím průběhu nějaké akce, zajišťuje zdroje potřebné k uskutečnění této akce a náležitě rozvrhuje potřebnou práci pro dosažení stanoveného výsledku. Bez plánování by byla organizace statický a nemohl by se přizpůsobovat změnám okolí i změnám uvnitř.



Hlavním cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili úkoly včas, bez potřeby více zdrojů než, které jim byly přiděleny. Musejí se vyvarovat krizí a vysokých nákladů s nimi spojených. Manažeři by se měli snažit vytvářet plány, které lze změnit bez velkých problémů. Plán, který nepřipouští žádné změny, je špatný plán.

Manažeři většinou plánují na krátká období – na jeden, nanejvýše dva roky (Armstrong, 2008).

Jak píše Armstrong, každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:

1. cíl – čeho má být dosaženo
2. program činnosti – specifikuje kroky potřebné k dosažení cíle
3. potřebné zdroje – jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí
4. dopad – dopad splnění plánu na organizaci(v podobě nákladů a přínosů).

Manažer musí provádět tyto plánovací činnosti:

- Předvídání – jaký druh práce musí být udělán, kolik a kdy; jak se může změnit pracovní zatížení/množství práce.
- Programování – rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí potřebných k včasnému dosažení výsledků.
- Vybavení pracovníky – rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků jsou zapotřebí a zvažování možnosti zvládnutí špičkového množství práce pomocí přesčasů nebo dočasných pracovníků.
- Stanovování standardů a cílů – týkajících se výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce, při nichž by měl být plánován, měřen a kontrolován pracovní výkon.
- Plánování postupů – rozhodování o tom, jak má být práce dělána a plánování skutečných operací pomocí definování potřebných systémů a procedur.
- Plánování materiálů – rozhodování o tom, jaké se požadují materiály, nakupované části nebo práce, a zabezpečování toho, aby toto všechno bylo k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas.
- Plánování vybavení – rozhodování o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru.
- Příprava rozpočtu (Armstrong, 2008).



3.4.2. Organizování

Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány (Armstrong, 2008).

3.4.3. Stanovování cílů a úkolů

Jedním z nejdůležitějších úkolů ve funkci manažera je zajistit, aby členové týmu chápali, co se od nich očekává. Každý jedinec musí vědět, co má dělat a čeho má dosáhnout. Musí být definovány a dohodnuty požadavky výkonu vyjádřené v podobě cílů.

Cíl popisuje něco, co má být splněno – bod, na který se míří. Existují dva hlavní typy cílů: pracovní a osobní.

1. Pracovní cíle – vztahují se k výsledkům, kterých má být dosaženo.
2. Osobní cíle – týkají se toho, co by měl jedinec dělat a co by se měl naučit, aby zlepšil svůj pracovní výkon.

Jednotlivé pracovní cíle mohou mít podobu úkolů, projektových cílů nebo trvalých cílů.

Úkoly - v podobě úkolů lze vyjádřit individuální cíle, které se týkají nějakého zlepšení.

Úkoly mohou být pravidelně stanovovány, obnovovány či upravovány.

Projektové cíle - definují to, čeho má dosáhnout nějaký jedinec, který řídí nějaký projekt, nebo se prací na něm zúčastňuje.

Trvalé cíle - tyto cíle se týkají permanentních, trvalých rysů práce (Armstrong, 2008).

Co je dobrý manažerský cíl? Dle Armstronga jsou dobré a funkční cíle :

- Konzistentní – to znamená v souladu s hodnotami organizace a s cíli útvaru nebo organizace.
- Přesné – jasné a dobře definované, používající pozitivních výrazů.
- Podnětné – aby stimulovaly k vysokým standardům výkonu a povzbuzovaly pokrok.
- Měřitelné – mohou se vztahovat ke kvantitativním nebo kvalitativním ukazatelům výkonu.
- Dosažitelné s ohledem na schopnosti jedince. Měla by být věnována pozornost jakýmkoliv překážkám, které by mohly ovlivňovat schopnost pracovníka splnit dané cíle.



- Dohodnuté mezi manažerem a dotyčným pracovníkem. Pracovník musí brát cíle za své a nikoliv za něco, co mu bylo vnuceno.
- Termínované – dosažitelné v rámci stanoveného časového plánu.
- Orientované na týmovou práci – měly vyklást důraz jak na týmovou, tak individuální úspěšnost (Armstrong, 2008).

K definování dobrého cíle se často používá anglický akronym SMART:

S = STRETCHING (náročný)

M = MEASURABLE (měřitelný)

A = AGREED (dohodnutý, odsouhlasený)

R = REALISTIC (realistický)

T = TIME RELATED (termínovaný/časově určený).

(Armstrong, 2008).

3.4.4. Komunikování

O komunikování lze říci, že je jednou z nejdůležitějších rolí manažera. Slova mohou být přesná a výstižná, ale mezitím kdo je sděluje a kdo je přijímá, existují všechny druhy bariér. Pokud se tyto bariéry nepodaří překonat, bude sdělení překroucené nebo se vůbec k posluchači nedostane.

Bariéry komunikace:

- slyšíme, co slyšet chceme
- ignorování informací, které se nám nelíbí
- vnímání osoby přicházející se sdělením
- vliv skupiny
- pro různé lidi znamenají slova různé věci
- neverbální komunikace
- emoce
- šum/hluk
- velikost

Překonávání bariér:

- přizpůsobit se světu příjemce sdělení
- používat zpětnou vazbu
- používat komunikaci tváří v tvář



- používat způsoby vedoucí k zapamatování sdělení
- používat přímočarý, prostý jazyk
- sladit činy se slovy
- používat různé komunikační kanály
- oslabit problém velikosti

Přesvědčivé komunikování je takové, kde nejen dobře vyjadřujeme to , co se pokoušíme sdělit, ale také musíme věřit v to co říkáme. Neupřímné , pokrytecké sdělení lidé vycítí (Armstrong, 2008).

3.5. Přístupy k řízení

Armstrong popisuje následující přístupy k řízení: delegování, motivování lidí, koučování, napomáhání, poskytování zpětné vazby a konání na jejím základě a vytváření sítí.

DELEGOVÁNÍ

K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiděleny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědní jejich manažeři, ale nemohou je vykonávat sami.

MOTIVOVÁNÍ LIDÍ

Motivování je nutné, pokud chceme lidi uvést do pohybu ve směru, ve kterém chceme, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Jsou to právě manažeři, kteří mají významnou úlohu při využívání svých motivačních dovedností v úsilí přimět lidi, aby ze sebe vydávali to nejlepší.

ZPĚTNÁ VAZBA

Lidé potřebují vědět jak pracují, co musejí udělat pro zlepšení své práce. Cílem zpětné vazby je tedy poskytovat lidem informaci jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování.

KOUČOVÁNÍ

Koučování je osobní přístup odehrávající se při výkonu práce a používaný manažery k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Manažer je tu proto, aby prostřednictvím lidí dosáhl výsledků. Koučováním se má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků. Dle Haberleitnera koučování znamená: „požadovat a podporovat“, ne „být hodný a rozmazlovat“.



NAPOMÁHÁNÍ

Manažeři mohou napomáhat při práci skupin lidí vytvořených za účelem společného splnění nějakého úkolu, kdy cílem je pomáhat skupině docházet k závěrům v podobě nápadů a řešení.

VYTVÁŘENÍ SÍTÍ

V současných proměnlivých a flexibilních organizacích lidé stále více pracují pomocí vytváření sítí. Sítě jsou volně organizovaná spojení mezi lidmi majícími společné zájmy (Armstrong, 2008).

3.6. Efektivní styl vedení

Jednoznačně nelze říci, který styl vedení je nejefektivnější. Hraje zde roli osobnost manažera, situace a skupina lidí, kterou je třeba vést. Čím vyspělejší a zralejší jsou pracovníci, tím náročnějšího způsobu vedení může manažer použít.

Bělohlávek rozdělil vývoj názorů na vedení do několika časových etap:

1. Teorie rysů – stavěla na osobních kvalitách a předpokládala, že takový člověk se rodí.
2. Způsob chování (GRID) – chování v různých situacích je relativně podobné, stálé a málo se mění. Některé styly jsou úspěšné, jiní neúspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.
3. Situacionalistický přístup – důraz kladen na situaci. Neexistuje jeden univerzální styl vedení, každá situace vyžaduje jiný styl vedení.
4. Nové vedení – dochází ke zdůraznění emocionální, citové stránky vedení lidí. Dobrý manažer se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace (Bělohlávek, 2003).

3.7. Chyby manažerů

Efektivnost a práce manažerů má stále ještě řadu slabých míst. Ve srovnání s úspěšnými kolegy z některých západních zemí se zdá, že mezi největší bariéry manažerské úspěšnosti patří:

- příliš operativní přístup k problémům, snaha řešit detaily a množství každodenních, méně významných maličkostí, kontrolovat veškeré dění na pracovišti



- nedostatečný časový prostor pro strategické rozhodování a pro uvažování o dlouhodobých záměrech, neřešení a odsouvání strategických otázek
- podceňování strategického významu lidských zdrojů, malá pozornost rozvíjení pracovníků, nedůvěra vůči podřízeným a neschopnost či spíše neochota delegovat úkoly (Bělohávek, 2003).



4. PRAKTICKÁ / ANALYTICKÁ ČÁST

4.1. Popis organizace

4.1.1. Charakteristika školy

SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. jsou součástí systému družstevního školství. Škola patří mezi největší školská zařízení znojemského regionu.

Škola je držitelem Certifikátu norem ISO 9001, Certifikátu kvality uděleného Sdružením soukromých škol Čech, Moravy a Slezska (30. ledna 2000, 20. května 2009) a Zlatého certifikátu kvality uděleného Sdružením soukromých škol Čech, Moravy a Slezska (20. května 2009) a podílí se na Politice kvality QS 53-01, která usiluje o kvalitní školu , kvalitního žáka, kvalitní život a kvalitní společnost. Škola je členem Asociace hotelů a restaurací ČR a Evropské asociace hotelových škol (AEHT) . Dalším oceněním v oblasti environmentálního vzdělávání bylo udělení certifikátu „Škola udržitelného rozvoje“ (25. ledna 2010).

V letošním roce školu navštěvuje celkem 1 055 žáků. 649 žáků se připravuje na budoucí povolání v učebních a studijních oborech SOU, 120 žáků studuje nástavbové studium (denní forma) a 286 žáků studijní obory SOŠ.

Absolventi studijních oborů mohou najít své uplatnění v oblasti obchodu, společného stravování, ve službách nebo v cestovním ruchu.

Žáci, kteří úspěšně zakončí studium učebního oboru, mohou pokračovat v prohlubování svých znalostí ve studijních oborech Podnikání, Společné stravování a Vlasová kosmetika.

Škola také organizuje kvalifikační zkoušky, barmanské kurzy, sommelierský kurz a kurzy studené kuchyně. Kurzy jsou určené nejen žákům, ale i dospělým.

