

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Olomouc 2014

Zdeňka Růžičková

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie**

Školský management

**MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ  
VE VEŘEJNOPRÁVNÍ ŠKOLE  
A OBCHODNÍ ORGANIZACI**

**MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN PUBLIC SCHOOL  
AND BUSINESS ORGANIZATION**

Bakalářská diplomová práce

**Zdeňka Růžičková**

Vedoucí bakalářské diplomové práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2014

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 28. března 2014

.....

Zdeňka Růžičková

## **Poděkování**

Děkuji prof. PhDr. Dušanovi Šimkovi za cenné rady, náměty, odborné vedení a pomoc při zpracování závěrečné bakalářské práce.

## **Obsah**

Úvod	
1. Organizace – vymezení pojmu	8
1.1 Typy organizací podle struktury	9
1.2 Organizace jako systém – škola, firma	9
1.3 Koncepce a odpovědnost personálního řízení	10
2. Úloha personálních činností v organizaci	12
2.1 Integrace personálních činností a řízení	13
3. Personální činnosti	14
3.1 Personální plánování	16
3.2 Získávání pracovníků	16
3.2.1 Prostředky získávání pracovníka	17
3.3 Proces výběrového řízení	18
3.3.1 Personální anamnéza	20
3.4 Vzdělávání pracovníků	23
3.5 Odměňování pracovníků	24
4. Kompetence pracovníků	29
4.1 Sociální kompetence	29
4.2 Manažerská role	31
4.3 Role ředitele	32
5. Personální agenda školy a firmy	33
6. Metodologie empirického šetření	36
6.1 Vzorek empirického šetření	36
7. Vyhodnocení ankety	41
Závěry	43
Použitá literatura	44
Přílohy	45
Anotace	59

## Úvod

Lidé – zaměstnání. Spojitost těchto slov je pro každého člověka současné doby vždy velmi významná. Lidé v zaměstnání pracují, prožijí zde většinu svého času. Pokud se zamyslíme nad pojmy „lidé & zaměstnání“ ještě z dalších úhlů pohledů, zjistíme, že tato dvě slova obsahují spoustu dalších významů. Obecně to znamená také setkávání a spolupráce s dalšími kolegy na pracovišti, kde pracují v malých, či větších týmech. Tyto týmy jsou vedeny dalšími lidmi - řediteli, vedoucími zaměstnanci, kteří tvoří nezaměnitelnou součást každé organizace. Tím vzniká nutnost systematického vedení lidí, která vede k prosperitě organizace. Účelem efektivního vedení a řízení lidí je motivace k podávání perfektního výkonu a pozitivně rozvíjet vztahy mezi nimi. V oblasti lidských vztahů v souvislosti se zaměstnáním se tedy dostáváme na termín „persona“, což znamená latinsky „člověk“. Personální oblast tedy hraje v každé organizaci, kromě materiálních, finančních a informačních zdrojů, velmi významnou roli. Stejně významnou v případě organizace z obchodní sféry, jež vytváří měřitelné produkty, či školství, která působí v oblasti vzdělávání, a kde nejsou striktně dané hranice.

Do osobního života každého člověka patří v první řadě jeho vlastní potřeby a v další řadě sociální kontakty s nejbližšími - jeho rodinou a přáteli. Dalším faktorem, který má bezprostřední vliv na plnohodnotný život každého člověka, je jeho zaměstnání a pracovní prostředí. Důležité jsou pracovní podmínky, pracovní klima nebo kolegové, podstatné je také dostatečné finanční ohodnocení. Mohla bych zde nyní poukázat i na spoustu dalších, které ovlivňují úspěchy v zaměstnání i vlastní život. Základ pro úspěšné naplnění spokojeného života je symbióza mezi osobním a pracovním životem. Je zřejmé, že pokud jsou všechny lidské potřeby a životní podmínky pro člověka v souladu, zůstává on sám spokojený, a také zpětně pozitivně ovlivňuje svůj okolní svět, což je ideál lidského bytí. Při výběru povolání se mladí lidé řídí svojí intuicí, radami rodičů nebo kamarádů. Během studia se mladí lidé setkávají s běžnou praxí, po ukončení studia, tedy přípravy na povolání, stojí každý před výběrem zaměstnání. A zde jsem u oblasti své bakalářské práce. Zaujal mě totiž moudrý anonymní citát: „Největší úlohou v životě je poznat, kterým mostem je třeba přejít, a který zbořit.“ Můžeme předem rozeznat, který z možných životních „mostů“ lze přejít, abychom byli spokojeni? Který je ten správný? Moje odpověď zní: „Určitě ano, důležité je však zjistit proč jít přes určitý most, tzn. zjistit a uvědomit si skutečnosti, které ovlivní naše rozhodnutí.“ Lze jít různými cestami - pokusu, omylu, i poučením z něj. „Můžeme v životě sami ovlivnit cestu v profesní a pracovní oblasti tak, abychom byli nadmíru spokojeni?“ Odpovědi na tyto otázky zjišťuji v bakalářské práci. Chci poukázat na úskalí možných cest v personální oblasti mezi dvěma odlišnými typy organizací. Chci zjistit rozdíly v přístupu k uchazečům a pracovníkům při

přijímání do zaměstnání i během pracovního poměru, na které by se měl každý při rozhodování o svém povolání nebo při jeho změně připravit.

Já sama jsem zaměstnaná v oblasti školství. Zajímá mě, zda jsou požadavky na uchazeče stejné ve školství a v jiných oborech. Chci zjistit odpovědi na různé otázky: „Jaké aspekty rozhodují při výběru pracovníků ve škole a ve firmě? Jaký důraz kladnou obě organizace na odborné vzdělání? Jaké vlastnosti a dovednosti jsou považovány v každém oboru za prioritní? Jaký je rozdíl mezi školou a firmou v oblasti požadavků na uchazeče a v oblasti kompetencí pracovníků?“ Odpovědi na výše položené otázky uvádím v bakalářské práci.

**Cílem** bakalářské práce je tedy identifikace rozdílů pojetí mezi dvěma rozdílnými subjekty, a to mezi veřejnoprávní školou a obchodní organizací v oblasti vybraných personálních činností a určení rozdílů v oblasti vrcholového managementu. Je to oblast plánování, získávání, výběru, přijímání, vzdělávání a odměňování pracovníků. Souběžně s personálními činnostmi se zaměřuji klíčovou osobnost v organizaci, a to na kompetence pracovníků, ředitele a jeho přístup k personálnímu řízení.

**Objektem** výzkumu je veřejnoprávní organizace-nezisková organizace, tzn. veřejnoprávní škola, na druhé straně to je organizace z ekonomického, tržního sektoru, tzn., komerční firma obchodující se zbožím, službami nebo výrobky. Pro zřetelnější oddělení těchto organizací používám pojmy „škola“ a „firma“. V teoretické části jsou ve všeobecném pojetí obě pod pojmem organizace.

**Předmětem** jsou vybrané personální činnosti, jejich identifikace a komparace mezi veřejnoprávní školou a obchodní organizací. Pro komparaci používám **metodu** anketového šetření a techniku analýzy personálních dokumentů, podklady pro empirickou část jsem získala také technikou rozhovorů se zástupci organizací.

V teoretické části se zaměřuji na interpretaci vybraných pojmů personálních činností v organizacích, ve druhé části pak na kompetence vrcholového managementu, který hraje stěžejní roli při výběru pracovníků a vedení i řízení organizace. Důvodem k výběru této kapitoly je přímá souvislost osobnosti ředitele s prosperitou jakékoliv organizace. Jeho působení a činnost ovlivňuje veškeré dění jak ve škole, tak v jakékoliv firmě.

**Respondenty** mého výzkumu jsou ředitelé škol a firem s počtem 30 až 40 pracovníků, a to ze škol mateřských a 1. stupně základních škol, ředitelé obchodních firem jsou z oblasti prodeje služeb (stavební a IT firmy) a prodej výrobků (stavebních, potravin). Zjištění rozdílů bude probíhat metodou ankety, komparace odpovědí, a analýzy personálních dokumentů. Zdrojem informací jsou anketní listy pro ředitele škol a ředitele obchodních firem, a také moje přímé osobní zjišťování v organizacích.

## 1. Organizace – vymezení pojmu

Předmětem mé bakalářské práce jsou personální činnosti a zjišťování rozdílů v jejich pojetí v obchodní organizaci a veřejnoprávní škole. V této kapitole se proto zaměřuji na vymezení pojmu organizace jakožto všeobecného pojmu a vyčlenění dalších, které jsou typické pro rozčlenění na objekt školy a obchodní firmy. Další synonyma pojmu „organizace“, která by se mohla použít (např. organizace pracovního dne) nejsou předmětem této práce.

**Organizace** znamená „sociální útvar s daným počtem členů a dělbu práce, zaměřený na konkrétní cíl a relativně nezávislý na konkrétních členech. Je oddělen od okolí, ale komunikuje s ním“ (Bulisová 2003, s. 170). Pojem organizace lze označit jako formální skupinu lidí se společnými cíli. Dalším výkladem může být činnost, která je součástí procesu řízení, tj. organizování. Organizací je řada druhů, od komerčních firem přes vládní a mezinárodní organizace a politické strany až po občanské spolky.

Další způsob přiblížení pojmu organizace znamená „*souhrn lidských vztahů v jakékoliv skupinové činnosti, v jehož dynamice se uplatňuje lidská psychika*“ (Kociánová, 2012, s. 20). Organizace má svoji vlastní dělbu práce, hierarchii, racionálně uspořádaný systém rolí a moci. Je také souhrnem sociálních a mocenských vztahů, které jsou neoddělitelné od společenského systému. Organizace má vytvořené interní systémy oprávnění a norem, které zdůvodňují její uspořádání a také slouží členům k orientaci tím, že rozlišují přijatelné a nepřijatelné chování. Synonymem pro pojem organizace může být také - uspořádání, podnik, sdružení, orgán, instituce, podnik, závod, firma.

Mateicius (2008, s. 56) považuje organizace ze sociologického hlediska za sociální systémy. V novější manažerské teorii a vědě o managementu se hovoří o koncentrovaných, strukturovaných a řízených uskupeních, která navzájem integrují, spolupracují ve formalizovaných organizačních útvarech. Tyto útvary jsou vybavené pracovními prostředky a disponibilními zdroji. Všechny činnosti, ať už jedinců nebo skupin, jsou koncipovány, projektovány, sladovány a průběžně koordinovány s ohledem na plnění jasně definovaných účelů a uskutečňování různých záměrů, a to zejména na dosahování vytyčených cílů a uspokojování společných potřeb jejich členů. V tomto užším významu jsou organizace řízenými, záměrně vytvářenými, udržovanými a rozvíjenými, komplexními, vnitřně strukturovanými adaptivními systémy lidské součinnosti, zaměřenými na dosahování společných cílů. Uskutečnění těchto cílů je těsně spjata s organizační efektivností, která je předpokladem organizační prosperity.



## 1.1 Typy organizací podle struktury

Podle Hroníka (1999, s. 70) rozlišujeme tyto typy organizací podle struktury:

- **Funkcionální**, kde jsou pracovníci sdružováni podle oboru, specializací, podobnosti úkolů a cílů, např. všichni pracovníci, kteří jsou podřízeni výrobnímu řediteli, personalisté personálnímu řediteli apod. Je zde přítomna výrazná dělba práce a specializace, založená především na odbornosti. Řízení je více centralizováno, ovšem každé oddělení nebo útvar pracuje samostatně. Jsou zde častější komunikační bariéry, týmová spolupráce, která jde napříč, je velmi neobvyklá.
- **Divizionální**, které jsou ustanovovány podle geografického kritéria nebo podle výrobku. Každá divize má vlastní subsystém. Zde se uplatňují tzv. „generalisté“ a není zde tak výrazná specializace. Je zde více decentralizace. Snadněji se lze přizpůsobit proměnlivé požadavky trhu, protože divizionální struktura organizace má blíže k zákazníkovi. Je potřeba komunikovat v rámci divize i napříč její strukturou.
- **Maticovou**, která spojuje prvky funkcionální i divizionální, takže každý pracovník má dva nadřízené (např. výkonný manažer, ředitel závodu).

Další typy organizací podle struktury popisuje Kociánová (2012, s. 24):

- **Decentralizovaná** - „Ústředí se zabývá zpravidla strategickým plánováním, finanční kontrolou, právními záležitostmi, v některých případech i personálními záležitostmi, a to zvláště získáváním, rozvojem a vzděláváním vyšších manažerů ve všech složkách organizace.
- **Flexibilní** – rychle se adaptuje na nové požadavky a plynule funguje např. zaměstnáním stálých pracovníků a v případě potřeby ještě dalších na dohodu nebo dočasně.“

## 1.2 Organizace jako systém – škola, firma

**Škola** znamená nejčastěji místo určené pro učení a vzdělávání i výchovu. Mezi druhy školských zařízení a škol patří mateřská škola, základní škola, střední škola (gymnázium, střední odborná škola a střední odborné učiliště), konzervatoř, vyšší odborná škola, základní umělecká škola a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR stanoví prováděcím právním předpisem typy škol podle jejich zaměření pro účely jejich označování. Veřejnoprávní školy, jakožto neziskové organizace, se řídí právními předpisy, zejména školským zákonem 561/2004 Sb. a zákonem o pedagogických pracovnících 563/2004 Sb. Zřízení školy je podmíněno žádostí o zápis do školského rejstříku, který obsahuje dvě části: „rejstřík škol a školských zařízení a rejstřík právnických osob. Tuto žádost podává zřizovatel, zakladatel nebo jiná právnická osoba, která je oprávněná jednat za ni do vzniku“ (Syslová a spol., 2012, s. 75). Nedílnou součástí žádosti je zřizovací listina.