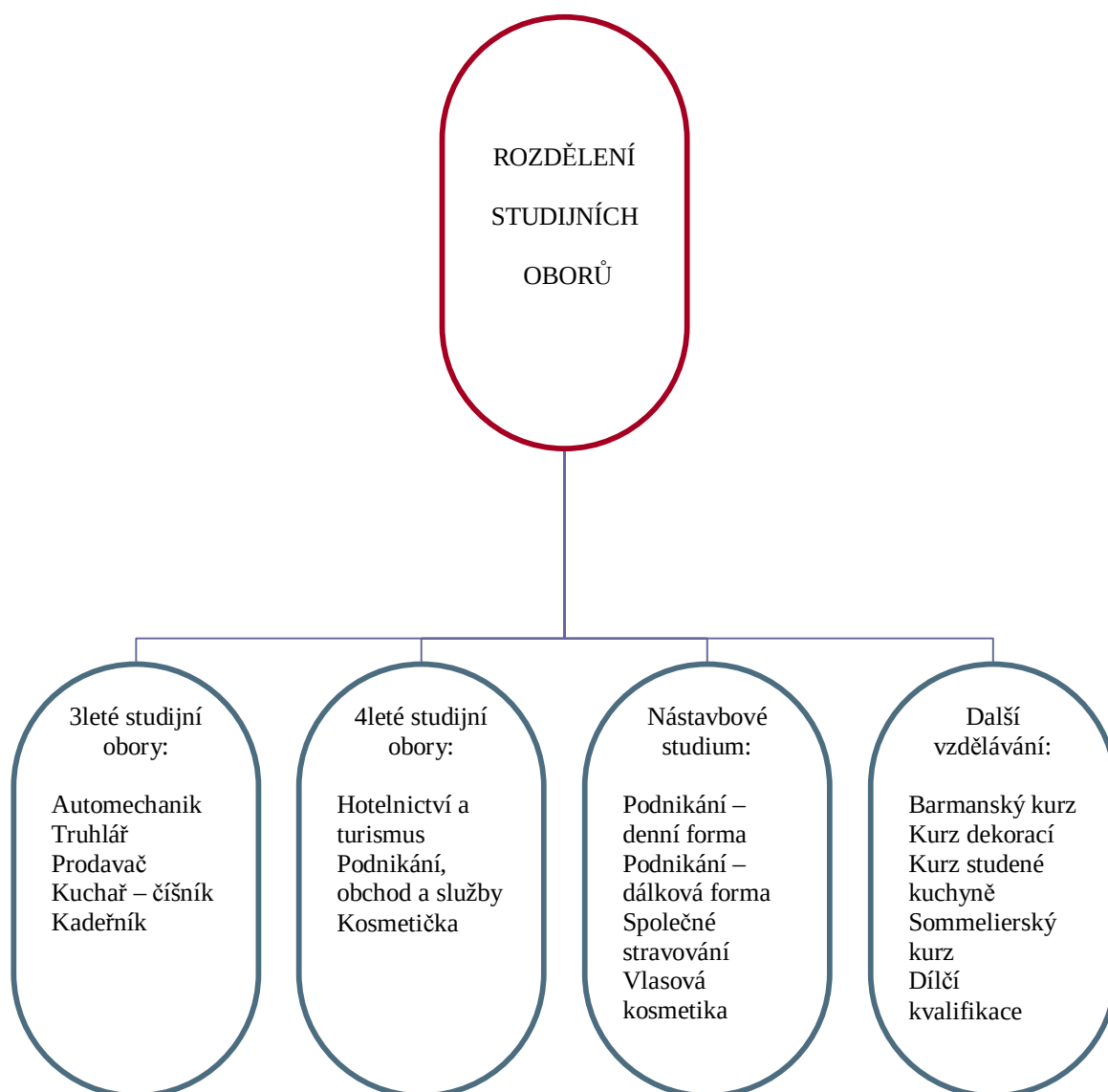


Schéma č. 1 – Nabídka studijních oborů

Zdroj : SOU s SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o.

4.1.2. Historie školy

Již od roku 1910 lze najít první zmínku o českém učňovském školství ve Znojmě.

1. září 1959 by zřízena současná učňovská škola, jejíž výuka byla dne 1. září 1976 zahájena v nové , soudobé, budově na Přímětické ulici.

1. září 1979 byl změněn název školy na střední odborné učiliště. 1. ledna 1981 byla škola reorganizována pod Správu SOU Praha 1.

1. ledna 1991 bylo střední odborné učiliště transformováno na SOU, družstevní podnik, a získalo právní subjektivitu. Zřizovatelem školy byl a je Svaz českých a moravských spotřebních družstev Praha.

1. září 1991 byla při SOU zřízena Rodinná škola. O dva roky později, 27. ledna 1993, byly obě školy transformovány na obchodní společnost a zapsány do obchodního rejstříku jako SOU a SOŠ, SČMSD, Znojmo, s. r. o.

1. září 1994 byl otevřen nový studijní obor Podnikání, obchod a služby.

Rozhodnutím MŠMT ČR byla škola k 22. 7. 1996 nově zařazena do sítě soukromých škol pod názvem Střední odborné učiliště a Střední odborná škola, SČMSD, Znojmo, s. r. o.

1. září 2000 byl otevřen nový učební obor Kadeřník, kadeřnice.

1. září 2003 studují žákyně v novém studijním oboru Kosmetička.

Od 1. září 2004 studují žáci v novém studijním oboru Hotelnictví a turismus.

4.1.3. Hierarchie funkcí

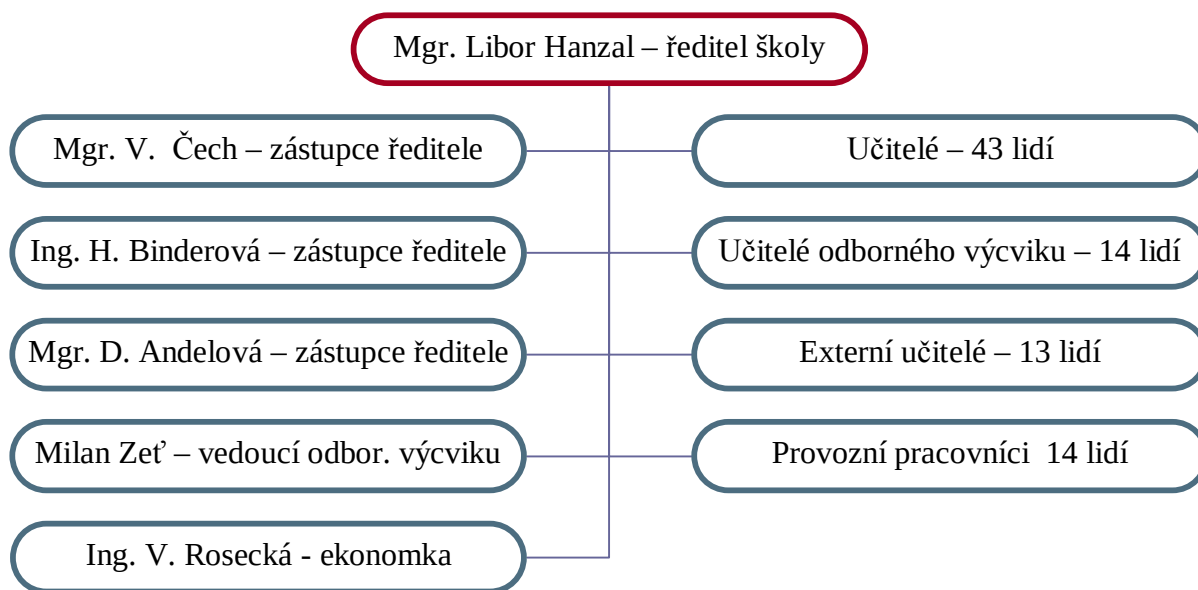


Schéma č. 2 – Hierarchie funkcí

Zdroj: SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o.



4.2. Analýza ředitele pana Mgr. Libora Hanzala

4.2.1. Základní informace

Ředitel školy, jehož práce je analyzována, se jmenuje Mgr. Libor Hanzal, a je mu 52 let. V organizaci SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. pracuje od roku 1984, kdy začínal jako aprobovaný učitel předmětů jazyk český a občanská výchova.

V roce 1990 byl povýšen do funkce zástupce ředitele školy, kterou vykonával až do roku 2004. Od roku 2004 vede a řídí organizaci SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o.

Funkci ředitele školy může vykonávat fyzická osoba, která splňuje předpoklady dle §3 Zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů z roku 2004/563 Sb. v platném znění a získala praxi ve výkonu přímé pedagogické činnosti. Mgr. Libor Hanzal tyto podmínky splňuje, pouze bylo nutné po nástupu do funkce absolvovat studium pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle §24 odst. 4 písm. a) Zákona o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů z roku 2004/563 Sb. v platném znění a tím si rozšířit znalosti v oblasti řízení školství.

4.2.2. Náplň manažerské činnosti ředitele školy

Manažerská činnost ředitele školy vyžaduje vysoké pracovní nasazení, které zahrnuje:

- zodpovědnost za koncepci výchovy a vzdělávání
- řízení ostatních pracovníků školy a koordinace jejich práce, zejména prostřednictvím pedagogických rad, metodických sdružení a provozních porad
- jednání ve všech záležitostech jménem školy
- schvalování všech dokumentů a materiálů, které tvoří výstupy ze školy
- rozhodování o majetku a ostatních prostředcích svěřených škole, o hlavních otázkách hospodaření, mzdové politiky a zajištění účinného využívání prostředků hmotné zainteresovanosti k diferencovanému odměňování pracovníků podle výsledků jejich práce
- zajišťování požární ochrany v organizaci, BOZP a opatření CO
- komunikace se zřizovatelem, s veřejností, tj. zastupuje školu navenek
- zodpovědnost z právního hlediska za oblast pracovně právních vztahů, je zaměstnavatelem všech zaměstnanců školy
- kontrolní a hospitační činnost na všech úsecích



- schvalování organizační struktury školy
- zpracovávání ročních, měsíčních a týdenních plánů s příslušnými přílohami
- výkon přímé výchovně – vzdělávací práce se žáky
- zodpovědnost za plnění učebních plánů a učebních osnov
- provádí metodologickou činnost v oblasti tvorby školního vzdělávacího programu školy
- vytváření podmínek , které potřebují pedagogičtí pracovníci při realizaci dalších akcí školy, jenž navazují na výuku
- možnost povolit žákovi opakování ročníku nebo přestup na jiný obor
- přijímání pracovníků do pracovního poměru, zabezpečování personálního obsazení školy
- rozvazování pracovního poměru
- poskytování pracovního volna z důležitých důvodů při osobních překážkách v práci
- zodpovědnost za dodržování pracovního řádu
- udržuje certifikovaný systém kvality

4.2.3. Pracovní den Mgr. Libora Hanzala – ředitele školy

Metodikou řízeného rozhovoru s ředitelem školy byly zjištěny informace typické pro průběh běžného pracovního dne.

Řediteli školy byly položeny tyto otázky:

1. Co zajistíte ihned po příchodu do práce?
2. Popište Vaše pracovní dopoledne.
3. Jak řešíte nepředvídané situace?
4. Jak trávíte svůj volný čas?

Po příchodu do práce ředitel školy zjistí informace od své asistentky z předešlého dne a před jeho příchodem.

Pokud má dle rozvrhu výuku, připravuje se na daný předmět.

Dle pozvánek jedná s rodiči žáků, vyřizuje plánované telefonáty a poštu. Dle situace řeší vzniklé problémy s žáky a učiteli. Namátkově provádí kontrolu chodu organizace během dne, tzn. práci podřízených učitelů na hodině, chování žáků v průběhu přestávek, dodržování dozorů atd.

V případě nepředvídaných situací sjednává mimořádné porady učitelů kdykoliv během dne.



Součástí denního programu je i styk s veřejností, tzn. s úřady ve městě, obchodními partnery, případně se zahraničními delegacemi, prodejci učebnic a výukových materiálů a jinými subjekty.

Relaxací je po náročném dni sportovní vyžití, které se omezuje především na jízdu na kole nebo procházky v přírodě.

4.3. Dotazníkové šetření

4.3.1. Realizace průzkumu

Dotazníkové šetření proběhlo přímo v organizaci SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. v období od 14. 2. 2011 do 28. 2. 2011.

Celkem bylo požádáno o vyplnění dotazníku 48 zaměstnanců. Osloveno bylo všech 43 učitelů všeobecně vzdělávacích předmětů a 5 učitelů odborného výcviku.

Všem dotazovaným bylo umožněno dotazník vyplnit a odevzdat zcela anonymně. Pro zajištění vyšší anonymity a objektivnosti odpovědí byly vynechány otázky zjišťující věk dotazovaných a dobu zaměstnání v organizaci.

Zaměstnanci byli osloveni intranetovou poštovní službou, kde byli požádáni o vyplnění dotazníku, čímž by mi pomohli provést dotazníkové šetření potřebné pro vypracování mé bakalářské práce. Byli seznámeni s tím, kde dotazník naleznou a jak postupovat po jeho vyplnění. Dotazník jim byl vytištěn a umístěn do jejich osobní přihrádky ve sborovně. Dotazovaní pedagogové byli požádáni o jeho vyplnění a následné odevzdání do mé osobní přihrádky ve sborovně. Byla zvolena i možnost dotazník vyplnit pomocí počítače a poté vytištěný odevzdat do mé přihrádky ve sborovně. Dotazník měli všichni také přiložen v rozesílaném mailu.

Vyplněný dotazník odevzdalo celkem 42 oslovených, 2 dotazníky byly odevzdány nevyplněné a 4 kusy nebyly vráceny vůbec. Dotazník odevzdalo 24 žen a 18 mužů.

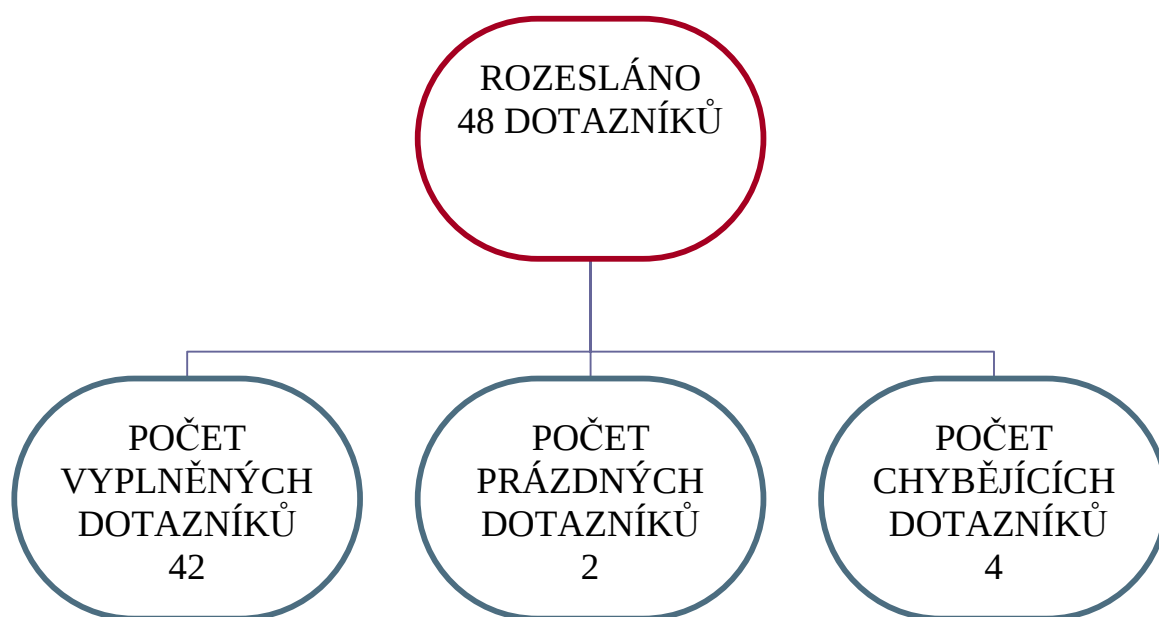


Schéma č. 3 – Celkové množství dotazníků

Zdroj: Vlastní práce

Lze předpokládat, že prázdné dotazníky odevzdali pedagogičtí pracovníci obávající se anonymity, případně tím vyjádřili svůj nezájem o prováděný průzkum. Ze stejného důvodu zřejmě nebyly některé dotazníky vráceny vůbec. Prázdné dotazníky nebyly použity při zpracování dat.

4.3.2. Interpretace výsledků

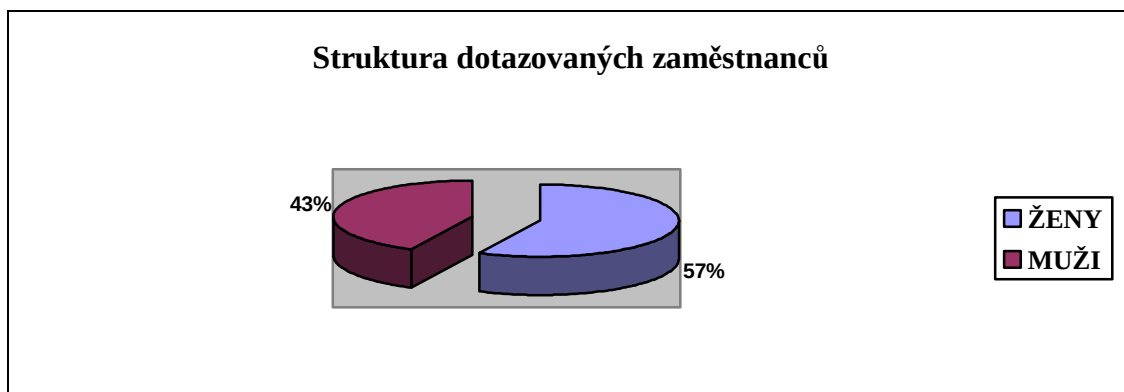
Jak je uvedeno výše, celkem bylo vráceno 42 vyplněných dotazníků, které byly vyhodnoceny pomocí grafů, kde jsou zavedeny procentuální výsledky. Každá otázka byla následně vyhodnocena i slovně. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena závěrečná doporučení pro řízení a vedení ředitele školy.

Dotazník byl rozdělen do tří částí : osobnost vedoucího pracovníka, pracovní kolektiv a širší společenské klima pro pracovní výkon.

4.3.2.1.I. část dotazníku – Osobnost vedoucího pracovníka

V první části dotazníku byl zjišťován názor zaměstnanců na osobnost ředitele školy pomocí šesti otázek. Zaměstnanci reagovali na pět otázek ohledně reprezentativnosti osoby ředitele školy, zda se mohou kdykoliv obrátit na svého ředitele s pracovními i osobními

problémy. V poslední, šesté otázce bylo dotazovaným nabídnuto deset charakterových vlastností a neomezený výběr možností.

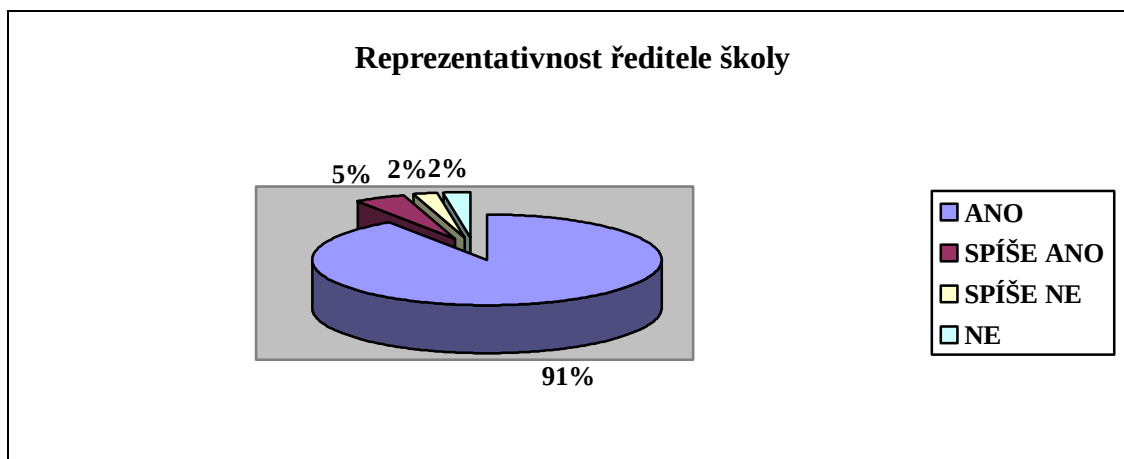


Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 1

Otázka č. 1

Myslíte si, že je Váš ředitel dostatečně reprezentativní v propagaci Vaší organizace?



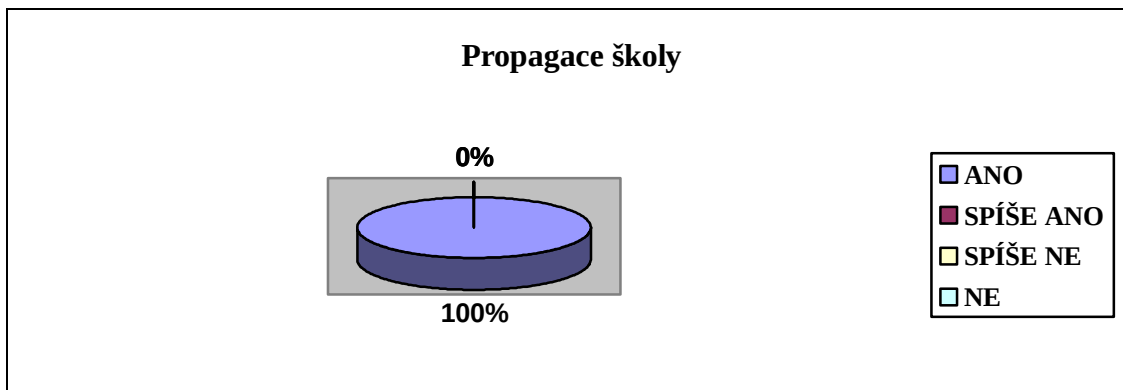
Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 2

Na otázku, zda je ředitel školy dostatečně reprezentativní v propagaci organizace odpovědělo 91% respondentů odpovědí ANO, což ukazuje na většinu zaměstnanců, kteří vnímají ředitele školy jako dostatečně reprezentativního v propagaci organizace.

Otázka č. 2

Myslíte si, že Váš ředitel dostatečně propaguje Vaši školu (pořádání soutěží, akcí, kurzů, účast na stážích) ?