Rozhodující roli z ekonomického hlediska má zřizovatel, jako představitel veřejné správy státu. Kromě veřejnoprávních škol jsou zřizovány také školy soukromé, které ovšem nejsou předmětem mé bakalářské práce.

**Firma** je podle Bulisové (2003, s. 362), „ekonomický tržní subjekt, jehož úlohou je transformace – výrobních faktorů do - nabídky zboží a služeb“. Vznik firmy jako obchodní organizace je podmíněný zápisem do Obchodního rejstříku a vkladem příslušné finanční částky, jakožto základního jmění na společný účet této organizace. Vznik může být také formou fúze nebo jiných aliancí.

Obecně se všechny organizace v mnohém podobají, avšak výsledky jejich činnosti jsou v jiných poměrech a jiné oblasti působení. Pro přesné rozlišení od **školy** budu ve své práci uvádět pojem **firma**.

### 1.3 Koncepce a odpovědnost personálního řízení

Koncepce řízení lidských zdrojů bývá charakterizována na zájmy organizace i jedince jako vztahu, a jejich vzájemného prospěchu. Je podmíněna splněním oboustranných očekávání a potřeb. V podstatě každá organizace prostřednictvím lidí a jejich schopností, zkušeností a kreativity sleduje svoje cíle a vlastní rozvoj celé organizace. Při utváření koncepce řízení pracovníků jde o soulad cílů organizace s cíli individuálními každého pracovníka.

Každý ředitel školy i organizace si je dobře vědom, že lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. Z pohledu kvality práce je jeden z nejdůležitějších faktorů dokonalejší využití všech pracovníků. Ve škole nelze hovořit o pracovnících stejných oborů, poněvadž zde je specifické pracoviště, a to skupina, kterou tvoří pedagogičtí pracovníci, tzn. učitelé, ale také skupina, kterou tvoří nepedagogičtí pracovníci, tj. školníci, uklízečky. Praxe ukazuje, že každá škola může být tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují. Tuto filozofii lze podle Světlíka (2009, s. 266) označit jako „personální marketing v širším slova smyslu, také jde o synonymum k pojmu vnitřní marketing“.

Koubek (2012, s. 13) hovoří o personálním řízení jako „té části řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.

Pokud se daří kvalitně plnit pracovní úkoly a udržet pozitivní klima v organizaci, je zde nepopsatelný vliv odbornosti a dalších povahových rysů osobnosti každého pracovníka. Výběr takových pracovníků je záležitostí vedoucích pracovníků nebo

personálního útvaru, pokud je součástí organizace. Teprve v praxi se nám ukazuje, že „každá organizace i škola je tak dobrá, jak dobří jsou lidé, kteří v ní pracují, a každý úspěšný ředitel si je vědom toho, že lidé jsou jedním z nejcennějších kapitálů, který ve svých zaměstnancích má“ (Světlík, 2009, s. 266).

Kvalita i efektivita práce spočívá především v tom, jaké jsou vlastnosti, schopnosti pracovníků, ale také v tom jaký je způsob motivace, jaký je obsah komunikace a následně jaké jsou požadavky na zvyšování odbornosti v organizaci. Základní požadavky na výkon práce stanovují příslušné zákonné předpisy (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) určující povinnosti i práva pracovníků organizace a povinnosti i práva zaměstnavatelů.

V tržních podmínkách, kam spadá oblast obchodní firmy, je však samozřejmé, že o postavení personálních činností, počtu pracovníků nebo o tom, jaké pracovníky bude zaměstnávat, si rozhoduje organizace výhradně sama.

## 2. Úloha personálních činností v organizaci

V předešlé kapitole jsem terminologicky objasnila pojem organizace, její typy, a koncepci personálního řízení, které souvisejí s objektem bakalářské práce. V následující kapitole přiblížím personální činnosti obecně, a také se zaměřím na vybrané personální činnosti. Jejich komparace bude zdrojem identifikace při zjišťování rozdílů v pojetí vybraných personálních činností mezi školou a firmou.

Mezi personální činnosti obecně zahrnujeme motivaci a stimulaci pracovníků, analýzu pracovních míst a identifikaci kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání, adaptaci a rozmísťování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání, plánování osobnostního rozvoje i řízení kariéry pracovníků, péči o pracovníka a jeho pracovní podmínky, uvolňování pracovníků z organizace, a také personální poradenství. Zastřešujícím pojmem pro tyto činnosti je pojem personální řízení

Z celé široké škály výčtu personálních činností se ve své práci z důvodu pojetí personálních činností a komparace rozdílů mezi školou a firmou zaměřuji na objasnění činností týkajících se personálního plánování, získávání, přijímání, výběr, vzdělávání a odměňování pracovníků.

*Personální práce* či *personalistika* nebo *personální řízení* jsou termíny, které se obvykle používají jako nejobecnější označení pro tuto oblast řízení pracovníků organizace bez ohledu na to, o jakou koncepci, systém či vývojovou fázi této organizace jde. Pojem „pracovníci“ je možné chápat v širším slova významu, než pojem „zaměstnanci“, který tradičně charakterizuje osoby pracující na základě zaměstnanecké pracovní smlouvy. Pracovníkem je tedy každá osoba, která pro danou organizaci vykonává pracovní činnost, tzn., poskytuje organizaci svůj pracovní potenciál na základě pracovních nebo jiných zaměstnaneckých pracovních smluv“(Kociánová, 2012, s. 9). V praxi a v literatuře se setkáváme s termíny *personální práce*, *personalistika*, *personální administrativa (správa)*, *personální řízení* či *řízení lidských zdrojů*. Tyto termíny jsou často považovány za synonyma. Z teoretického hlediska tomu tak není. Odborná literatura rozlišuje zejména mezi personálním řízením na jedné straně a řízením lidských zdrojů jako nejnovější pojetí na straně druhé. Personální práce nebo personalistika jsou chápány jako nejobecnější označení pro organizaci bez ohledu na to, o jakou koncepci, o jaký systém nebo vývojovou fázi jde. Termíny personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů pak právě označují vývojové fáze či koncepci a postavení personální práce v hierarchii organizace (Koubek, 2012, s. 14).

## 2.1 Integrace personálních činností a řízení

Také mezinárodní organizace, které působily na trhu, posuzovaly a hodnotily podíl řízení lidských zdrojů v úspěšnosti každé organizace. Současně se integruje kulturní oblast do žebříčku mezinárodních hodnot. Tímto se stává oblast lidských zdrojů neoddelitelnou součástí strategického plánování a personalisté se podílejí na přípravě a řízení procesů a změn ve společnosti. Personalisté se stávají partnerem a poradcem liniového řízení v organizaci a současně jsou garantem kvality a standardizace personálních procesů. Posílení plánování a kontrolní funkce personalistů vede k zavedení kvalitativního a kvantitativního personálního controllingu, a tím dochází k oddělení strategických a administrativních činností. Tyto činnosti jsou postupně zeštíhlovány, automatizovány a zajišťovány outsourcingem, tzn., že organizace využívají samostatné personálně-informační systémy a dochází ke standardizaci centrálně i necentrálně realizovaných personálních činností a certifikaci personálního řízení normami ISO. Tímto se průběžně hodnotí ekonomické aspekty řízení lidí, včetně srovnání s jinými organizacemi v odvětví. Do personálních pozic jsou jmenováni manažeři se zkušenostmi z jiných oborů – je požadavek, aby personalisté dokázali porozumět organizačním procesům a prosazovat dopady na zvýšení výkonnosti organizace. Jsou lidé nejcennější zdrojem prosperity organizací, je jejich řízení prioritou. Funkční, tedy i flexibilní řízení má tedy zcela zásadní vliv na fungování organizace, na její konkurenceschopnost. Jestliže se lidský potenciál a jeho využívání staly rozhodujícím faktorem úspěchu organizace, je zásadním úkolem personálního řízení zajistit a udržet kvalifikované odborníky (manažery i specialisty) i výkonný personál (Kociánová, 2012, s. 7).

### 3. Personální činnosti

**Cílem** bakalářské práce je identifikace rozdílů v oblasti personálních činností mezi organizacemi v rozdílných oborech působení, proto se v následující kapitole zaměřím na teoretické vymezení jednotlivých personálních činností, které ovlivňují zdárný chod a úspěch každé organizace. Respondenty mé práce jsou organizace s počtem pracovníků, který je v rozmezí 30-40 pracovníků, proto se zaměřuji pouze na personální činnosti v oblasti plánování, získávání, výběru, přijímání, odměňování a vzdělávání pracovníků. Oblasti personální strategie, rozmísťování pracovníků, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, plánování osobnostního rozvoje, řízení kariéry pracovníků, péči o pracovníka, uvolňování pracovníků z organizace, a také personální poradenství jsou nad rámec této bakalářské práce. Koubek (2012, s. 20) popisuje personální činnosti (služby, funkce) jako „konkrétní výraz úkolů řízení lidských zdrojů“. Mezi personální činnosti lze zařadit:

**Vytváření a analýza pracovních míst** – jde o definování pracovních úkolů, a s nimi spojených pravomocí, i odpovědnosti na pracovních místech. Rovněž jde o pořizování popisu a specifikací pracovních míst a aktualizaci těchto dokumentů.

**Personální plánování** – jedná se o plánování potřeby pracovníků organizace a plánování personálního rozvoje pracovníků.

**Získávání, výběr a přijímání pracovníků** – jedná se o přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních místech, rovněž o přípravu formulářů a volbu dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, dále shromažďování a zkoumání materiálů o uchazečích. Předmětem činností je také předvýběr, výběr testů, organizace pohovorů, vyjednávání s vybraným uchazečem a následně jeho zařazení personální evidence a uvedení na nové pracoviště.

**Hodnocení pracovníků** – jedná se o hodnocení pracovního výkonu, o přípravu, formulářů, časového plánu, obsahu a metod hodnocení, a následné uchování dokumentů, organizaci hodnotícího rozhovoru, a navrhování i kontrolu opatření.

**Rozmísťování pracovníků, ukončování pracovního poměru** – jde o činnost, kdy se jednotliví vybraní pracovníci zařazují na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, přeřazování nebo převádění na jinou práci, penzionování i propouštění.

**Odměňování** – jsou nástroje k ovlivňování pracovního výkonu, včetně poskytování a organizování výhod pro pracovníky.

**Vzdělávání pracovníků** – jde o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a hodnocení účinnosti vzdělávacích programů, případně organizování procesu vzdělávání.

**Pracovní vztahy** – jedná se o organizování jednání mezi vedením organizace

a představiteli zaměstnanců, např. odbory, dále se jedná o pořizování a uchovávání zápisů a zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale také zaměstnanecké a mezilidské vztahy. Rovněž jde o zpracování informací, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, zvládání konfliktů a komunikace v organizaci.

**Péče o pracovníky** – znamená péči o pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, ohledně pracovní doby, pracovního režimu a oblasti sociálních služeb.

**Personální informační systém** – jedná se o zjišťování, uchování, zpracování a analýzu dat, která se týkají pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd, i sociálních záležitostí.

V poslední době bývají zařazovány také následující pracovní činnosti :

**Průzkum trhu práce** – jde o snahu poznat situaci a trendy na trhu práce zjištění konkurenceschopnosti organizace a následné získávání nejvhodnějších pracovníků. Jde o část informačního systému, která se vzhledem k významu trhu práce pro strategické řízení lidských zdrojů.

**Zdravotní péče o pracovníky** – vychází ze zdravotního programu organizace a zahrnuje např. pravidelnou kontrolu zdravotního stavu pracovníků, ale také léčbu i rehabilitaci. Jde o výraz skutečnosti, že si organizace uvědomují problémy způsobované pracovní neschopností.

**Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů a zpracování informací** – jedná se o vytváření harmonogramů personálních prací, využívající metody statistik, vedoucí k efektivnímu řízení pracovníků.

**Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** – jedná se především o striktní dodržování ustanovení zákoníků práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání pracovníků, tato činnost ochraňuje pracovníky, ale také organizaci před důsledky nedodržení nějakého pracovně právního předpisu nebo porušování lidských práv.

Podle Koubka (2012, s. 22) jsou „*klíčovými personálními činnostmi (službami, funkcemi), bez nichž nelze efektivně zabezpečovat další činnost je vytvoření a analýza pracovních míst, hodnocení pracovníků, zkoumání a hodnocení pracovního výkonu.*“

### 3.1 Personální plánování

Moderní personální plánování je založeno na schopnosti vedoucích pracovníků odhadnout na základě přidělených úkolů perspektivní potřebu pracovníků, a zároveň odhadnout pokrytí této potřeby z vnitřních rezerv nebo navrhnout řešení. V případě nutnosti se přistoupí k hledání a získávání nových pracovníků pro organizaci.