Zdroj: Vlastní práce

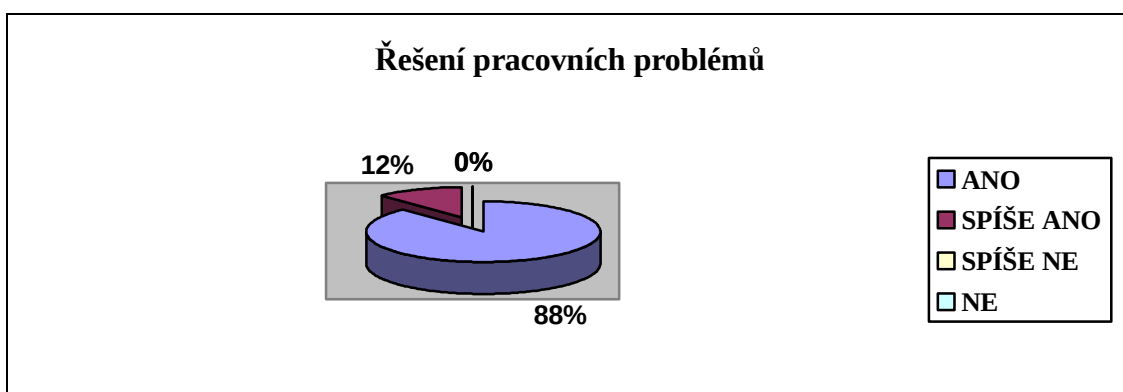
Graf č. 3

Důležitým aspektem každého vedoucího organizace, a tedy i neméně ředitele školy je pro zvýšení image v regionu propagace školy.

Všichni dotázaní odpověděli shodně, že jejich ředitel dostatečně propaguje školu.

Otázka č. 3

Můžete se na Vašeho ředitele kdykoliv obrátit s případnými pracovními problémy?



Zdroj: Vlastní práce

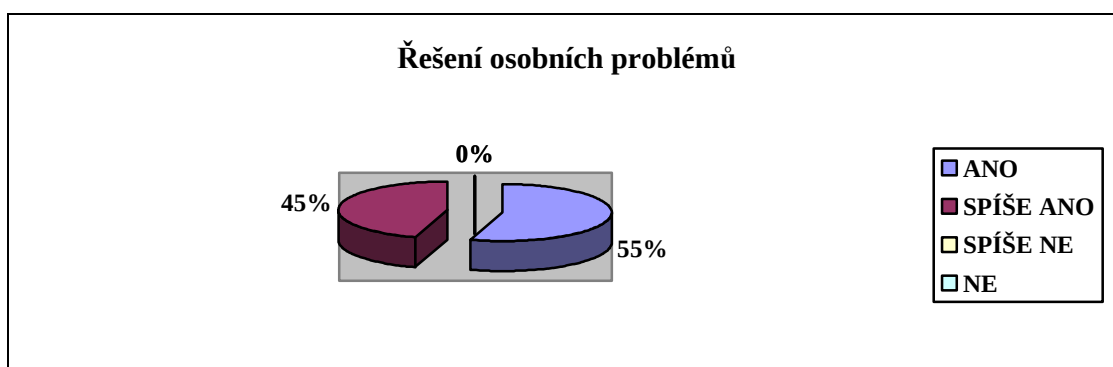
Graf č. 4

Mít jistotu se na ředitele obrátit s pracovními problémy vždy přispívá k dobrému pracovnímu klimatu ve škole.

Většina zaměstnanců je přesvědčena, že se může na svého ředitele kdykoliv obrátit s případnými pracovními problémy. Žádný z dotazovaných nevyužil ve své odpovědi možnost NE, anebo SPÍŠE NE.

Otázka č. 4

Můžete se na Vašeho ředitele obrátit i s osobními problémy?



Zdroj: Vlastní práce

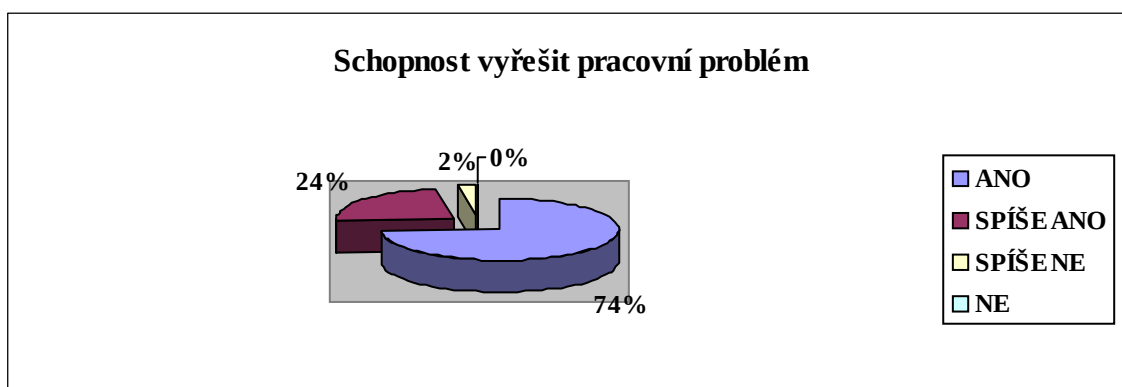
Graf č. 5

Kladný přístup ředitele řešit se svými zaměstnanci i jejich osobní problémy zvyšuje jejich spokojenost a loajálnost.

Bylo zjištěno, že většina zaměstnanců by neváhala a s případnými osobními problémy by se obrátila na ředitele školy. Žádný z dotazovaných nezvolil variantu NE, ani SPÍŠE NE.

Otázka č. 5

Myslíte si, že Váš ředitel dokáže vyřešit jakýkoliv pracovní problém?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 6



Míra důvěry podřízených v ředitele, v jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti je významnou informací.

Otázkou č. 5 bylo vyzkoumáno, že 74% zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že ředitel je schopen vyřešit jakýkoliv pracovní problém, 24% dotázaných si myslí, že spíše ano. Pouze 2% si myslí, že tohoto není schopen, jde o názor pouze jedné osoby. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by ředitel nebyl schopen pracovní problémy vyřešit.

Otázka č. 6

Jakých vlastností si ceníte na Vašem řediteli ? (neomezený výběr)

příjemný	otevřený	veselý	bezkonfliktní	přátelský
nadšený	pomáhá	vtipný	blízký	důvěryhodný

Důležité je také vědět, jak vidí ředitele podřízení a můžeme si tak vytvořit obrázek o jeho osobnosti a charakterových vlastnostech.

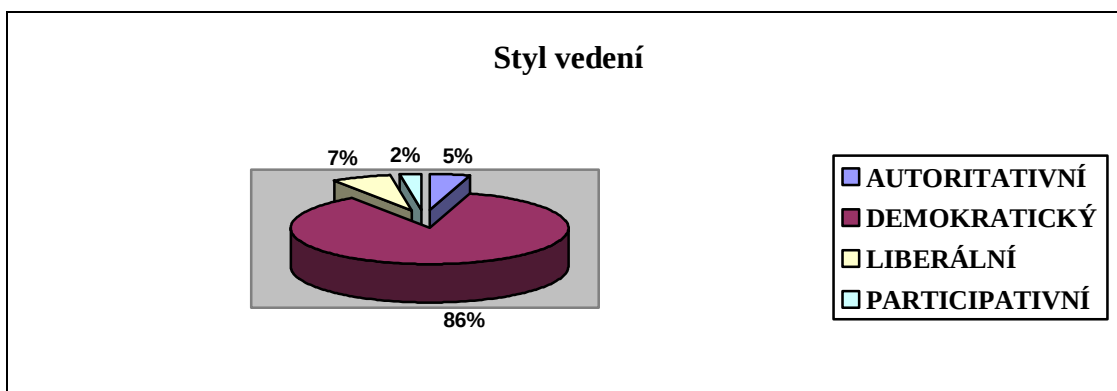
Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci si nejvíce cení na svém řediteli toho, že je přátelský, nadšený, pomáhá, blízký a důvěryhodný. Tyto vlastnosti se nejvíce objevovali ve vyplněných dotaznících.

4.3.2.2.II. část dotazníku – Pracovní kolektiv

Ve druhé části dotazníku bylo zjišťováno mínění zaměstnanců z prostředí pracovního kolektivu deseti otázkami. Mimo jiné byly zkoumány názory na styl vedení, pracovní porady, zda je všem pracovníkům jasné co dostanou za nadstandardní, nebo naopak špatně odvedenou práci.

Otázka č. 1

Styl vedení pana ředitele na Vás působí jako?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 7

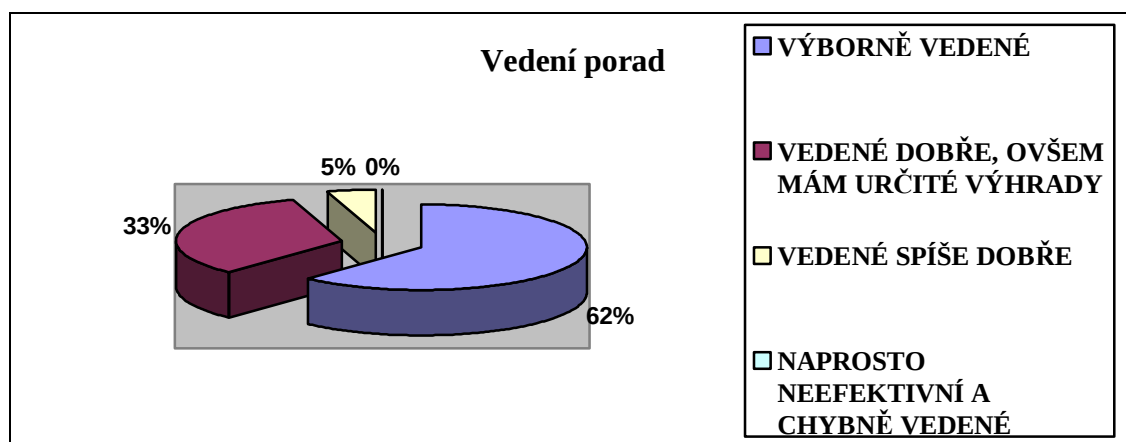
Je nutné znát názor podřízených, jakým převažujícím stylem řízení ředitel působí na kolektiv.

Téměř všichni zaměstnanci, celých 86%, si myslí, že styl vedení působí jako demokratický.

Je zřejmé, že vycházejí ze svých zkušeností, které získali pod vedením ředitele školy.

Otázka č. 2

Jak na Vás působí porady vedené panem ředitelem?



Zdroj: Vlastní práce

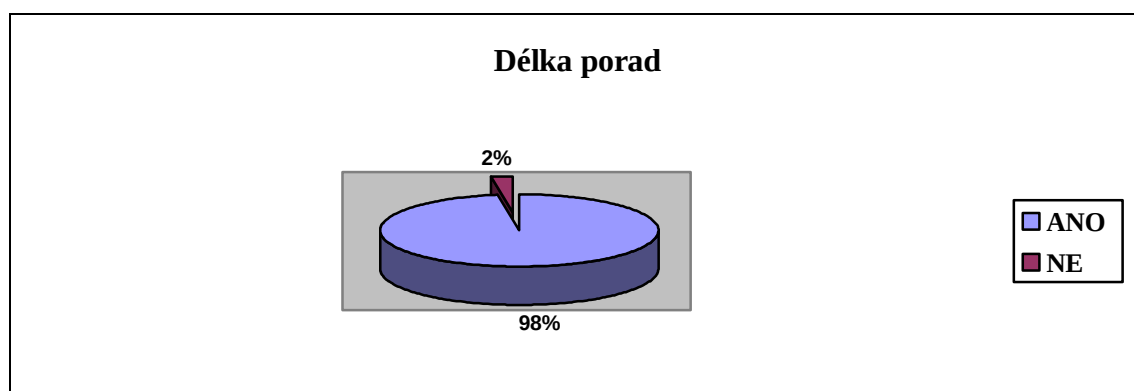
Graf č. 8

Porady patří k nejvýznamnějšímu způsobu řízení komunikace mezi vedoucím a podřízenými.