Pro plánování v oblasti lidských zdrojů v budoucnosti může organizace využít různé metody. V nejjednodušším dělení je můžeme členit na metody intuitivní a kvantitativní. *„Metody intuitivní jsou rychlejší, jedná se o měkké metody, kdy jednotliví odborníci na základě svého posouzení předpovídají potřebu určitých pracovníků určité kvalifikace, praxe a osobních kvalit, zatímco kvantitativní metody vyžadují delší přípravu, která spočívá ve shromažďování potřebných dat.“* (Hroník, 1999, s. 19).

Při procesu plánování je nutné specifikovat jednotlivé metody výběru i získávání pracovníků, také zvážit jaké materiály požadovat od uchazečů o zaměstnání, a jaký postup zvolit při jejich výběru. Před výběrem je nutné, aby zaměstnavatel co nejvíce nastínil uchazečům požadavky na profil zaměstnance, a jakou práci bude zaměstnanec vykonávat. V personalistické a manažerské literatuře je analýza a popis práce považován za základní nástroj k výběru pracovníků. U firem se strukturou funkcionální, podnikající v jedné oblasti nebo specializaci, je mnohem důležitější přesný popis práce. Naopak firmy se strukturou divizionální, která podniká ve více oblastech nebo oborech, se požadavky na uchazeče formulují obecnější činnosti.

### 3.2 Získávání pracovníků

Pro uvolněné pracovní místo je možnost získávání a výběru z interních nebo externích zdrojů. Mezi interní zdroje patří především vlastní pracovníci, externí zdroje z konkurenčních firem nebo z firem ve stejném oboru. Opět zde hraje roli počet zaměstnanců a velikost školy nebo firmy. Záleží na popisu a specifikaci obsazovaného pracovního místa. Než se přistoupí k dalším krokům v získávání pracovníka, je nutné zvážit následující alternativní možnosti. Varianty vyhledávání zaměstnanců uvádí Hroník :

- U interních zdrojů se zaměstnancům se určí kariérový postup, a pak se formou dalšího vzdělávání dosazují na pozice přímo ve firmě nebo škole. Výhodou je nízká nákladovost a rychlá adaptace na pracovní místo, protože už je obeznámen s prostředím. Nevýhodou takového postupu je vybraný zaměstnanec má řadu vazeb, a tím je často závislý na ostatních.
- Další interní zdroj může být spolupráce s poradenskou firmou, která může doporučit nového pracovníka do výběrového řízení. Výhodou je objektivita – poradenská firma nemá „profesionální slepotou“. Nevýhodou je riziko, že tato firma nenesou odpovědnost.
- Při externím způsobu vyhledávání pracovníků si firma podá inzerát nebo osloví



potencionální zaměstnance z vlastní databáze nebo na doporučení jiného zaměstnance, a provede výběrové řízení bez odborníka zvenku. Výhodou je nízká nákladovost a nová změna na pracovišti, což je často ku prospěchu. Nevýhodou je možnost omylu při výběrovém řízení, kdy se uchazeč reprezentuje nacvičeným způsobem, a jeho chování je pak zcela odlišné.

Dalším externím způsobem, méně častým, je „firma typu“ rescruitment“ či „exekutive search“, vyhledává mimo firmu člověka potřebných psychologických a odborných kvalit. Dodávají „člověka na klíč“. Výhodou je rychlost při obsazení uvolněného místa, nevýhodou je značná finanční nákladovost, a také skutečnost, že vybraný člověk v týmu nemusí sdílet firemní hodnoty a tradice. (Hroník, 1999, s. 89).

### **3.2.1. Prostředky získávání pracovníka**

Nejčastější formou získávání pracovníků je inzerování v médiích a internetová inzerce. Mezi další formy patří také spolupráce se vzdělávacími institucemi, s úřady práce, inzerce na vývěskách, hledání mezi nabídkami uchazečů nebo doporučení uchazeče jinou osobou a přímé oslovení vyhlédnutého jedince.

Pro efektivnější výběr pracovníků se doporučuje dodržovat určité zásady z důvodu nutného uvažování v širších souvislostech. Nejdříve je nezbytná formulace kritérií a profilu nového uchazeče. Jedná se o požadavky na uchazeče z hlediska psychického (kognitivní schopnosti – koncentrace, paměť, pozornost, samostatnost, vyjadřovací schopnosti, a jiné), osobnostní schopnosti – vytrvalost, odolnost vůči stresu, důslednost, zodpovědnost, spolupráce, vedení jiných lidí, rozhodnost, organizace práce), také z hlediska fyzického (způsobilost a zdatnost, funkce smyslových orgánů, zručnost, obratnost, osobní tempo). Podle nich se bude posuzovat nakolik schopný uspět na novém pracovním místě. Také daná kritéria z oblasti ekonomické a společenské předpokládají zdárný úspěch uchazeče na novém pracovním místě.

Pro organizace, školy a školská zařízení platí od 1.10.2010 (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., podle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce) katalog prací ve veřejných službách a správě. Tento katalog obsahuje povolání podle oborů výroby i činností, podle stupňů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Vymezená struktura je shodná nebo podobná se standardy povolání Evropské unie.

### 3.3 Proces výběrového řízení

Výběr nového pracovníka by měl být maximálně objektivní záležitostí. Také ve školství by měl být samozřejmě s v souladu se strategickým plánem rozvoje školy. Požadavky na výkon učitele určují příslušné zákonné předpisy. Jedná se především o Pracovní řád, kde jsou určeny povinnosti pracovníků škol a školských zařízení. Ovšem o vlastnostech učitele nehovoří žádná zákonná norma. O těchto vlastnostech musí mít představu především ředitel školy, který učitele přijímá. Světlík(2009,s. 267) popisuje profil hledaného učitele:

- Vysoce kvalifikovaný
- Vnímavý
- Komunikativní
- Spolehlivý
- Důvěryhodný
- Zdvořilý

Ze strany školy jde při výběru uchazečů také o získání těchto informací:

- Způsobilost a vhodnost pro výkon učitelské profese
- Schopnosti, znalosti, dovednosti
- Motivace
- Výkon
- Loajalita, kreativita a flexibilita

Každá organizace plánuje kromě ostatních personálních činností, také personální náklady, kam se začleňují také náklady na výběrové řízení. Před samotným procesem výběrového řízení rozhodne ředitel nebo stanovený zástupce podle konkrétní situace, charakteru dané pozice a možnostech jejího obsazení o zřízení výběrové komise nebo o zapojení externích odborníků. Nutné je stanovení průběhu výběrového řízení, tzn., v jakém případě bude vyžadováno lékařské potvrzení či reference. Podoba výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech – na specifikách a charakteru pracovního místa, na finančních prostředcích, pro obsazení pozice, a také na specifických potřebách a zvyklostech organizace. Proces výběru pracovníků se popisuje Kociánová (2010, s. 95) tedy může konat v několika fázích:

1. Zkoumání dokumentů uchazečů, případně telefonický rozhovor.
2. První kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor).
3. Shromáždění a analýza dalších informací o uchazečích (lékařské vyšetření, testy způsobilosti).
4. Výběrový, přijímací rozhovor.
5. Zkoumání referencí (ústně nebo formou formuláře).
6. Předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním uchazečům.
7. Rozhodnutí o přijetí pracovníka.
8. Nabídka zaměstnání vybranému uchazeči, informace ostatním uchazečům o nepřijetí.

V průběhu první fáze se uskuteční tzv. předvýběr, kdy se posuzují vhodní uchazeči v porovnání s kriterii na pracovní místo, a třídí se do skupin. Obvykle to jsou velmi vhodní uchazeči, pak méně vhodní, a nakonec nevhodní uchazeči. V rámci tohoto předvýběru jsou uskutečňovány telefonické rozhovory s konkrétními uchazeči nebo jejich písemné oslovení. Kociánová (2010, s. 95) popisuje možný výsledek předvýběru, tedy zařazení uchazečů do tří skupin:

- **Velmi vhodní** – musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám, tj. zpravidla k výběrovému pohovoru; pokud je nutné, mohou absolvovat několik po sobě jdoucích pohovorů
- **Vhodní** – jsou zařazeni do dalších procedur výběru tehdy, jestliže počet velmi vhodných uchazečů není dostatečný. Je možné zaslat jim informaci o tom, že v tomto případě není možné uspokojit jejich zájem o zaměstnání, napříště, že se však na ně organizace v případě potřeby obrátí přímo, a zároveň se požádají o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnosti - pošle se jim tzv. rezervační dopis.
- **Nevhodní** – pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci v organizaci.

Možné jsou také pouze dvě skupiny, kde pak probíhá členění na vhodné a nevhodné, další postup je pak obdobný. (Koubek, 2012, s. 154)

Rozhodující pro průběh výběrového řízení je také skutečnost, zda se pozice bude obsazovat z vnitřních nebo vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů je třeba zohlednit, že osobní dokumenty uchazečů má již organizace k dispozici, a tudíž není nutné je po uchazečích vyžadovat. Taktéž není třeba představení pracovníka nebo jeho seznámení s pracovištěm, což by bylo v případě výběru pracovníka z vnějších zdrojů nutné. Pokud se všechny tyto skutečnosti a podrobné přípravy nebudou brát v úvahu před výběrem pracovníků, může se improvizace při výběru firmě vymstít.

Každá organizace provádí výběrové řízení různě organizovaným způsobem, což kandidátům o pracovní místo umožní získat prvotní představu o organizaci. V každém případě je nutné dodat, že výběrové řízení je vždy oboustrannou záležitostí, a že si vždy vybírá organizace uchazeče, a na druhé straně si uchazeč vybírá organizaci, kde chce pracovat. Kvalitní výběr ovlivňuje dostatečný počet kvalitních uchazečů. Standardně v rozpětí od tří do pěti uchazečů na jednu pozici. Koubek (2012, s. 161) dodává velice důležitou informaci z oblasti výběru pracovníků: „Výběr pracovníků by měl probíhat přísně na základě pracovní způsobilosti uchazeče, nikoliv na základě jiných kritérií. Při výběrových procedurách by se mělo uchazeči dávat najevo, že si organizace jeho zájmu váží, neměl by se nechat zbytečně čekat a nemělo by se plýtvat jeho časem a neměly by se používat výběrové procedury, které by se jej mohly dotknout“. Zde záleží na úrovni kultury organizace a pravidlech etiky, která dodržuje. Pokud organizace

obsazuje náročnější a důležitější pracovní místo, pak také vzrůstá úloha personálního útvaru, popřípadě externích expertů při posuzování uchazečů ve výběrovém řízení.

V zásadě nemůže výběrové řízení probíhat pomocí jedné metody, a to ani v případě, kdy potřebujeme dosadit na pracovní místo jednoho pracovníka, a přihlásil se pouze jeden. Vždy je třeba získávat základní informace a při výběrovém interview ponechat rozhodnutí na komisi nebo na jejím předsedovi. Základem stability jsou čtyři pilíře, které snižují rizika a dělí informace o pracovníkovi na minulý i současný stav. Dodržením čtyř pilířů je vyvážená skupinová i individuální práce, a také písemný nebo osobní kontakt. Hodnotitelé nebo členové výběrové skupiny dodržují základní kroky nebo metody výběrového řízení.

Příkladem správného výběru může být uvedený výběr, který není z pracovní oblasti, a to výběr hokejového mužstva, které reprezentovalo Českou republiku na OH v Naganu v roce 1998. Výběr tehdejšího reprezentačního mužstva nebyl z nejlepších českých hráčů ve světovém žebříčku, ale z těch nejvhodnějších, díky kterým získalo mužstvo zlatou medaili. Trenér Ivan Hlinka tehdy ukázal základní zásadu výběrového řízení, a to, že výběr je transplantací, pro kterou nevybíráme nejlepší, ale nejvhodnější kandidáty. Tito kandidáti nejlépe vyhovují stanoveným požadavkům na výkon pracovníka na daném pracovním místě a budou přínosem pro jakoukoliv organizaci. (Hroník, 1999, s. 87)

### 3.3.1 Personální anamnéza

V současnosti tvoří základ dokumentace žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání i další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče. Doplnující mohou být také reference, přehled publikační činnosti či lékařské vyšetření. Tyto dokumenty jsou zdrojem informací o uchazeči, o základních předpokladech pro dané pracovní místo. Forma písemnosti a úroveň jazykového zpracování rovněž vypovídá o jeho úrovni nebo pečlivosti. Materiály slouží jako vodítko pro pohovor, v případě, že uchazeč postoupí do dalšího kola.