Otázkou číslo 2 bylo zjištěno, že 62% dotázaných je naprosto spokojeno s vedením porad panem ředitelem. Přibližně jedna třetina zaměstnanců by měla ke způsobu vedení porad určité výhrady. Žádný z dotazovaných se nemyslí, že by byly porady neefektivní nebo chybně vedené.

Otázka č. 3

Myslíte si, že jsou porady dostatečně dlouhé?



Zdroj: Vlastní práce

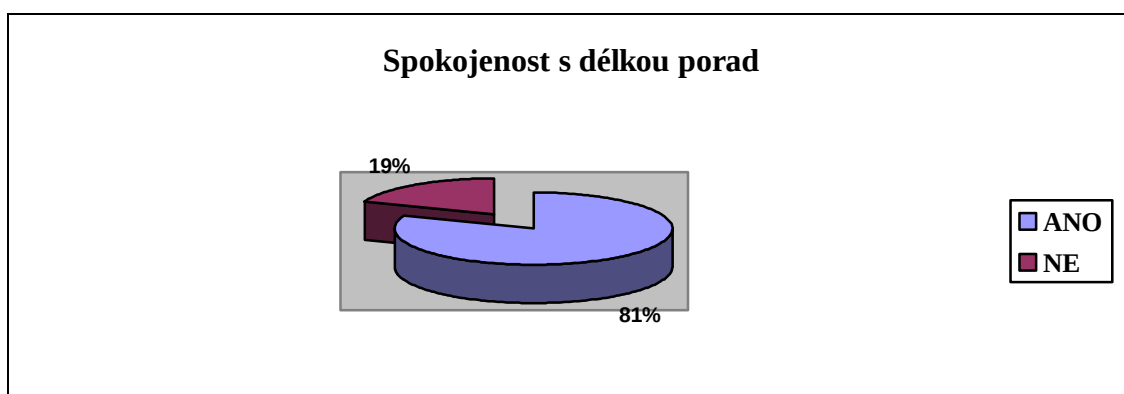
Graf č. 9

Volba optimální délky porad tak, aby se nenarušila intenzita pozornosti a bylo sděleno vše podstatné, patří také k významnému principu řízení.

Většina zaměstnanců si myslí, že konané porady jsou dostatečně dlouhé, pouze jeden z dotazovaných zvolil odpověď NE.

Otázka č. 4

Vyhovuje Vám délka porad?



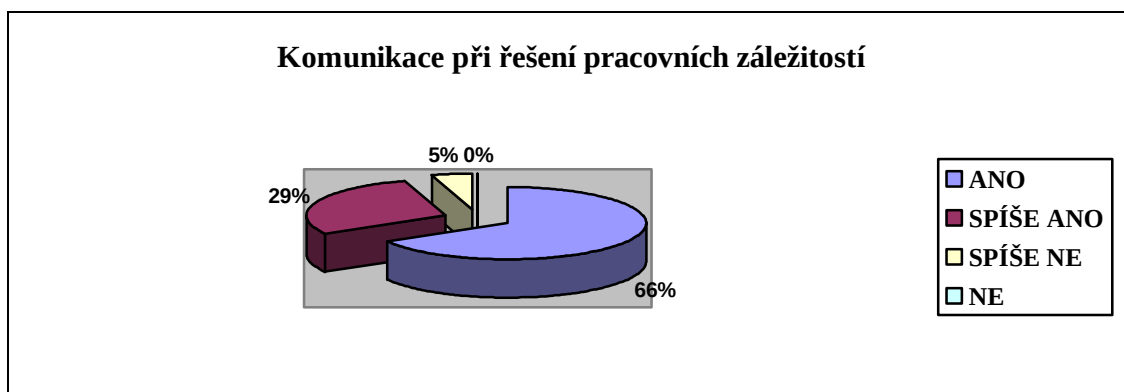
Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 10

Většině zaměstnanců vyhovuje délka konaných porad, pouze 8 dotázaných není spokojeno s délkou porad.

Otázka č. 5

Jste spokojeni s tím, jak s Vámi komunikuje při řešení pracovních záležitostí?



Zdroj: Vlastní práce

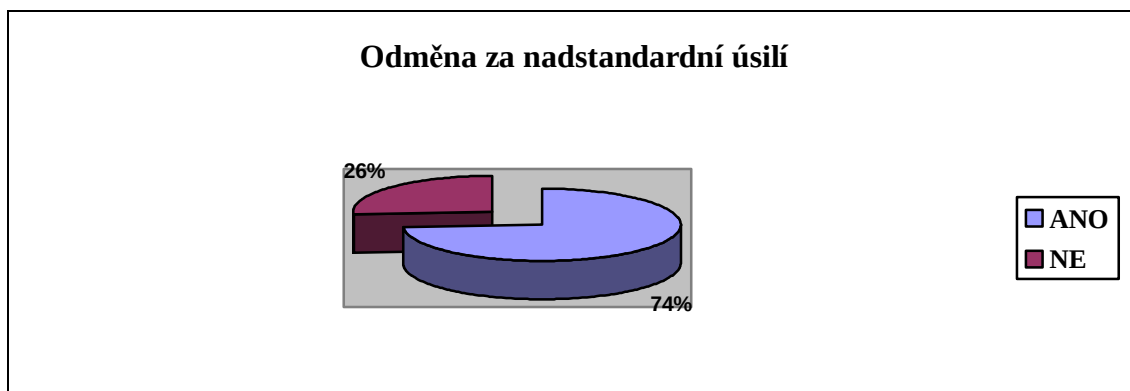
Graf č. 11

Obecně je komunikace součástí mezilidských vztahů s okolím a podstatnou měrou zvyšuje vědomí o porozumění a zákonitostech spolužití mezi podřízenými.

Více jak polovina dotazovaných zaměstnanců je spokojena s komunikací s ředitelem školy při řešení pracovních záležitostí. 29% jedinců je spíše spokojeno a pouze 5% je spíše nespokojeno. Nikdo nezvolil variantu NE, čímž by vyjádřil názor úplně nespokojenosti při komunikaci s ředitelem školy.

Otázka č. 6

Je Vám zcela jasné, co dostanete za nadstandardní úsilí?



Zdroj: Vlastní práce

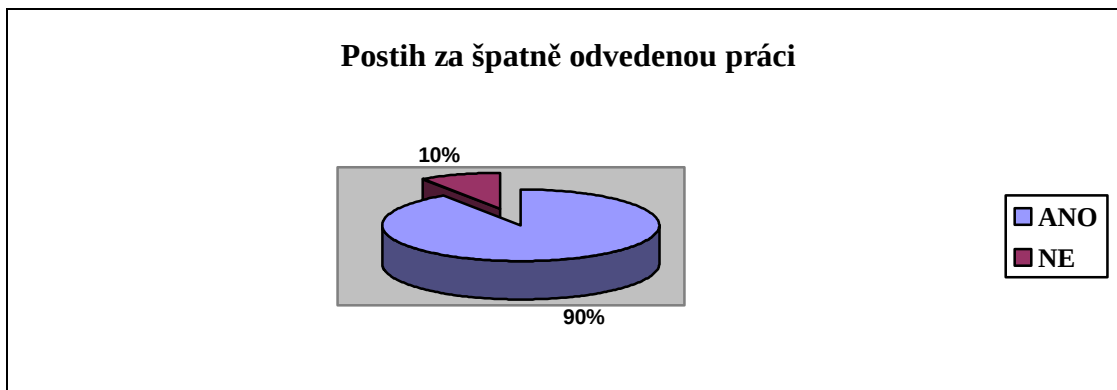
Graf č. 12

Motivace za práci vykonanou z vlastní iniciativy, bez příkazu, nad rámec svých povinností patří mimo jiné i k neformální autoritě ředitele.

Je zřejmé, že více jak polovina dotazovaných je přesvědčena o tom, co dostane za nadstandardní úsilí. Avšak téměř jedna čtvrtina dotazovaných zaměstnanců odpověděla verzí ne, čímž vyjádřila svůj názor, že nevědí co lze očekávat za nadstandardní úsilí.

Otázka č. 7

Je Vám zcela jasné, jaký bude postih za nekvalitně nebo špatně odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní práce

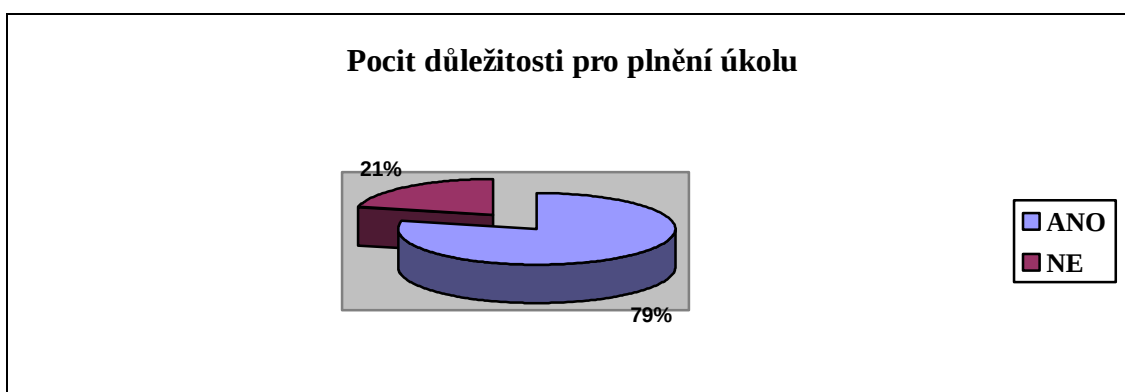
Graf č. 13

Součástí kladné motivace je i záporná – postihy, sankce, pokuty, které jsou odrazem dobře nastavených prémiových podmínek.

Co se týče postihu za nekvalitně nebo špatně odvedenou práci, pouze 4 dotazovaní zaměstnanci neví, jak budou potrestáni. Většina zaměstnanců je názoru opačného, tudíž ví jaký postih lze očekávat.