**Testy** slouží při výběru uchazečů k porovnání schopnosti a osobnosti uchazečů s požadovanými schopnostmi na daném pracovním místě. Aby byly tyto testy všeobecně použitelné, musí mít základní požadované vlastnosti – validita (měří to, co měřit má), reliabilita (spolehlivost testu, stabilita výsledku testu v průběhu času), standardizace (zajištění rovnosti podmínek testovaných, porovnatelnosti jejich výsledků navzájem a porovnatelnosti výsledků z různých běhů testu tak, aby zkoušení bylo spravedlivé, objektivní a reprodukovatelné, a objektivita (platný, použitelný a přijatelný pro každého). Mezi nejpoužívanější testy patří výkonové testy (schopností), testy inteligence, testy osobnosti, dále se používají testy projekční (projektivní) a v praxi stále častěji využívány

výběrové testy assesment centre – AC. Jde o soubor testů, který posoudí danou skupinu uchazečů podle stanovených kritérií. Výhodou je možnost využití interakce uchazečů ve skupině a možnost posouzení více uchazečů současně.

Hroník (1999, s. 127) doporučuje v rámci výběrového řízení provádět interpersonální dovednosti, které se mohou zjistit pomocí řady dotazníkových metod (Learyho test interpersonální diagnostiky, Eysenckův osobnostní test, Freiburský osobnostní dotazník, Cattellův osobnostní dotazník), nejlépe se tyto interpersonální dovednosti posuzují při osobním kontaktu, např. při interview a při testech chování.

**Výběrové interview** - jedná se o individuální administraci, kdy se při pohovoru hodnotí projev uchazeče z hlediska sociálního a intelektuálního. Zde uchazeči reagují na otázky, hovoří o svých silných neb slabých stránkách, hovoří o svých představách o budoucím zaměstnání. Obecně lze říci, že cílem výběrového interview je zjistit:

- Jaký je skutečný zájem uchazeče o danou pracovní pozici.
- Jaké jsou jeho skutečné předpoklady.
- Jak by zvládl uchazeč práci na daném místě, jaký pracovní výkon bude schopen podávat.
- Jak by byl schopen se přizpůsobit sociálnímu prostředí organizace.
- Jaké jsou předpoklady dalšího rozvoje uchazeče.
- Jakou pracovní životnost uchazeče lze předpokládat.

Tazatel si ověřuje shodu z dokumentace uchazeče a reálné skutečnosti. Délka rozhovoru by měla být cca 30 min., čím je pracovní místo odpovědnější, tím bývá interview delší.

**Získání a zhodnocení referencí** - jde o metodu orientovanou do minulosti, kdy se bezprostředně předpokládá, že chování konkrétního uchazeče v minulosti předpokládá chování pracovníka v budoucí pracovní pozici. Způsob získání referencí bývá běžnou praxí. Hodnotitel kontaktuje bývalé zaměstnavatele s požadavkem o vyplnění krátkého dotazníku informujícího o pracovní morálce uchazeče. Hroník (1999, s. 283) hovoří o referenci jako „předpovědi o tom, co uchazeč udělá, na základě toho, co kdy už dříve udělal“. Pro objektivní posouzení se doporučuje systém dvou nezávislých strukturovaných referencí. Nezávislých znamená, že jsou poskytovány lidmi, kteří se navzájem neznají.

**Přijímání uchazeče** - o přijetí uchazeče rozhodují na základě všech dostupných podkladů pro výběr nového uchazeče členové výběrové komise nebo její předseda. V některých organizacích se na rozhodování podílí ředitel společně se svými vybranými spolupracovníky. V případě výběrového řízení na místo ředitele ve školství, jsou členové konkurzního řízení také zástupci z rodičů, z Rady školy, a také zástupců z Odboru školství příslušného

Krajského úřadu, i představitelé obce, která je zřizovatelem konkrétní školy. Po zdárném ukončení výběrového řízení a rozhodnutí o výběru konkrétního pracovníka přichází na řadu přijetí pracovníka do pracovního poměru. Tento poměr se zakládá:

- Pracovní smlouvou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, není-li stanoveno jinak (viz § 33 odst. 1 zák. práce).
- Jestliže zvláštní předpis nebo stanovy vyžadují, aby se pracovní místo obsadilo na základě volby příslušným orgánem, považuje se zvolení za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy (viz § 33 odst. 2 zák. práce).
- Jmenováním se zakládá pracovní poměr pouze u vedoucích organizačních složek státu, vedoucích organizačních jednotek organizačních složek státu, ředitelů státních podniků, vedoucích organizačních jednotek státních podniků, vedoucích státních fondů, jestliže je v jejich čele individuální orgán, vedoucích příspěvkových organizací a u ředitelů školské právnické osoby, nestanoví-li zvláštní právní předpis jinak (§ 33 odst. 3 zák. práce), (Kociánová, 2010, s. 129).

Pracovník personálního útvaru by měl přijímaného pracovníka uvést na nové pracoviště, a bezprostřední nadřízený jej pak seznámí s právy a povinnostmi nového pracovníka. Dalším krokem by mělo být seznámení s ostatními pracovníky oddělení nebo dalšími spolupracovníky. V případě, že je nutné nového pracovníka zaškolit nebo zacvičit, měl by mu být přidělen zkušený instruktor nebo školitel z řad zkušených pracovníků. Na závěr celé přijímací etapy je pracovníkovi předdělena jeho místo a nezbytné zařízení potřebné k výkonu práce. Důraz se klade na to, aby nový pracovník přišel do estetického a příjemného prostředí. Záleží na uvádějícím pracovníkovi, zda také povzbudí nového pracovníka, vyjádří mu důvěru a popřeje zejména úspěch v práci.

Pak nastává další etapa – adaptace nového pracovníka. Adaptaci nového pracovníka lze věnovat další kapitole, adaptace ovšem není natolik důležitým předmětem mé bakalářské práce, proto se budu na následujících stránkách věnovat vzdělávání pracovníků.

### 3.4 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání a rozvoj pracovníků zvyšují atraktivitu každé organizace. Je to personální činnost, jejímž prostřednictvím se zvyšuje uvnitř organizace nebo mimo ni její konkurenceschopnost na trhu práce. Kromě toho také přispívá k rozvoji kariéry každého pracovníka, a k mnoha jiným aspektům. Vzdělávání je v organizaci proměnlivé v prostoru i čase., je závislé na sociálním prostředí i na typu práce, využívané technice i technologii v organizaci nebo na velikosti organizace. V základě se pracovní schopnosti pracovníků dělí na dvě oblasti – všeobecné a odborné vzdělávání. Všeobecné se orientuje na sociální rozvoj a osobnost pracovníka. Tahle oblast je řízená a kontrolovaná státem. Oblast odborného vzdělávání neboli oblast odborné či profesní přípravy, je ve světě označovaná jako training. Zaměřuje se na rozvoj a formování odborných znalostí, jejich aktualizaci a přizpůsobení neustále se měnícímu prostředí. Kromě základní přípravy na povolání, orientaci na specifické znalosti, je pro každou organizaci velmi důležité doškolování a přeškolování (rekvalifikace). Tyto dvě prohlubují kvalifikaci a formují nové pracovní schopnosti člověka. Zvláštním případem je tzv. profesní rehabilitace, jež je zaměřená na opětovné zařazení osob, které se po zdravotním problému znovu navrací do pracovního procesu. Všechny možnosti vzdělávání pracovníků tvoří v oblasti rozvoje především zdokonalování v kariérním posunu. Tento je při dalším vzdělávání významnější, než momentálně vykonávaná práce. Nedílnou součástí je také osobnostní rozvoj pracovníka, což vede ke zlepšování mezilidských vztahů a dalšímu, zodpovědnějšímu plnění cílů organizace. Během posledních let se mnohem více objevuje individuální iniciativa pracovníků, velký zájem lze pozorovat u vzdělávání v oblasti komunikace, jazykových dovedností nebo dovednosti s osobními počítači. Rozšiřují se také takové vzdělávací aktivity, které jsou přínosné při zlepšování pracovních podmínek nebo vedou k aktivnímu trávení volného času, což přispívá k lepší týmové spolupráci a spokojenosti pracovníků v organizaci.

Zvláštním a poměrně novým trendem ve vzdělávání, který se nezaměřuje s rozvojem pracovníků, je rozvoj lidských zdrojů. Tento rozvoj je však chápán jako rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku, tzn. na rozvoj znalostí dovedností týmů v organizaci, na jejich pracovní schopnosti, na efektivním jednání celých týmů, a tím na systematickém zvyšování výkonnosti organizace jako celku.

V organizaci je iniciována především jen ta oblast vzdělávání, která odpovídá jejímu zaměření, ovšem spousta rekvalifikačních procesů iniciují státní instituce v rámci politiky zaměstnanosti. Často rekvalifikaci iniciují sami jednotlivci pro svoji další šanci uplatnění na trhu práce nebo z důvodu nespokojenosti v současném zaměstnání.

V rámci personální práce se začleňuje do vzdělávacích aktivit veškeré formování pracovních schopností pracovníků v organizaci, proto do systému vzdělávání iniciovaného

organizací patří doškolování nebo přeškolování, které je často realizováno externími odborníky nebo speciálními vzdělávacími institucemi. Pokud se organizace zaměří na vzdělávání systematicky, pak jsou nutné podle Koubka (2012, s. 261) tyto tři klíčové fáze:

➤ **Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci.** Jednou z možností jak identifikovat vzdělávací a rozvojové potřeby pracovníků je soubor metod v diagnostickém programu development centre – DC, jehož účastníky bývají pracovníci organizace. Často vzdělávání vychází z potřeb a požadavků vedoucích pracovníků, ale také i od pracovníků řadových. Podkladem pro identifikaci mohou být také materiály o hodnocení pracovních výkonů nebo samotných pracovníků.

➤ **Plánování vzdělávání.** Tato fáze probíhá téměř souběžně s identifikací potřeb, kdy se objevují předběžné návrhy na něž se vzdělávání zaměří. Podle Koubka odpovídá dobře vypracovaný plán na tyto otázky:

1. **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (Obsah)
2. **Komu?** (Jednotlivci, skupiny, povolání, kriteria výběru účastníků)
3. **Jakým způsobem?** (Na pracovišti při výkonu práce, mimo pracoviště, metody vzdělávání, pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
4. **Kým?** (Interní nebo externí vzdělavatelé, organizace sama, organizační zabezpečení)
5. **Kdy?** (termín, časový plán)
6. **Kde?** (Míst konání, popřípadě zajištění ubytování, stravy)
7. **Za jakou cenu, a jakými náklady?** (Rozpočtová stránka)
8. **Jak se budou hodnotit vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?** (Metody hodnocení, kdo a kdy bude hodnotit)

Tabulka č. 1 : Plánování vzdělávání pracovníků (Koubek 2012, s. 265), vlastní zpracování.

Všechny organizace, které nabízejí svým pracovníkům systematické vzdělávání a rozvoj, získávají na trhu práce konkurenční výhodu, proto se prostředky na vzdělávání zahrnují do nákladů vynaložených na odměňování.

### 3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří mezi nejstarší a nejzávažnější personální činnosti. Vedení organizace i pracovníci věnují odměňování patřičnou pozornost. Patří k nejefektivnějším nástrojům motivace pracovníků, které organizace i vedoucí pracovníci mají. Existují vnitřní a vnější typy odměn, které jsou navzájem provázány. U vnitřních odměn, které může mít např. podobu povýšení, zajímavých pracovních úkolů, vzdělávání nebo veřejného uznávání



Pracovních výsledků, záleží na typu osobnosti pracovníka a jeho vnímání vykonávané práce. K vnějším typům odměn patří zejména peněžní forma odměny nebo např. zaměstnanecké výhody (benefity). Vždy záleží na organizaci jaké formy, nástroje, pravidla a postupy při odměňování pracovníků uplatní. Jedním ze základních problémů je tedy nalezení správného systému odměňování, který bude přiměřený, spravedlivý a také motivující. Tento systém odměňování by měla mít každá korektní organizace. Podle Koubka (2012, s. 285) mezi hlavní úkoly patří:

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost, a schopnosti.
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností.
- Být pracovníky akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Odměňování také obsahuje tyto základní složky:

- Základní peněžní odměna, dostatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy).
- Zaměstnanecké výhody.
- Nepeněžní odměny (uznání, ocenění, odpovědnost, osobní rozvoj).
- Procesy řízení pracovního výkonu (podle Armstrong, 2002, Kociánová, 2012).

V časopise Řízení školy (2/2014) uvádí Šikýř: „Odměňování pracovníků umožňuje ocenit skutečně vykonanou práci a stimulovat pracovníky k dosahování požadovaného pracovního výkonu. Systematický rozvoj schopností a soustavné posilování motivace vyžaduje, aby ředitel školy i ostatní vedoucí pracovníci správně využívali jak peněžní odměny, to znamená jednotlivé složky platu, tak i nepeněžní odměny, zejména formální a neformální uznání v souvislosti s dosaženými úspěchy.

Mezi odměny ovšem patří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém poměru cení, a je na každé organizaci jaký systém odměňování si pro svoje pracovníky stanoví.

Při zavedení tohoto systému je nutné brát v úvahu povahu práce, specifické materiální, finanční i lidské zdroje i specifické podmínky, ve kterých se nachází. V centru zájmu jsou při odměňování nástroje zejména peněžních odměn, tj., vnějšího odměňování a také zaměstnanecké výhody. Těmto budu věnovat podrobnější pozornost ve své práci, další nejsou předmětem mého posuzování.