Otázka č. 8

Vyvolává ve Vás pocit důležitosti pro plnění úkolu?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 14

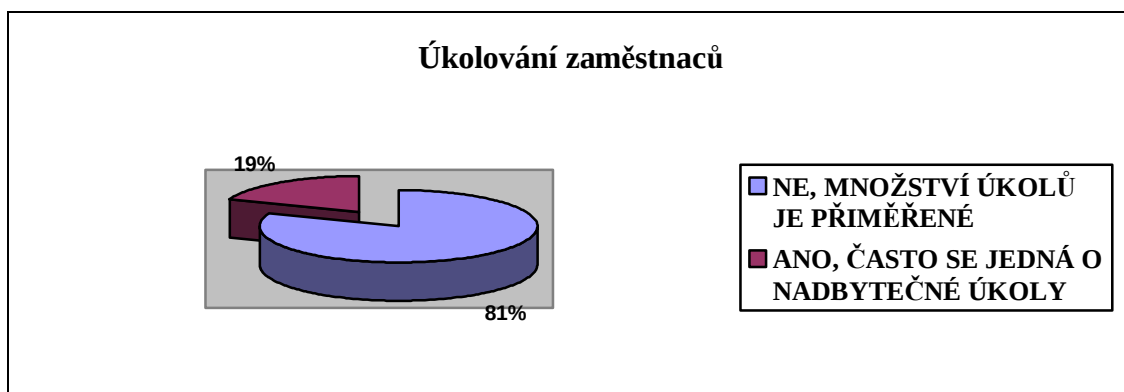
Posilování odpovědného plnění úkolů u podřízených podporuje maximální využívání zkušeností a prvků tvořivosti. Následně to minimalizuje strach z nesplnění termínu a případného postihu, a přechází to zbytečnému stresu, chybovosti a nedodělkům.

Naléhavost a důležitost se pak dostává do popředí.

Pocit důležitosti pro plnění úkolu zadaného ředitelem školy pociťuje 33 zaměstnanců, kteří zvolili v dotazníku možnost ANO. U zbývajících jedinců není tento pocit vyvoláván.

Otázka č. 9

Máte dojem, že jste příliš úkolováni, s ohledem na Vaši funkci a kvalifikaci?



Zdroj: Vlastní práce

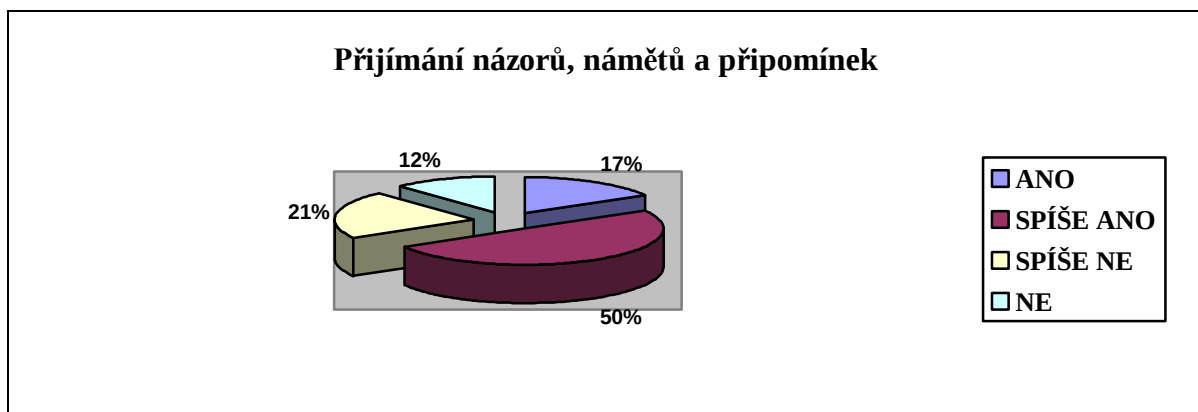
Graf č. 15

Princip úkolování, zejména nadměrného, vždy u podřízených vyvolává různé reakce.

Pouze 8 ze 42 dotazovaných zaměstnanců je přesvědčeno o tom, že jsou příliš úkolováni. Zbývajících většina zaměstnanců není názoru přílišného úkolování, zadávané úkoly chápou jako přiměřené s ohledem nejen na jejich funkci, ale i kvalifikaci.

Otázka č. 10

Jsou Vaše názory, náměty, připomínky, návrhy na zlepšení přijímány?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 16

Zainteresanost na řízení školy, příspěvní ke zlepšování a pocit sounáležitosti vedoucí k loajálnosti k organizaci nemůže být podceňována.

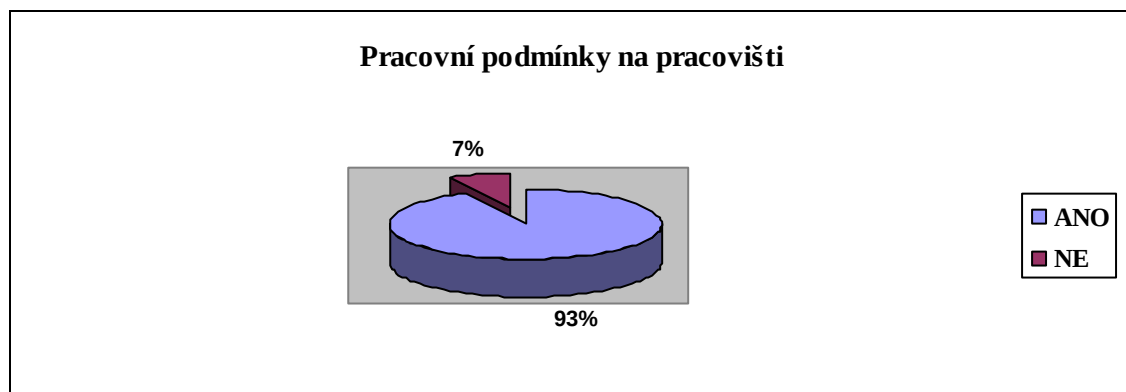
Závěrečnou otázkou druhé části bylo zjištěno, že pouze 7 jedinců je přesvědčena o tom, že jsou jejich názory, náměty, návrhy a připomínky přijímány ředitelem školy. Polovina všech dotázaných si zvolila možnost spíše ANO. Možnost zvolit variantu SPÍŠE NE využilo 9 zaměstnanců. 12% dotázaných, což je 5 zaměstnanců z celkového množství oslovených, zvolilo variantu NE. Tito zaměstnanci si stojí za názorem, že jejich náměty, návrhy nebo připomínky nejsou ředitelem školy přijímány.

4.3.2.3.III. část – Širší společenské klima pro pracovní výkon

Závěrečná část dotazníku se skládala celkem z devíti otázek týkajících se názorů na pracovní prostředí organizace.

Otázka č. 1

Vyhovují Vám pracovní podmínky na Vašem pracovišti?



Zdroj : Vlastní práce

Graf č. 17

Úroveň pracovních podmínek na pracovišti je důležitá pro pracovní výkon zaměstnance i kvalitu jeho odvedené práce. Z dotazníku bylo zjištěno, že 93% zaměstnanců je spokojeno se svými pracovními podmínkami.

Otázka č. 2

Jste spokojeni s organizací práce na Vašem pracovišti?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 18

Zjištění, zda jsou zaměstnanci spokojeni s organizací práce, bylo také jednou z podstatných informací potřebných pro zhodnocení práce ředitele školy. V jejich ANO, či NE se projevuje míra spokojenosti nebo nespokojenosti, potřeba a očekávání, faktory, které spokojenost a nespokojenost ovlivňují, rizika možné fluktuace, úzká místa v komunikaci, nepřímé hodnocení odměňování atd.

Ze získaných údajů vyplynulo, že 67% dotázaných hodnotí organizaci práce kladně.

Otázka č. 3

Jste spokojeni s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?

- vztah nadřízený x podřízený

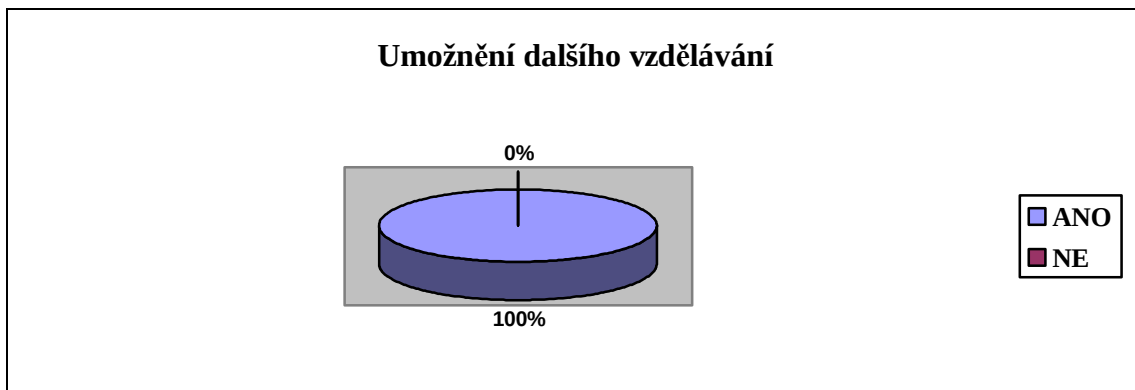
Více jak polovina dotázaných, přesně 72% jedinců, zvolilo v hodnocení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným variantu ANO.

- vztah mezi kolegy

Vztahy mezi kolegy jsou dotazovanými hodnoceny spíše záporně, 57% dotázaných zaměstnanců zvolilo variantu NE, což ukazuje na převažující nespokojenost.

Otázka č. 4

Je Vám umožněné další vzdělávání?



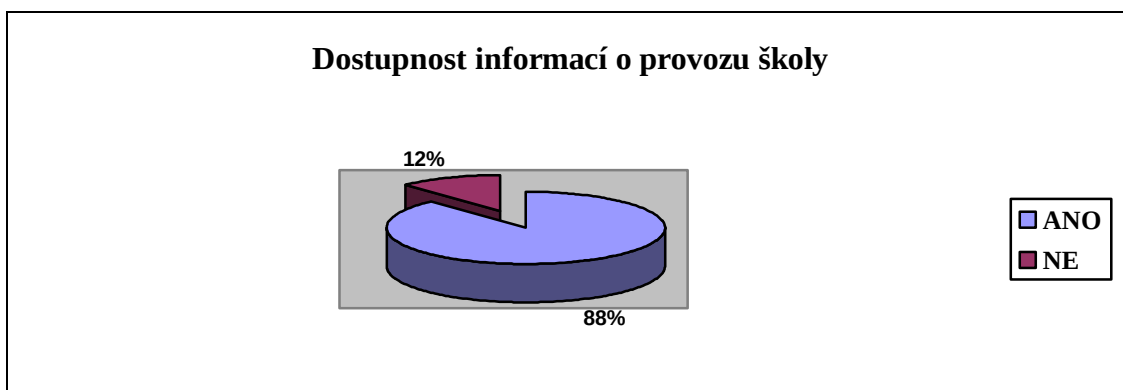
Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 19

Při výkonu pedagogického povolání je nutné neustále si zvyšovat a rozšiřovat svoji kvalifikaci. Na trhu je nabídka nejrůznějších kurzů, které jsou vhodné pro všechny pedagogické pracovníky bez ohledu na jejich aprobaci. Bylo zjištěno, že všichni dotazovaní zaměstnanci jsou přesvědčeni o možnosti využití dalšího vzdělávání.

Otázka č. 5

Jsou Vám dostatečně dostupné informace o provozu školy?