Odměňování by mělo být v souladu s individuálními schopnostmi, pracovními výsledky jednotlivých pracovníků. Při odměňování je důležité zohlednit tyto základní otázky:

1. Úroveň mezd a platů v porovnání s ostatními organizacemi a situací na trhu práce, a s ohledem na finanční situaci a úspěšnost organizace, včetně specifických rysů práce-používané technologie a technika. Odpověď lze podat pomocí tzv. mzdového šetření.
2. Vnitřní struktura mezd a platů, tzn., jaká je hierarchie mzdových tarifů a platových tříd, struktura práce a pracovních míst. Odpovědí by bylo hodnocení pracovníků.
3. Placení jednotlivců, tzn. efektivní spojování pracovníků s pracovními úkoly a pracovními místy.
4. Je třeba platit za odpracovaný čas nebo za výsledky práce?
5. Jaké budou zvláštnosti při odměňování specialistů a manažerů, tzn. různé pobídkové formy odměňování, placení za kvalifikaci nebo za délku zaměstnání.
6. Zaměstnanecké výhody a příplatky, tzn. zda bude organizace hradit pojištění z části nebo zcela, zda budou rizikové příplatky, placená dovolená nebo místní příplatky.
7. Řízení a kontrola mezd a platů, tzn. zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory mzdových nákladů, popis a specifikace pracovních míst, zkoumání stimulačního účinku pobídkových forem odměňování.
8. Výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování, tzn. zjišťovat preference pracovníků a nespolehat na to, co si myslí manažeři, což bývá většinou jednou z chyb, kterých se vedení organizace dopouští tím, že odměňuje stejným typem a strukturou odměn.

Správné řešení těchto otázek vede k efektivnímu odměňování pracovníků, a ke správné motivaci pracovníků, což vede k příznivému klimatu organizace a tím i úspěšnější stabilizaci pracovníků v organizaci, i jejich dalšímu získávání. Odměňování by mělo být v souladu s individuálními schopnostmi, pracovními výsledky jednotlivých pracovníků. Spravedlivé odměňování přináší navíc organizaci úspěch a snadnější cestu k ovlivnění pracovních výsledků a chování svých zaměstnanců.

Existuje však významný aspekt, který ovlivňuje principy odměňování, a to, rozdíl mezi zaměstnavatelem v ziskové organizaci, tedy obchodní firmě, a zaměstnavatelem ve státní správě, tedy v neziskové organizaci, tzn. ve škole. Z pracovního pohledu se jedná o zaměstnavatele, mezi které patří školské

a právnické osoby zřízené MŠMT, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle zákona 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. S tímto rozdělení souvisí rozlišení pojmů na mzdu a plat. **Mzda** je peněžitě plnění za vykonanou práci pro zaměstnavatele v ziskové organizaci. **Plat**, forma platu a jeho jednotlivé složky, jsou peněžitým plněním za práci v rozpočtové sféře, prostředky na plat jsou hrazeny ze státního rozpočtu. (zde je definován také jako odměna za práci vykonanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (viz. 5. kapitola).

**Peněžitá odměna ve školství** - základní zásadou, kterou by se měli zaměstnavatelé řídit, je zásada rovnosti vycházející z práva Evropské unie obsažená v ustanovení § 110 odst. 1 zákoníků práce. Podle ní za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda, plat nebo odměna dle dohody. Od této zásady se nelze odchýlit. Mezi další hlavní zásady odměňování vyplývající ze zákoníků práce patří zásady jakékoliv diskriminace zaměstnanců. Plat za vykonanou práci je ve školství stanovený podle předem dohodnutých podmínek označených např. v pracovní nebo kolektivní smlouvě. Kolektivní smlouva je specifickou dohodou mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací působící ve škole. Podmínky, za kterých může odborová organizace působit u zaměstnavatele, stanoví § 286 odst. 3 zákoníku práce. Základní podmínka pro ustanovení odborové organizace je splněna v případě, že tři členové jsou v zaměstnaneckém poměru a tato organizace musí být vůči zaměstnavateli aktivní. (Puškinová, Řízení školy, 11/2012). Plat, jeho forma a jednotlivé složky, je naopak přesně vymezen právními předpisy a jeho výše nesmí být nižší než mzda minimální. Její aktuální výši stanoví nařízení vlády č. 567/2006, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (Borovec, Řízení školy, 4/2011). Základní pravidla pro poskytování peněžitých odměn zaměstnancům v pracovním poměru vycházejí z vnitřního platového předpisu školy. Znalost o poskytování platu je pro každého ředitele nutností, zejména pokud jde o jednotlivé složky platu. Jsou to složky:

- nárokové - platový tarif a nadtarifní nárokové složky (pravidelné a nepravidelné)
- nenárokové (pravidelné a nepravidelné)

Platový tarif, nároková složka platu, je zaměstnanci přidělována v souladu s jeho odbornou kvalifikací. Ředitel školského zařízení stanovuje platový tarif pedagogickým pracovníkům podle platové třídy a platového stupně na základě nařízení vlády č. 448/2011 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Nadtarifní nárokové složky jsou finanční prostředek, na který má zaměstnanec na základě splněných podmínek nárok. Tyto prostředky můžeme dělit na pravidelné (příplatek za vedení, zvláštní příplatek) nebo nepravidelné (příplatek za práci přesčas, příplatek za hodiny nad rámec úvazku aj.)

Nenárokové složky jsou finanční prostředky, které zaměstnanec nemůže nárokovat ze zákona, jejich přiznání je zcela v kompetenci každého zaměstnavatele. Tyto složky podporují zvýšení výkonnosti pracovníků a jsou prostředkem oceňujícím kvalitu pracovních výsledků. Jde o pravidelné (osobní ohodnocení) nepravidelné (odměny) nenárokové složky platu. Osobní ohodnocení je nejčastěji využíván příplatek ve školství. Jeho výše dle zákoníku práce může být stanovena až do výše 50% platového tarifu v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Jeho přiznání je podmíněno velmi dobrými pracovními výsledky zaměstnance. Osobní ohodnocení je přidělováno na základě posouzení individuálního výkonu pracovníka, který je hodnocen dle předem stanovených kritérií. Jedná se například o posouzení kvalitativní stránky vykonané práce, inovační přístup, plnění úkolů v požadovaném množství, kvalitě, spolupráce, pracovní chování, řídicí nebo organizační schopnosti, flexibilita, efektivní hospodaření se svěřenými prostředky a jiné. Odměnu pro zaměstnance a její přidělování stanovují kritéria. Její výše se stanoví s ohledem na výsledky hodnotící činnosti. Účelné využití peněz jako prostředek pro odměňování motivuje organizace k vytváření programů odměňování. Jejich tvorba vychází z cílů a potřeb organizace. Rozdělování finančních prostředků však vede k nutnosti dodržení administrativních postupů, ke specifikaci pravidel k přerozdělování peněz a k určení odpovědné osoby oprávněné rozhodovat a finance rozdělovat. Nástroj odměňování by měl být využíván na základě potřeb a možností organizace.

Častou formou odměny je otevřené a srozumitelné ocenění pozitivní a přínosný výsledek práce i jednání pracovníků, aby se v nich vyvolal pocit významnosti, odpovědnosti a sounáležitosti s vykonávanou prací a cíli organizace.

## 4. Kompetence pracovníků

V této kapitole se budu zabývat kompetencemi a důležitými rysy osobnosti muže nebo ženy, kteří jsou na postu vedoucích pracovníků a také na postu nejvyšším, na pozici ředitele nebo ředitelky organizace. Termín „ředitel“ bude níže označovat muže i ženy na postu vedení organizace.

V souvislosti s vedením a řízením personálu jsou nezbytné manažerské kompetence, je zde totiž veškerá odpovědnost a tvoření personální strategie i dalších odpovědných rozhodnutí je na úrovni vrcholového managementu, kam ředitel patří. V této kapitole uvádím základní rozdělení manažerských úrovní, dále pak role ředitelů, a důležité oblasti ve vedení a řízení organizace, podle nichž může dokonale vykonávat svoji pozici.

Pojem „kompetence“ označuje Cimbálníková (2009, s. 28) jako: „předpoklady pracovníka, který je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které ke splnění úkolu nezbytně potřebuje. Je motivovaný tyto schopnosti využít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii. Má možnost v daném prostředí takové chování použít.“

### 4.1 Sociální kompetence

Kompetence jsou složitou strukturou a souhrnem dovedností, návyků, vlastností, potřeb, postojů a různých předpokladů osobnosti. Hroník (1999, s. 239) uvádí nezbytné složky kompetencí:

**Aktivita** – činorodost, vnitřní energii zabývat se interpersonálními problémy a nenechávat je neřešené.

**Autorita** – schopnost vést, získat si lidi, sjednocovat je.

**Emocionální zralost** – citová sebekontrola, schopnost zachovat klid a chladnokrevnost při náročných situacích, absence urážlivosti a ješitnosti.

**Iniciativa** – vlastní sebemotivace.

**Integrita** – schopnost vyznat se v sobě, mít zdravou sebedůvěru, začleňovat nové zkušenosti a přijímat i takové, které se vymykají dosavadním.

**Komunikační dovednosti** – jasné a srozumitelné vyjadřování, sdělování informací, záměrů a přání, dovednost naslouchat, zabývat se konstruktivními názory druhých.

**Kooperace a participace** – smysl pro spolupráci, ochota podílet se na týmové práci konstruktivním způsobem.

**Charisma a kouzlo osobnosti** – schopnost druhé zaujmout, nadchnout, inspirovat je, získat jejich sympatie a důvěru.

**Organizační schopnosti** – plánovitost, správné formulování cílů v časové posloupnosti s vlastní realizací a se zpětnou vazbou.

**Reflexe pocitu druhých** – schopnost vyhodnocovat účinek svého působení na jiné.

**Sebereflexe** – schopnost vyhodnocovat a zužitkovat pocity, které v nás vyvolávají druzí a naše vlastní motivy i jednání.

**Sociální obratnost** – umění navazovat kontakt, přizpůsobení se druhému, vyladění se na něj, citlivost na sociální kontext.

Za klíčové se považují komunikační dovednosti a reflexe se sebereflexí.

Goldsmith (2011, s. 227) popisuje ještě další schopnosti podstatné pro efektivní vedení a řízení pracovníků:

**Postoj ke změně** – změnu brát jako příležitost, poukazovat na důležitost změny v případě nutnosti, povzbuzovat druhé v kreativním a inovativním myšlení, efektivně převádět kreativní nápady do praxe.

**Předjímání příležitostí** – investovat do vzdělávání o budoucích trendech, předvídat budoucí příležitosti, vést pracovníky k vyhledávání dalších příležitostí.

**Zájem o spokojenost zákazníků** – pravidelně se zajímat o zpětnou vazbu od zákazníka, vést pracovníky, aby se starali o co největší spokojenost zákazníků, plnit závazky vůči zákazníkům, mít přehled o možnostech, mezi nimiž zákazník volí na trhu.

**Snaha o udržení konkurenční výhody** – úspěšně omezovat plýtvání a zbytečné náklady, dokázat zajistit produkty, díky nimž má organizace konkurenční výhodu, dbát na to, aby pracovníci nesli zodpovědnost za svoje výsledky, podporovat atmosféru „my to dokážeme“, která vede k úspěšnému dotahování projektů do konce.

**Globální myšlení** – vnímat dopad globalizace na organizaci, snažit se přizpůsobit nárokům na globální prostředí.

**Podpora diverzity** – uznávat hodnotu diverzity v organizaci, zahrnující kulturu, rasu, pohlaví nebo věk, aktivně si rozšiřovat znalosti o jiných kulturách, a tím uznávat hodnotu různých postojů a názorů, motivovat lidi z jiných kulturních oblastí.

**Přehled o nových technologiích** – efektivně využívat technologie ke zvýšení produktivity a rozvíjet znalosti z této oblasti.

**Budování partnerství** – buduje efektivní vztahy napříč firmou, s kolegy jednat jako s partnery, vytvářet síť vztahů, potřebnou k realizaci projektů

**Sdílení vedení** – snaží se dosáhnout cíle s ostatními, ochotně se dělit o vedení s manažery v nižších liniích

**Sdílení vize** – formulovat jasnou vizi organizace, inspirovat a zapojovat lidi do naplnění vize, jasně určovat priority a rozvíjet strategii vedoucí k dosažení vize

**Rozvoj lidí** – s ostatními jednat vždy s respektem, ptát se co lidé potřebují k tomu, aby lépe vykonávali svoji práci, profesně rozvíjet pracovníky formou potřebných školení, oceňovat a uznávat úspěchy, efektivně koučovat a dávat zpětnou vazbu.

**Delegování** – posilovat sebevědomí druhých, dávat potřebnou svobodu v rozhodování

druhých, aby svoji práci dělali dobře

**Osobní rozvoj** – dobře znát svoje silné a slabé stránky, investovat do osobního rozvoje, zapojovat odborníky tam, kde má slabiny.