Zdroj: Vlastní práce

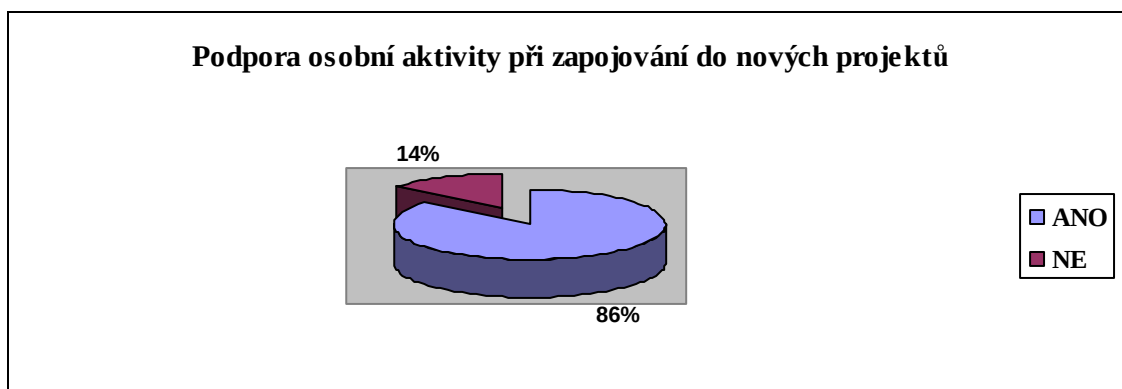
Graf č. 20

Pro řízení lidí, i pro vlastní práci, jsou vždy nutné informace, jejichž zdroje jsou různé – telefon, mail, porady, osobní styk aj. Stěžejní je jejich dostupnost, rychlost získání a efektivita.

Touto otázkou bylo vyzkoumáno, že většina zaměstnanců je spokojena s dostupností informací o provozu školy.

Otázka č. 6

Jste spokojeni s podporou Vaší osobní aktivity při zapojování do nových projektů?



Zdroj: Vlastní práce

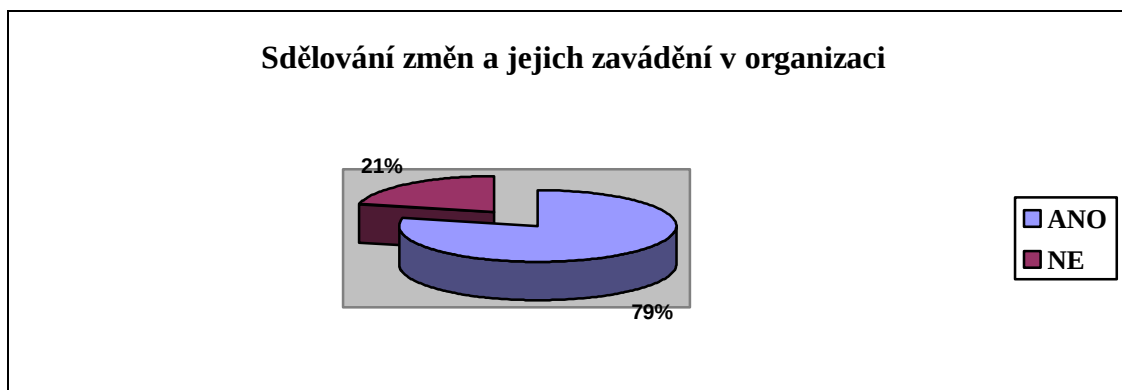
Graf č. 21

U nových projektů je důležitá osobní aktivita a kreativní přístup.

Lze konstatovat, že většina zaměstnanců je spokojena s podporou jejich vlastní aktivity při zapojování do nových projektů.

Otázka č. 7

Jsou Vám srozumitelně sdělovány změny v organizaci práce a jejich následné zavádění?



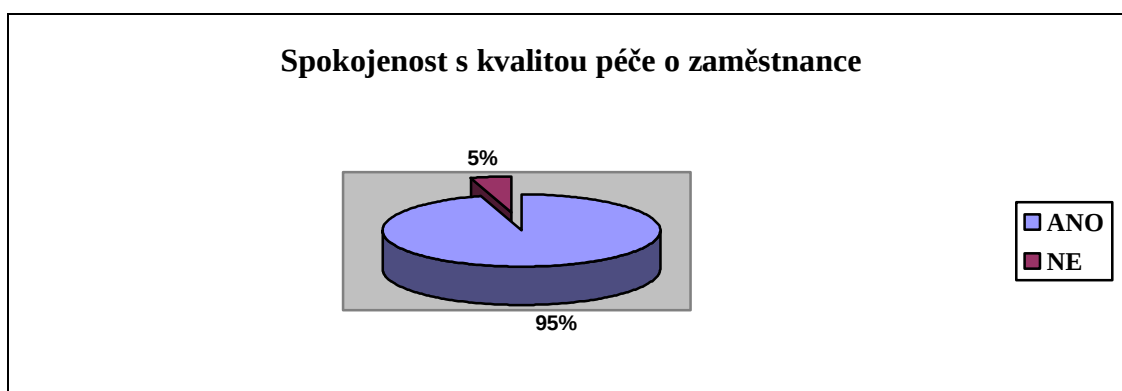
Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 22

Zahrnutí této otázky bylo velice důležité, protože bylo nutné zjistit, jak zaměstnanci přijímají sdělování a jejich zavádění v organizaci. Celkem 79% dotazovaných jedinců zvolilo variantu ANO, tudíž považují sdělování změn a jejich zavádění za srozumitelné.

Otázka č. 8

Jste spokojeni s kvalitou péče o pracovníky v organizaci?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 23

Povinností týkající se péče o zaměstnance jsou z velké část obsaženy v zákonných předpisech, ale zpětná vazba vyžadující míru spokojenosti s kvalitou této péče je vždy důležitá. Téměř všichni dotazovaní zvolili variantu ANO.

Otázka č. 9

Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní práce

Graf č. 24



Pracovní prostředí (zejména oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) je také obsaženo v zákonných předpisech.

Celkem 93% dotazovaných jedinců zvolilo variantu ANO, tudíž jejich spokojenost je převládající.

4.4. Závěrečné zhodnocení a doporučení

4.4.1. Zhodnocení dotazníkového šetření

4.4.1.1. Osobnost vedoucího pracovníka

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že osobnost ředitele školy je podřízenými vnímána převážně kladně.

Z výsledků vidíme, že se v této oblasti nedá řediteli nic vytknout, mezi pedagogy je oblíben a jako člověk vytváří pozitivní klima v organizaci.

4.4.1.2. Pracovní kolektiv

V této oblasti dotazníkového šetření se podřízení kladně vyjádřili k systému porad, které jsou dobře vedené a mají dostatečnou délku, která zaměstnancům vyhovuje.

Dotazovaní zaměstnanci uspokojivě hodnotí komunikaci ředitele při řešení pracovních záležitostí, jsou si vědomi motivace za nadstandardní úsilí a opačně i za špatně odvedenou práci. Také většina zaměstnanců má převládající pocit důležitosti pro plnění úkolů. Stejně tak je důležité, že ředitel školy je vstřícný k návrhům ze strany zaměstnanců.

Vyjádření k přílišnému úkolování, s ohledem na funkci a kvalifikaci, může působit i opačně pro ředitele školy – zda jeho podřízení pracovníci nemají ve své činnosti nevyužité rezervy.

Také bude možno se pozastavit nad převládajícím pocitem podřízených k demokratickému stylu vedení ředitele školy.

4.4.1.3. Širší společenské klima pro pracovní výkon

V této oblasti se zaměstnanci kladně vyjádřili k úrovni pracovních podmínek a prostředí na pracovišti, jsou spokojeni s kvalitou péče o zaměstnance, s dostupností informací ke své práci, včetně sdělování případných změn, s nabízenými možnostmi pro další vzdělávání a s podporou vlastní aktivity při zapojování do nových projektů.



Pozitivní hodnocení vztahu mezi nadřízeným a podřízenými je v kontrastu ve vztahu mezi kolegy, kde se spokojenost pouze poloviční

4.4.2. Navrhovaná doporučení

V této části bych na základě výstupů z analýzy dat v dotaznících předložila náměty ke zvýšení efektivity stylu vedení ředitele školy. Bylo využito i získaných informací metodou pozorování. Pozorování proběhlo přímo v dané organizaci v období od prosince 2010 do března 2011. Bylo pozorováno chování zaměstnanců a ředitele školy na konaných poradách, při neformálním styku atd.

Vycházím z myšlenky dotazovaných, že není nejmenších pochyb o tom, že ať se již člověk zabývá jakoukoli činností, vždy se dostává do okamžiku, kdy svým způsobem i při hodnocení svého představeného, hodnotí i nepřímo sám sebe, co dělá. Takže u každého pracovníka, zejména pedagogického, který se odpovědně snaží odvádět kvalitní práci, můžeme nalézt v odpovědích v dotazníku i hodnocení a výsledky svého vlastního snažení, odraz práce žáků, kvality pracovních podmínek a další parametry, které mu poskytují zpětnou vazbu při jeho úsilí. Toto vše pak dotváří klima školy a v nezanedbatelné míře v pyramidě řízení a image ředitele.

Pokud při mých znalostech školy, ředitele, vrcholového managementu a dalšího kolektivu budu číst v jednotlivých odpovědích tzv. mezi řádky, tak musím individuální hodnocení svých kolegů povýšit na zcela objektivní, které je získané celkem přesně na základě získaných zkušeností, zdravého úsudku, pedagogického citu a vzdělání a dovedností. A tak na tomto mohu stavět v rámci procesu zlepšování stylu vedení ředitele.

Do jaké míry moje závěry budou v tomto směru úspěšné, ukáže především čas a výsledky práce školy, dané jejím postavením a tedy i vůlí osoby ředitele s výsledky dále pracovat, rozvíjet vše dobré a korigovat nedostatky.



Svoje doporučení bych rozdělila do těchto oblastí:

- 1. Mezilidské vztahy mezi kolegy**
- 2. Kladná motivace za nadstandardní úsilí a záporná motivace za nedostatky v práci**
- 3. Úkolování učitelů**
- 4. Styl vedení ředitele**

1. Mezilidské vztahy mezi kolegy

Nespokojenost s mezilidskými vztahy mezi kolegy může mít příčinu – ve fungujících nezdravých neformálních mluvčích – existence tzv. narušitelů.

Z důvodu rozmanitosti portfolia učitelů, se do vzájemného kontaktu dostávají odlišné typy lidí, různé osobnosti s různými vlastnostmi, zájmy a postoji. Tyto rozdíly mezi jednotlivci vedou k řešení problémů a vzájemných konfliktů osobitými způsoby, což negativně ovlivňuje klima na pracovišti. Může to i narušovat výkonnost a nespokojenost s mezilidskými vztahy mezi kolegy.

Postavení ředitele, coby řešitele těchto situací, není jednoduché a je zde vyžadována nadměrná neformální síla jeho osobnosti. Pro zvýšení jeho neformální prestiže, lze na základě získaných informací doporučit pro otupení a narušení hrotů konfliktů mezi kolegy uspořádání akcí pro stmelování kolektivu se sportovní, kulturní, případně výcvikovou náplní. Tyto akce by mohly být jedním ze způsobů eliminace negativního vlivu narušitelů.

2. Kladná motivace za nadstandardní úsilí a záporná motivace za nedostatky v práci

Každý zaměstnanec musí vědět výši motivace za práci nad rámec svých činností. Pravidla mohou být uzákoněna v mzdových a prémiových předpisech jednoznačným postupem formou cílových úkolů s odměnou.

Struktura by měla obsahovat název úkolů, odpovědnost, termín včetně časové náročnosti a výše odměny.