**Podpora konstruktivního dialogu** – zajímat se v čem se mohu zlepšit, aktivně naslouchat druhým, pozitivně přijímat konstruktivní zpětnou vazbu a vyhýbat se obrannému postoji, snažit se pochopit jednání druhých, nabádat ostatní, aby poukazovali na nedostatky v současném systému.

**Osobní integrita** – chovat se upřímně a slušně za všech okolností, dbát na to, aby byl dodržován vysoký standart etického chování v celé organizaci, vyhýbat se prospěchářství, být vzorem v uplatňování hodnot.

## 4.2 Manažerské role

Každá organizace je řízená jedním nebo více řídicími pracovníky – manažery, ředitelem, kteří patří k vrcholovému týmu. Jejich role musí být podmíněna jejich specifickými dovednostmi, které jsou nutné k vedení lidí i celé organizace. Osobnost manažera je základní pilíř v organizaci. Definovat ji je dosti obtížné, protože ve vedení organizace nebo školy jsou často rozděleny role podle úrovní řízení. Cimbalníková (2010, s. 15) popisuje jednotlivé úrovně manažerů následovně:

- **linioví manažeři** (např. vrchní sestry, dopravní dispečeři, vedoucí administrativního oddělení), kteří při své práci současně vykonávají kontrolu, napravují chyby a řeší problémy, které se vyskytují v provozu. V oblasti školství se jedná o vedoucí učitelky v MŠ, které se v případě právního subjektu sloučené MŠ a ZŠ vyskytují v obcích nebo městských částech.
- **střední manažeři** (např. vedoucí, střediska, vedoucí úseku, ředitel odboru), kteří uskutečňují plány organizace a koordinují činnosti pracovníků vzhledem k plánům organizace. V oblasti školství se jedná o zástupkyně ředitelů, které působí na odloučených pracovištích, v případě právních subjektů více mateřských škol.
- **vrcholoví manažeři** – top manažeři (např. generální ředitelé, ředitelé divizí), kteří formují organizační strategii – plánují, a současně vedou, organizují, i kontrolují svoje podřízené pracovníky. V oblasti školství se jedná o ředitele škol a školských zařízení. Do této skupiny manažerů patří energické osobnosti, které jsou schopny všestranného působení v organizaci. Odpovědnost za vedení a řízení v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar – personalisté. Vrcholové vedení odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům, zajišťuje personální činnosti, komunikuje ve své oblasti s mimopodnikovými institucemi. Veškeré rozdělení a pravomoci v jednotlivých

oblastech systému personálního řízení je podmíněno řadou skutečností. (Kociánová, 2010, s. 17). Profilu a osobnosti ředitele organizace je třeba věnovat pozornost. Vliv ředitelů na celkovou prosperitu a úspěchy organizace jsou nezaměnitelné, a proto je nutné, aby každý ředitel svoji osobnost neustále rozvíjel.

### 4.3 Role ředitele

Při vedení a řízení organizace je působnost ředitel členěna do základních rolí, jeho působení lze obsáhnout do těchto pozic:

➤ **Interpersonální role** – vyplývají z formálních pravomocí, směřují do oblasti mezilidských vztahů. *Figurka (představitel)* – reprezentuje organizaci při ceremoniálech, svou přítomností vyjadřuje zájem organizace. *Vůdce (vedoucí)* – ve vztahu ke svým podřízeným motivuje a usměrňuje jejich práci, jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. *Stýčný důstojník (spojovatel)* – je v kontaktu s jinými manažery v rámci dané organizace, ale také mimo organizaci.

➤ **Informační role** - zabezpečuje přijímání a odesílání informací, které mají rutinní charakter. *Pozorovatel* – vyhledává a shromažďuje informace o změnách, příležitostech a problémech, majících vliv na fungování organizace (formálně – porady, sítě, tisk (neformálně – rozhovory, recepce, sportovní kluby). *Šířitel informací* – poskytuje důležité nebo výsadní informace podřízeným pracovníkům. *Mluvčí* – reprezentuje organizaci vůči ostatním lidem nebo útvarům, hájí zájmy organizace, vytváří image organizace na veřejnosti.

➤ **Rozhodovací role** – tvorba strategických organizačních rozhodnutí. *Podnikatel* – vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, nachází nové metody, technologie a postupy, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení. *Eliminátor poruch (řešitel rušivých událostí)* – hlavním cílem je udržování stability organizace a uskutečňování korektivních opatření v případě neočekávaných skutečností. *Vyjednavač* – získává pro svou organizaci určité výhodné postavení v jednáních jednotlivci, útvary i jinými organizacemi (např. s kolegy, podřízenými, odbory, klienty, dodavateli, administrativou). (Cimbáliková L. 2009, s. 19).

Zodpovědnost ředitele školy je oproti řediteli firmy v nevýhodě, protože je v mnohém „svázaný“ předpisy a zákony. Kromě školského zákona se řídí také mnoha dalšími, např. zákonem č. 55/2012, Sb. o veřejných zakázkách, zákonem 373/2011 o specifických zdravotních službách, zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví.

Zodpovědnost ředitele obchodní organizace jako zaměstnavatele je podřízena dodržováním zákoníku práce a jinými pracovně právními předpisy a nařízeními, dalšími zákony se řídí jako představitel ziskové organizace, zejména zákony o daních (Daň z přidané hodnoty).



## 5. Personální agenda školy a firmy

Po předešlých kapitolách, kde jsem se zaměřovala na personální činnosti a lidské faktory, které hrají rozhodující roli v každém zaměstnání, nemohu opomenout důležitou součást personalistiky, a to personální dokumenty s pracovníky organizací. Tyto dokumenty dotváří konečnou podobu mé práce, která má za cíl identifikovat rozdíly v pojetí personálních činností mezi školou a obchodní organizací. Vzory základních uvádím v příloze č. 2-4.

V souvislosti s pracovněprávními vztahy je povinností každého zaměstnavatele zakládat personální dokumenty o každém pracovníkovi. Tato povinnost vyplývá ze zákoníku práce. Obsahem je také řada oprávnění a povinností z dalších právních předpisů, které upravují vztahy s pracovněprávními vztahy úzce souvisejícími. Zde jde zejména o úpravu:

- v předpisech o zaměstnanosti, týkající se získávání zaměstnanců zaměstnavateli, zaměstnávání občanů se zdravotním postižením, zaměstnávání cizinců a různých dalších vztahů vznikajících mezi zaměstnavateli a krajskou pobočkou Úřadu práce v oblasti zaměstnanosti.
- v předpisech sociálního zabezpečení, týkající se především oblasti důchodového pojištění a nemocenského pojištění.

### **Osobní spis zaměstnance, osobní karta**

Současně s přijetím nového zaměstnance do pracovního poměru je třeba založit osobní spis zaměstnance (personální dokumentaci). O rozsahu a druhu materiálů v personální evidenci rozhoduje zaměstnavatel podle uvážení a s ohledem na své povinnosti. Osobní spis však může obsahovat jen písemnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce v pracovněprávním vztahu.

Do osobního spisu mohou nahlížet vedoucí zaměstnanci, kteří jsou zaměstnanci nadřízeni, orgán inspekce práce, Úřad práce ČR, Úřad pro ochranu osobních údajů, soud, státní zástupce, policejní orgán, Národní bezpečnostní úřad, zpravodajské služby. Za nahlížení do osobního spisu se nepovažuje předložení jednotlivé písemnosti zaměstnavatelem kontrolnímu orgánu, který si tuto písemnost vyžádal v souvislosti s předmětem kontroly.

Podle novely zákoníku práce (dále ZP) č. 365/2011 Sb. se rozšířila povinnost zaměstnavatelů k vyhotovování potvrzení zaměstnání. Za pracovní poměr se považuje pracovněprávní vztah mezi zaměstnavatelem a pracovníkem na základě pracovní smlouvy, dohodě o pracovní činnosti a dohodě o provedení práce.

### **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouvu je zaměstnavatel povinen uzavřít písemně, jinak není smlouva platná. Kromě jména a příjmení zaměstnance, také název organizace a její sídlo, je-li právnickou

osobou. Podle §34 odst. 3 ZP musí dohodnout:

- druh práce (funkci), na kterou je pracovník přijímán
- místo výkonu práce (obec, pracoviště nebo jinak určené místo)
- den nástupu do práce, tímto dnem vzniká pracovní poměr

Další údaje v pracovní smlouvě nejsou povinné, jde o údaj o délce dovolené, údaj o výpovědních dobách, údaj o týdenní pracovní době, údaj o mzdě nebo platu, možný je také údaj o způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu nebo o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv. Písemně je třeba také sepsat skutečnost, že se obě strany před vznikem pracovního poměru dohodly na zkušební době. Ta trvá maximálně 3 měsíce, během ní může zaměstnanec i zaměstnavatel z nějakého důvodu nebo bez udání důvodu tento pracovní poměr ukončit. Tato skutečnost musí být písemně oznámena a podává se 3 dny před odchodem. Pokud není ve smlouvě stanovena doba určitá, uzavírá se smlouva na dobu neurčitou. Po podpisu pracovní smlouvy vznikají obou stranám povinnosti. (ZP §34 odst. 3)

#### **Dohoda o pracovní činnosti**

Podmínky této dohody upravuje § 74 ZP. Musí být uzavřena v písemné podobě. Na základě této dohody není možné vykonávat práci v rozsahu, který překračuje průměr poloviny stanovené týdenní pracovní doby. Polovina týdenní pracovní doby musí být dodržována po celou dobu trvání této dohody. Musí v ní být uvedena sjednaná práce, rozsah pracovní doby, a doba, na kterou se dohoda uzavírá (nejdéle na 52 týdnů). Není-li v ZP stanoveno jinak, vztahuje se na práci konanou na základě dohody o pracovní činnosti úprava pro výkon práce v pracovním poměru. (Jouza, Poradce ředitelky, 12/2012, s. 42). Další důležitou skutečností je způsob zrušení dohody, což je možné dohodou ke sjednanému dni, dále dohoda může být jednostranně zrušena bez udání důvodů s 15denní výpovědní lhůtou, která začíná dnem doručení druhé smluvní straně. Tuto dohodu lze také zrušit okamžitě, tedy bez výpovědní doby, pokud tak bylo ujednáno. (Borovec, 6/2012, s. 12).

#### **Dohoda o provedení práce**

Jouza uvádí jako podmínkou pro uzavření smlouvy její rozsah práce s maximálním počtem 300 hodin v kalendářním roce. Do rozsahu práce se započítá také doba, kterou vykonává zaměstnanec v kalendářním roce i na základě jiné dohody o provedení práce. V dohodě musí být uvedena doba, na kterou se uzavírá, a pokud se sjedná konkrétní počet hodin, může se uzavřít na celý kalendářní rok. Například zaměstnanec bude pracovat 25 hodin týdně, může se smlouva uzavřít od 1.1.2014 do 31.12.2014. (Jouza, Poradce ředitelky, 12/2012, s. 42)

Borovec však podle výkladu Asociace pro kolektivní vyjednávání upozorňuje, že je možné uzavřít dohodu o provedení práce na dobu neurčitou, ovšem tato skutečnost

musí být ujednaná při podpisu takové smlouvy. Pokud by se v konečném počtu hodin převýšil odhad, mělo by to za následek neplatnost dohody. Doporučuje se tedy stanovení doby na dobu určitou. Forma dohody je podle §77 odst. 1 zákoníku práce povinně písemná. Pokud by tato forma nebyla dodržena, hrozí zaměstnavateli pokuta za spáchání přestupku na úseku pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to ve smyslu § 25 zákona č. 251/2005Sb. o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů. Současně platí pravidlo, že do rozsahu provedené práce se započítává práce konaná pro téhož zaměstnavatele. (Borovec, 6/2012, s. 12)

## 6. Metodologie empirického šetření

Pro empirické šetření jsem zvolila anketu mezi řediteli škol a firem. Otázky ankety týkající se plánování, získávání, výběru, odměňování a vzdělávání pracovníků jsem pokládala osobně při řízeném rozhovoru. Otázky v anketních listech byly formulovány na základě 20 okruhů, které nabízely možnost jedné nebo více odpovědí. Poslední otázka je s otevřenou odpovědí, a to z důvodu možnosti vlastního vyjádření respondentů. Vyplývá z ní důležitá rada pro nově nastupující ředitele v organizacích různých oblastí působení. Další použitou technikou je analýza personální dokumentace pracovníků.

### 6.1 Vzorek empirického šetření

Respondenty jsou ředitelé a ředitelky z 10 veřejnoprávních škol a 10 obchodních firem s počtem 30-40 pracovníků. Odpovědi jsem zaznamenávala do připravených anketních listů. Jde o náhodně oslovené ředitele škol a firem z regionu Brno a Praha, které jsem vyhledala. Rozsah oblasti pracovního působení ředitelů firem je různý, abych získala objektivnější přehled.

#### Anketa pro ředitele organizací:

##### Otázka č. 1: Jaký typ organizace vedete a řídíte?

	Odpověď	škola	Firma
1	Jde o organizaci se strukturou funkcionální (jedna oblast, jedna specializace)	10	9
2	Jde o organizaci se strukturou divizionální (více oblastí)	0	0
3	Jde o organizaci se strukturou maticovou (obojí)	0	1

Z uvedené tabulky vyplývá, že školy jsou vedeny strukturou funkcionální, což je zaměření na jednu specializaci, firmy jsou ve větší míře zaměřeny na jednu specializaci (prodej výrobků, služeb nebo zboží), což vede k rovnoměrnému posouzení vybraných personálních činností.

##### Otázka č. 2 : Jaké řízení preferujete?

	Odpověď	škola	Firma
1	Participativní styl řízení s výraznější orientací na lidi než úkoly	8	2
2	Participativní styl řízení s výraznější orientací na úkoly	2	6
3	Autoritativní styl řízení s občasným asertivním jednáním	0	2

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ředitelé škol upřednostňují styl řízení s orientací na lidi a v menší míře styl řízení s orientací na úkoly, avšak u ředitelů firem je to naopak.

**Otázka č. 3 : Jakým způsobem jste získal místo ředitele?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>Firma</b>
1	Při výběrovém řízení v rámci interního výběru pracovníků	8	2
2	Při výběrovém řízení v rámci externího výběru pracovníků	2	8
3	Jiné	0	0

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se ředitelé vybírají z interních zdrojů, což znamená výběrem z řad schopných učitelů, ovšem ve firmách se ředitelé většinou vybírají z externích zdrojů.

**Otázka č. 4 : Plánuje organizace, v níž pracujete, systematicky počet pracovníků?**

	<b>Odpověď</b>	<b>Škola</b>	<b>firma</b>
1	Ano, plánujeme	10	4
2	Neplánujeme	0	0
3	Částečně plánujeme - pracovníky přijímáme podle potřeby(sezóny)	0	6

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se počet pracovníků systematicky plánuje, ovšem ve firmách se většinou přijímají podle potřeby, ale také plánují.

**Otázka č. 5 : Jakým způsobem získáváte nové pracovníky?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Z vlastních zdrojů	0	0
2	Z inzerce	2	8
3	Na základě doporučení	8	2

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se vybírají uchazeči především na základě doporučení, ale také oproti tomu ve firmách se vybírají uchazeči z inzerce.

**Otázka č. 6 : Co rozhoduje při výběru uchazečů?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>Firma</b>
1	Reference z minulého pracoviště	2	1
2	Odpovídající vzdělání uchazeče	10	5
3	Výsledky testů při výběrovém řízení	0	4

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství je nejdůležitější odpovídající vzdělání, ve firmě polovina dotazovaných uvedla také odpovídající vzdělání, ovšem kladou také důraz na výsledky testů. Reference využívají v obou organizacích v malé míře.

**Otázka č. 7 : Kdo rozhoduje při výběru uchazečů?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Výběrová komise	2	5
2	Vstupní test	0	3
3	Ředitel - vlastní pravomocné rozhodnutí na základě osobního pohovoru	8	2

Z uvedených odpovědí vyplývá, že uchazeči jsou ve školství přijímáni nejčastěji na základě rozhodnutí ředitele, občas na základě vyjádření komise. Ve firmách se ve většině případů přijímají uchazeči po vyjádření výběrové komise, rozhodující je také vstupní test, a občas rozhodne ředitel sám. (Pozn. jedná se pouze o uchazeče na místo učitele.)

**Otázka č. 8 : Jaké máte požadavky na vzdělání uchazečů?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Podmínkou je vzdělání v oboru	5	4
2	Podmínkou je vysokoškolské vzdělání	5	0
3	Podmínkou je vzdělání s maturitou	0	6

Z uvedených odpovědí vyplývají požadavky ve školství na vysokoškolské vzdělání a vzdělání v oboru. Ve firmě jsou požadavky na vzdělání s maturitou a v oboru, částečně je požadavek na vysokoškolské vzdělání.

**Otázka č. 9 : Které z těchto vlastností považujete za nezbytné u pracovníků?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Vytrvalost	0	8
2	Důslednost	10	4
3	Cílevědomost	10	6

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ředitelé vybrali více vlastností, ve školách jednoznačně preferují cílevědomost a důslednost, ovšem ředitelé firem nejvíce vytrvalost, pak cílevědomost a v menší míře důslednost.

**Otázka č. 10 : Které z těchto vlastností považujete za nezbytné u pracovníků?**

	<b>Odpověď</b>	<b>Škola</b>	<b>firma</b>
1	Ctižádost	8	6
2	Soustředěnost	0	4
3	Empatie	2	1

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ředitelé škol preferují ctižádost a empatii, ovšem ředitelé firem kromě ctižádosti také soustředěnost. Empatii minimálně.

**Otázka č. 11 : Které z těchto schopností považujete za nezbytné pro post ředitele?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>Firma</b>
1	Schopnost vystihnout příležitost	9	10
2	Schopnost řešení správních otázek	1	2
3	Schopnost srozumitelného písemného projevu	0	0

Z uvedených odpovědí vyplývá, že nejdůležitější je schopnost vystihnout příležitost, a to jak ve škole, tak ve firmě, minimální důležitost je kladena na řešení správních otázek.

**Otázka č. 12 : Které z těchto schopností považujete za nezbytné pro post ředitele?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>Firma</b>
1	Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám	10	10
2	Schopnost vést lidi	8	7
3	Schopnost abstraktního myšlení	0	0

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství i ve firmě považují za nejdůležitější schopnost rychlého přizpůsobení změnám (flexibilitě).

**Otázka č. 13 : Kterou z těchto vlastností považujete za nezbytnou pro zvládání pozice ředitele?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Spolehlivost	6	2
2	Rozhodnost	8	9
3	Ochota brát na sebe riziko	6	6

Z uvedených odpovědí vyplývá, že většina ředitelů uvedla současně více vlastností, u obou je nejdůležitější rozhodnost, na dalším místě je pak ochota brát na sebe riziko se spolehlivostí.

**Otázka č. 14 : Jak často a jakou formou pracovníky vzděláváte v oboru - školíte?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>Firma</b>
1	Několikrát za rok – vícedenní kurzy mimo organizaci	6	7
2	Každý měsíc – jednodenní školení v organizaci	0	3
3	Každé dva měsíce – jednodenní školení v organizaci	4	4

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství i ve firmě probíhá vzdělávání pracovníků většinou několikrát za rok, ale také pravidelně dvakrát za rok. Firmy, které obchodují se zbožím, pak provádí školení každý měsíc.

**Otázka č. 15 : Jak podporujete profesní růst pracovníků?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Každému pracovníkovi tvoříme profesní plán	0	8
2	Profesní růst necháme na pracovníkovi	9	2
3	Finančně přispějeme iniciativnímu pracovníkovi	0	0

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se ponechává profesní růst na pracovníkovi, ve firmě tvoří každému pracovníkovi profesní plán, v malé míře ponechají profesní růst na pracovníkovi.

**Otázka č. 16 : Kdo rozhoduje o výši odměňování pracovníků?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Zástupce ředitele	0	0
2	Ředitel	2	8
3	Společně (ředitel i zástupce ředitele)	8	2

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se podílí na rozhodování společně ředitel i jeho zástupce, ovšem ve firmě rozhoduje většinou ředitel, v malé míře společně se zástupcem.

**Otázka č. 17 : Jaká jsou prioritní kritéria pro odměny?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Aktivita pracovníka	10	0
2	Produktivita pracovníka	0	8
3	Pracovní výsledky	4	0
4	Pracovníci mají stanovená kritéria pro odměňování	0	6

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve škole se jednoznačně odměňuje podle aktivity učitelů, a podle pracovních výsledků, ve firmách se odměňuje podle stanovených kritérií, a podle produktivity pracovníků.

**Otázka č. 18 : Jak často odměňujete pracovníky?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Po splnění plánu	0	10
2	Pravidelně dvakrát ročně	2	0
3	Při výjimečném výkonu pracovníka	8	

Z uvedených odpovědí vyplývá, že ve školství se pracovníci odměňují po výjimečném výkonu, což znamená, že se oceňuje iniciativa učitelů, a také se odměňuje pravidelně 2x ročně. Ve firmě se odměňuje pouze po splnění plánu. Z toho vyplývá, že ve firmě jsou pracovníci motivováni konkrétním plánem.



**Otázka č. 19 : Jaká je nejčastější forma odměny?**

	<b>Odpověď</b>	<b>škola</b>	<b>firma</b>
1	Finanční odměna	10	10
2	Forma dárkové poukázky	0	0
3	Příspěvek na vzdělávání pracovníka	0	0

Z uvedených odpovědí vyplývá jednoznačně, že nejčastěji se ve školství i ve firmě odměňuje finančně.

**Volná otázka č. 20 : Jakou radu byste dal /a/ svým kolegům, kteří v nové pozici nastoupili do funkce ředitele?**

	<b>Odpověď</b>
1	<b>Firma:</b> „Mít jasné cíle, sledovat směr a vývoj společnosti.“
2	<b>F</b> „Vymezit pravomoci a odpovědnost a důsledně je vyžadovat.“
3	<b>F</b> „Nejprve naslouchat, a pak rozhodovat.“
4	<b>F</b> „Aby dal prostor pro osobní iniciativu.“
5	<b>F</b> „Aby dělal, co říká, a říkal, co dělá.“
6	<b>Firma:</b> „Aby si našel chvíli na relaxaci.“
7	<b>F</b> „Při komunikaci buďte objektivní a upřímní.“
8	<b>F</b> „Aby uměl říkat – ne.“
9	<b>F</b> „Aby strategicky a pravidelně plánoval a kontroloval.“
10	<b>F</b> „Aby občas uměl taktně mlčet.“
1	<b>Škola:</b> „Aby si zachoval lidskou tvář.“
2	<b>S</b> „Aby při chybě nehledal viníka, ale řešení.“
3	<b>S</b> „Aby na začátku vymezil etická pravidla.“
4	<b>S</b> „Aby stál za svými podřízenými.“
5	<b>S</b> „Aby si zachoval morální hodnotu člověka.“
6	<b>S</b> „Aby nesliboval nikdy to, co nemůže splnit.“
7	<b>S</b> „Aby nešetřil chválou.“
8	<b>S</b> „Aby si vybral lidi s pozitivní energií.“
9	<b>S</b> „Aby uměl vhodně kritizovat i přijímat kritiku.“
10	<b>Š</b> „Měl by sjednotit tým pedagogických i nepedagogických pracovníků.“

## 7. Vyhodnocení ankety:

Na základě výsledných dat je zřejmé, že v pojetí vybraných personálních činností jsem identifikovala rozdíly v pojetí vybraných personálních činnostech v těchto oblastech:

### **Otázka č. 1: Jaký typ organizace vedete a řídíte?**

Školy jsou vedeny strukturou funkcionální, což je zaměřené na jednu specializaci, firmy jsou ve větší míře zaměřeny na jednu specializaci (prodej výrobků, služeb nebo zboží), což znamená k rovnoměrnému posouzení vybraných personálních činností.

### **Otázka č. 2 : Jaké styl řízení pracovníků preferujete?**

Ředitelé škol upřednostňují styl řízení s orientací na lidi a v menší míře styl řízení s orientací na úkoly, avšak u ředitelů firem je to naopak, tzn., že preferují styl řízení pracovníků z větší orientací na úkoly.

### **Otázka č. 3 : Jakým způsobem jste získal místo ředitele?**

Ve školství se ředitelé vybírají z interních zdrojů, což znamená výběrem z řad schopných učitelů, ovšem ve firmách se ředitelé většinou vybírají z externích zdrojů.

### **Otázka č. 4 : Plánuje organizace, v níž pracujete, systematicky počet pracovníků?**

Ve školství se počet pracovníků systematicky plánuje s ohledem na počet přihlášených dětí do ročníků, ovšem ve firmách se noví pracovníci většinou přijímají podle potřeby, záleží na ročním období (např. ve stavebnictví se přijímá více pracovníků na jaře, stejně je vyšší obrát při prodeji stavebních materiálů), tudíž plánují s ohledem na roční období nebo při obdržení většího množství zakázek.

### **Otázka č. 5 : Jakým způsobem získáváte nové pracovníky?**

Ve školství se vybírají uchazeči především na základě doporučení, ale také z inzerce, oproti tomu ve firmách se vybírají uchazeči z mnohem více z inzerce, občas.

### **Otázka č. 6 : Co rozhoduje při výběru uchazečů?**

Ve školství je nejdůležitější odborné vzdělání vysokoškolské vzdělání, ve firmě polovina dotazovaných uvedla také odpovídající vzdělání, ovšem kladou také důraz na výsledky testů. Reference využívají v obou organizacích v malé míře.

### **Otázka č. 7 : Kdo rozhoduje při výběru uchazečů?**

Ve školství jsou uchazeči přijímáni nejčastěji na základě rozhodnutí ředitele, občas na základě vyjádření komise. Ve firmách se ve většině případů přijímají uchazeči po vyjádření výběrové komise, rozhodující je také vstupní test, a občas rozhodne ředitel sám. (Pozn. jedná se pouze o uchazeče na místo učitele.)