Stejně tak by měla být stanovena pravidla za nekvalitně odvedenou práci. Zdrojem pro zápornou motivaci jsou výsledky kontrol ředitele, případně jeho zástupců, činností zaměstnanců v běžném pracovním dni, kvality zpracovávání dokumentace a záznamů, docházky do práce a dodržování pracovní doby.

Při zjištění nedostatků, by měla platit zásada okamžité informovanosti zaměstnance ředitelem školy, aby byl spraven o dané sankci. Ředitel školy by přesně identifikoval



rozsah nedostatku, váhu důležitosti a sdělil výši finančního postihu. Toto sdělení by mělo být prokazatelně zaznamenáno a předáno zaměstnanci.

3. Úkolování učitelů

Odpovědi, že 81% je spokojeno s mírou úkolování, mohou názor zkreslit vysvětlením, že tento vzorek dotazovaných je ve skutečnosti nevytížený. A opět je zde spojitost se stylem vedení ředitele.

Je možné, že tito zaměstnanci mají pracovní rezervy, které by měli být ředitelem školy odhaleny a využity efektivnějším směrem. Znovu se zde dostáváme k otázce, zda je správně nastaven motivační systém v organizaci, který by přiměl zaměstnance ke spontánním aktivitám.

4. Styl vedení ředitele

Z provedené analýzy získaných dat jednoznačně vyplynula spokojenost s demokratickým vedením, ale některé situace vyžadují střídat styly vedení dle aktuální potřeby.

V prosazování motivace, ať už kladné nebo záporné, by bylo vhodnější používat autokratický styl vedení. K bezchybnému provádění činnosti je nutno zapotřebí vytvořit pocit tvrdé formální role ředitele vůči zaměstnancům.

Pro zvýšení četnosti námětů na zlepšení, iniciativních návrhů by bylo nutné umožnit zaměstnancům, aby mohli projevit svoji vstřícnost, kreativitu pro dosahování efektivnějších výsledků organizace. Zde by se uplatnil participativní styl vedení lidí.



5. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnocení a doporučení na zlepšení řídicí činnosti a vedení lidí vedoucího pracovníka. Prakticky byl úkol proveden pomocí dotazníkového šetření a pozorování přímo na osobě ředitele školy, pana Mgr. Libora Hanzala.

V teoretické části jsem vysvětlila používané pojmy, definice a termíny na dané téma, objasnila známé styly vedení.

V praktické části jsem podala obraz o organizaci, ve které je analyzovaný vedoucí pracovník ve funkci ředitele, o její historii a organizační struktuře. Dále jsme uvedla základní informace o osobě vedoucího pracovníka, o jeho vzdělání a kariérním růstu.

Dotazníkovým šetřením a pozorováním jsme provedla sběr dat a informací týkajících se osoby ředitele školy. Na základě těchto zjištěných skutečností jsem vypracovala analýzu.

Mým cílem bylo zjistit spokojenost i nespokojenost s vedením ředitele školy. Tohoto jsem se pokusila dosáhnout pomocí cílených otázek uvedených v dotazníku pro podřízené pracovníky ředitele školy.

Musím konstatovat, že celkové výsledky vyzněly ve prospěch ředitele školy, zásadní negativní stanoviska se neobjevila.

Vyhodnocení dotazníkové šetření je zdrojem nejen pro tuto bakalářskou práci, ale po předchozí domluvě s panem ředitelem, také pro jeho osobní evaluaci, kterou předloží svému zřizovateli.

Závěrem byly předloženy náměty ke zvýšení efektivity stylu vedení ředitele školy.

Do jaké míry moje závěry budou v tomto směru úspěšné, ukáže především čas a výsledky práce školy, dané jejím postavením a tedy i vůlí osoby ředitele s výsledky dále pracovat, rozvíjet vše dobré a korigovat nedostatky.



6. POUŽITÉ ZDROJE

Monografie

ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.

ARMSTRONG, M. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

HABERLEITNER, E. DEISTLER, E. UNGVARI, R. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-03.

FREEMANTLE, D. *BIZ: 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 126 s. ISBN 80-7261-147-X.

KONEČNÝ, M. NULLOVÁ, M. *Management: distanční studijní opora*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, 2004. 267 s. ISBN 80-7248-240-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 192 s. ISBN 80-7261-015-5.

OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 223 s. ISBN 978-80-247-2400-3.



Články

ROSENBREIEROVÁ, S. Klíčovou oblastí v současné situaci je interní komunikace. *Human Resources Management*, 2009, č. 21, s. 1-2.

KUNČAR, J. Ach jo, zase porada... *Human Resources Management*, 2010, č. 14, s. 2.

ZELINGOROVÁ, L. Každý at' si krmí svou opičku. *Human Resources Management*, 2010, č. 21, s. 1-2.

Legislativní prameny

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících

Elektronické zdroje

HÁJEK, M. *Manažeři a leaderi: v čem jsou jiní?* [online]. 16. 9. 2006. Poslední revize 2010 [cit. 2011-03-16].

Dostupné z:

http://www.vedeme.cz/index2.php?option=com_content&task=emailform&id=155&itemid=181

Ing. PLHOŇOVÁ, V. Ph. D. *HR Management* [online]. 26. 9. 2010. Poslední revize 26. 9. 2010 [cit. 2011-02-23].

Dostupné z:

<https://svse.moggis.cz/elearning.php?sid=24500066>

SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o. *SOU a SOŠ SČMSD, Znojmo, s. r. o* [online]. Poslední revize 13. 3. 2011 [cit. 2011-03-17].

Dostupné z:

<http://www.sousoszn.cz/>



WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie. *Manažerská role* [online]. Poslední revize 1. 7. 2010

[cit. 2011-01-10]. Dostupné z:

http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEersk%C3%A1_role



SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 - Struktura dotazovaných zaměstnanců
- Graf č. 2 – Reprezentativnost ředitele školy
- Graf č. 3 – Propagace školy
- Graf č. 4 – Řešení pracovních problémů
- Graf č. 5 – Řešení osobních problémů
- Graf č. 6 – Schopnost vyřešit pracovní problém
- Graf č. 7 – Styl vedení
- Graf č. 8 – Vedení porad
- Graf č. 9 – Délka porad
- Graf č. 10 – Spokojenost s délkou porad
- Graf č. 11 – Komunikace při řešení pracovních záležitostí
- Graf č. 12 – Odměna za nadstandardní úsilí
- Graf č. 13 - Postih za špatně odvedenou práci
- Graf č. 14 – Pocit důležitosti pro plnění úkolu
- Graf č. 15 – Úkolování zaměstnanců
- Graf č. 16 – Přijímání názorů, námětů a připomínek
- Graf č. 17 – Pracovní podmínky na pracovišti
- Graf č. 18 – Spokojenost s organizací práce
- Graf č. 19 – Umožnění dalšího vzdělávání
- Graf č. 20 – Dostupnost informací o provozu školy
- Graf č. 21 – Podpora osobní aktivity při zapojování do nových projektů
- Graf č. 22 – Sdělování změn a jejich zavádění v organizaci
- Graf č. 23 – Spokojenost s kvalitou péče o zaměstnance
- Graf č. 24 – Spokojenost s pracovním prostředím

SEZNAM SCHÉMAT

- Schéma č. 1 – Nabídka studijních oborů
- Schéma č. 2 – Hierarchie funkcí
- Schéma č. 3 - Celkové množství dotazníků



SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Rozdíly dle Zaleznika

Tabulka č. 2 - Rozdíly dle Kottera



Přílohy

DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření v organizaci SOU a SOŠ SČMSD, s.r.o., Znojmo na osobu ředitele školy.

Dovolte mi požádat Vás o několik minut z Vašeho volného času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní, získané údaje mi poslouží jako podkladové informace k vypracování mé bakalářské práce na téma : Nároky kladené na ředitele střední školy z hlediska jeho vedoucích a organizačních schopností.

Vámi vybranou odpověď prosím zakroužkujte, případně nehodící se škrtněte.

Pohlaví: ŽENA ☐
MUŽ ☐

I. OSOBNOST VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

1. Myslíte si, že je Váš ředitel dostatečně reprezentativní v propagaci Vaší organizace?
☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne
2. Myslíte si, že Váš ředitel dostatečně propaguje Vaší školu(pořádání soutěží, akcí, kurzů, účast na stážích) ?
☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne
3. Můžete se na Vašeho ředitele kdykoliv obrátit s případnými pracovními problémy?
☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne
4. Můžete se na Vašeho ředitele obrátit i s osobními problémy?
☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne
5. Myslíte si, že Váš ředitel dokáže vyřešit jakýkoliv pracovní problém?
☐ ano
☐ spíše ano
☐ spíše ne
☐ ne
6. Jakých vlastností si ceníte na Vašem ředitel ? (neomezený výběr)
příjemný ☐ otevřený ☐ veselý ☐ bezkonfliktní ☐ nadšený ☐
přátelský ☐ pomáhá ☐ vtipný ☐ důvěryhodný ☐ blízký ☐



II. PRACOVNÍ KOLEKTIV

1. Styl vedení pana ředitele na Vás působí jako ?
 - ☐ autokratický
 - ☐ demokratický
 - ☐ liberální
 - ☐ participativní
2. Jak na Vás působí porady vedené panem ředitelem?
 - ☐ výborně vedené
 - ☐ vedené dobře, ovšem mám určité výhrady
 - ☐ vedené spíše špatně
 - ☐ naprosto neefektivní a chybně vedené
3. Myslíte si , že jsou porady dostatečně dlouhé? ANO – NE
4. Vyhovuje Vám délka porad? ANO – NE
5. Jste spokojeni s tím, jak s Vámi komunikuje při řešení pracovních záležitostí?
 - ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne
6. Je Vám zcela jasné, co dostanete za nadstandardní úsilí? ANO - NE
7. Je Vám zcela jasné, jaký bude postih za nekvalitně nebo špatně odvedenou práci?

ANO – NE
8. Vyvolává ve Vás pocit důležitosti pro plnění úkolu? ANO - NE
9. Máte dojem, že jste příliš úkolováni, s ohledem na Vaši funkci a kvalifikaci?
 - ☐ ne, množství úkolů je přiměřené
 - ☐ ano, často se jedná o nadbytečné úkoly
10. Jsou Vaše názory, náměty, připomínky, návrhy na zlepšení přijímány?
 - ☐ ano
 - ☐ spíše ano
 - ☐ spíše ne
 - ☐ ne



III. ŠIRŠÍ SPOLEČENSKÉ KLIMA PRO PRACOVNÍ VÝKON

1. Vyhovují Vám pracovní podmínky na Vašem pracovišti?

ANO – NE

2. Jste spokojeni s organizací práce na Vašem pracovišti?

ANO – NE

3. Jste spokojeni s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?

- vztah nadřízený x podřízený ANO – NE
- vztah mezi kolegy ANO – NE

4. Je Vám umožněné další vzdělávání ?

ANO – NE

5. Jsou Vám dostatečně dostupné informace o provozu školy?

ANO – NE

6. Jste spokojeni s podporou Vaší osobní aktivity při zapojování do nových projektů?

ANO – NE

7. Jsou Vám srozumitelně sdělovány změny v organizaci práce a jejich následné zavádění?

ANO – NE

8. Jste spokojeni s kvalitou péče o pracovníky v organizaci?

ANO – NE

9. Jste spokojeni s pracovním prostředím ve Vaší organizaci?

ANO - NE