### **Otázka č. 8 : Jaké máte požadavky na vzdělání uchazečů?**

Ve školství jsou v plné míře upřednostňováni uchazeči s vysokoškolským vzděláním nebo vzděláním v oboru. Ve firmách jsou požadavky na vzdělání s maturitou a v oboru, částečně je požadavek na vysokoškolské vzdělání.

**Otázka č. 9 : Které z těchto vlastností považujete za nezbytné u pracovníků?**

Ředitelé vybrali více vlastností - ve školách jednoznačně preferuje cílevědomost a důslednost, ovšem ředitelé firem požadují nejvíce vytrvalost, pak cílevědomost a v menší míře důslednost.

**Otázka č. 10 : Které z těchto vlastností považujete za nezbytné u pracovníků?**

Ředitelé škol preferují ctižádost a empatii, ovšem ředitelé firem kromě ctižádosti také soustředěnost, empatii minimálně.

**Otázka č. 11 : Které z těchto schopností považujete za nezbytné pro post ředitele?**

Za nejdůležitější se považuje schopnost vystihnout příležitost, a to jak ve škole, tak ve firmě, minimální důležitost je kladena na řešení správních otázek.

**Otázka č. 12 : Které z těchto schopností považujete za nezbytné pro post ředitele?**

Ve školství i ve firmě považují za nejdůležitější schopnost rychlého přizpůsobení změnám (flexibilitě).

**Otázka č. 13 : Kterou z těchto vlastností považujete za nezbytnou pro zvládnutí pozice ředitele?**

Většina ředitelů uvedla současně více vlastností, u obou je nejdůležitější rozhodnost, na dalším místě je pak ochota brát na sebe riziko se spolehlivostí.

**Otázka č. 14 : Jak často a jakou formou pracovníky vzděláváte v oboru - školíte?**

Ve školství i ve firmě probíhá vzdělávání pracovníků většinou několikrát za rok, ale také pravidelně dvakrát za rok. Firmy, které obchodují se zbožím, pak provádí školení každý měsíc.

**Otázka č. 15 : Jak podporujete profesní růst pracovníků?**

Ve školství se ponechává profesní růst na pracovníkovi, ve firmě tvoří každému pracovníkovi profesní plán, v malé míře ponechají profesní růst na pracovníkovi.

**Otázka č. 16 : Kdo rozhoduje o výši odměňování pracovníků?**

Ve školství se podílí na rozhodování společně ředitel i jeho zástupce, ovšem ve firmě rozhoduje většinou ředitel, v malé míře společně se zástupcem.

**Otázka č. 17 : Jaká jsou prioritní kritéria pro odměny?**

Ve škole se jednoznačně odměňuje podle aktivity učitelů, a podle pracovních výsledků, ve firmách se odměňuje podle stanovených kritérií, a podle produktivity pracovníků.

**Otázka č. 18 : Jak často odměňujete pracovníky?**

Ve školství se pracovníci odměňují po výjimečném výkonu, což znamená, že se oceňuje iniciativa učitelů, a také se odměňuje pravidelně 2x ročně. Ve firmě se odměňuje pouze po splnění plánu. Z toho vyplývá, že ve firmě jsou pracovníci motivováni konkrétním plánem.

**Otázka č. 19 : Jaká je nejčastější forma odměny?**

Jednoznačně se nejčastěji ve školství i ve firmě odměňuje finančně.

**Volná otázka č. 20 : Jakou radu byste dal /a/ svým kolegům, kteří jsou v nové pozici ředitele?**

Všechny rady pro ředitele v nové pracovní pozici jsou velmi cenné a zajímavé, vyplývá z nich zkušenost, kterou prošel každý během své praxe ředitele. Ředitelé obchodních firem radí jasně definovat cíle, plánovat a kontrolovat, také podporovat osobní iniciativu, být objektivní, umět říkat „ne“.

Rady od ředitelů škol jsou zaměřené na podporu kolegiálních vztahů, etické vztahy, morální hodnoty, vhodné pozitivní jednání. Konkrétní odpovědi jsou v kapitole 6.1.

Analýza dat personálních dokumentů proběhla osobním šetřením v organizaci.

Jednalo se o obsah těchto dokumentů:

- Osobní spis
- Pracovní smlouva
- Dohoda o provedení práce
- Dohoda o pracovní činnosti

Byly zjištěny následující skutečnosti:

- osobní spisy pracovníků jsou ve školách i ve firmách dokumentovány podobným způsobem z důvodu dodržování pracovněprávních předpisů
- ředitelé škol zaměstnávají svoje pracovníky pouze na pracovní poměr
- ředitelé stavebních firem zaměstnávají svoje pracovníky kromě pracovních smluv také na dohody o provedení práce
- ředitelé obchodních firem zaměstnávají svoje pracovníky kromě pracovních smluv také na dohody o provedení činnosti

## **Závěr:**

Cíl bakalářské práce je splněn, zjištěné rozdíly v pojetí personálních činností jsou zřejmé z uvedených odpovědí všech ředitelů.

Z uvedených skutečností je patrné, že mezi pojetím personálních činností v oblasti školství a obchodních firem není až tak velký rozdíl. Během posledních let se v souvislosti s požadavkem MŠMT v rámci školské politiky státu na odborné vzdělání vedoucích pracovníků a ředitelů škol v oblasti personálních činností vysoce zvýšila jejich úroveň a systematický přístup k pracovníkům. Již při setkání s řediteli různých oborů velice kladně zapůsobila vysoká úroveň zdvořilého jednání. Je potěšující, že během posledních let se úloha personálních činností pozvedla na světovou a Evropskou úroveň. Budoucnost manažerů a jejich přístup vůči pracovníkům určuje úspěch organizací ve všech oblastech působení jak ve školách, tak ve firmách. Přesto, že má školství svoje specifika a jeho cílem je vzdělávání a výchova, je zřejmé, že ve škole je nutný obdobný přístup k pracovníkům tak, jako ve firmě, který má za cíl uspokojit zákazníka zbožím nebo konkrétní službou. Proto se ředitelé s ohledem na stoupající požadavky na kvalitu a efektivní výkony musí umět obklopit kompetentními a zodpovědnými pracovníky. Všechny uchazeče o práci i pracovníky je nutné nejprve získat. Předpokladem k tomu je komplexní znalost ředitelů o personálních činnostech. Díky nim bude vhodně svoje pracovníky podporovat, také přiměřeně motivovat, hodnotit a vést i řídit.

## **Doporučující opatření**

Pro kvalitní a efektivní uskutečňování personálních činností v organizacích i přesto, že je škola i firma rozdílného zaměření na výsledek jejich činnosti i rozdílného financování, doporučuji:

- Kvalifikovaného a odborného manažera na postu ředitele organizace.
- Kvalifikované pracovníky na vedoucích pozicích v odděleních nebo na pozici zástupců ředitelů.
- Získávat uchazeče s odpovídajícím vzděláním v oboru.
- Zajistit odborné vedení při adaptaci nových uchazečů.
- Stanovit pracovníkům na stejné pozici kariérní plán.
- Stanovit úkoly a cíle, které jsou třeba splnit za určitý časový úsek.
- Odměňovat pracovníky podle aktivity, výsledků práce a splněných úkolů.
- Realizovat prosperitu organizace na základě osvědčených a specifických způsobů jednání se zákazníky (ve škole s rodiči).

## POUŽITÁ LITERATURA:

1. BULISOVÁ J. a spol., *Ottova všeobecná encyklopedie A-L*, 1. vydání. Praha : 2003, Ottovo nakladatelství, s. r. o., 735 s., ISBN 80-7181-938
2. BULISOVÁ J. a spol., *Ottova všeobecná encyklopedie M-Ž*, 1. vydání. Praha : 2003, Ottovo nakladatelství, s. r. o., 752 s., ISBN 80-7181-947/6
3. CIMBÁLNÍKOVÁ L., *Základy managementu*, 3.vydání. Olomouc : 2010, UP Olomouc, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4
4. DISMAN M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Praha 2002, Karolinum, s., 188, ISBN 80-246-0139-7
5. GOLDSMITH M., *Jak se dostat do vyššího levelu*, 1.vydání. Praha : 2011, Computer Press, a.s., 237 s. ISBN 978-80-251-3088-9
6. HRONÍK F., *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, 1. Vydání, Praha : 1999, Computer Press, 311 s., ISBN 80-7226-161-4
7. KELLER J., *Úvod do sociologie*, 6. vydání, Praha, 2012, nakladatelství SLON, 204 s., ISBN 978-80-7419-102-2
8. KOCIÁNOVÁ R., *Personální řízení, Východiska a vývoj*, 2. přepracované a rozšířené vydání, Praha : 2012, Garda Publishing, a.s., 152 s., ISBN 978-80-247-3269-5
9. KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*, 1. vydání, Praha : 2010, Garda Publishing, a.s., 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
10. KOUBEK J., *Řízení lidských zdrojů*, 4.vydání. Praha:2012, Management Press,s.r.o.398 s., ISBN 978-80-7261-168-3
11. SVĚTLÍK J., *Marketingové řízení školy*, 2.aktualizované vydání, Praha 3, 2009, Wolters Kluwer ČR, 328 s., ISBN 978-80-7357-494-9
12. MATEICIUS A. *Personální management*, Ostrava 2008, Technická univerzita
13. SYSLOVÁ Z. a spol., *Jak úspěšně řídit mateřskou školu*, Praha 5, 2012, Wolters Kluwer ČR, 344 s., ISBN 978-80-7357-976 - 0

## Časopisy

1. Řízení školy, VIII, 4/2011, Wolters Kluwer ČR, 2011, ISSN 1214-8679
2. Řízení školy, IX, 11/2012, Wolters Kluwer ČR, 2012, ISSN 1214-8679
3. Poradce ředitelky mateřské školy, II, 4/2012, FORUM s.r.o., ISSN 1804-9745
4. Řízení školy, IX, 6/2012, Wolters Kluwer ČR, 2012, ISSN 1214-8679
5. Řízení školy, XI, 2/2014, Wolters Kluwer ČR, 2012, ISSN 1214-8679

## **Legislativa**

1. Zákon č.265/2006 Sb., zákoník práce
2. Zákon č.561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání
3. Zákon č.563/2004 Sb.,o pedagogických pracovnících

## **Seznam tabulek :**

Tabulka č. 1:Plánování vzdělávání pracovníků (Koubek 2012, s. 265), vlastní úprava

## **Seznam příloh :**

1. Povinnosti ředitelů škol
2. Pracovní smlouva
3. Dohoda o pracovní činnosti
4. Dohoda o provedení práce

## Příloha č. 1

Ředitel školy a školského zařízení

- a) rozhoduje ve všech záležitostech týkajících se poskytování vzdělávání a školských služeb, pokud zákon nestanoví jinak,
- b) odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3,
- c) odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb,
- d) vytváří podmínky pro výkon inspekční činnosti České školní inspekce a přijímá následná opatření,
- e) vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a pro práci školské rady, pokud se podle tohoto zákona zřizuje,
- f) zajišťuje, aby osoby uvedené v § 21 byly včas informovány o průběhu a výsledcích vzdělávání dítěte, žáka nebo studenta,
- g) zajišťuje spolupráci při uskutečňování programů zjišťování výsledků vzdělávání vyhlášených ministerstvem,
- h) odpovídá za zajištění dohledu nad dětmi a nezletilými žáky ve škole a školském zařízení.

(2) Ředitel školy zřizuje pedagogickou radu jako svůj poradní orgán, projednává s ní všechny zásadní pedagogické dokumenty a opatření týkající se vzdělávací činnosti školy. Při svém rozhodování ředitel školy k názorům pedagogické rady přihlédne. Pedagogickou radu tvoří všichni pedagogičtí pracovníci školy.

(1) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, dále

- a) stanovuje organizaci a podmínky provozu školy a školského zařízení,
- b) odpovídá za použití finančních prostředků státního rozpočtu přidělených podle § 160 až 163 v souladu s účelem, na který byly přiděleny.

(2) Ředitel školy a školského zařízení, které zřizuje stát, kraj, obec nebo svazek obcí, rozhoduje o právech a povinnostech v oblasti státní správy v těchto případech:

- a) zamítnutí žádosti o povolení individuálního vzdělávacího plánu podle § 18 a zamítnutí žádosti o přeřazení žáka nebo studenta do vyššího ročníku podle § 17 odst. 3,
- b) přijetí dítěte k předškolnímu vzdělávání podle § 34 a ukončení předškolního vzdělávání podle § 35, zařazení dítěte do přípravného stupně základní školy speciální podle § 48a, zařazení dítěte do přípravné třídy základní školy podle § 47,
- c) zamítnutí žádosti o odklad povinné školní docházky podle § 37,
- d) převedení žáka do odpovídajícího ročníku základní školy podle § 39 odst. 2,
- e) přijetí k základnímu vzdělávání podle § 46, přestupu žáka podle § 49 odst. 1, převedení žáka do jiného vzdělávacího programu podle § 49 odst. 2 a zamítnutí žádosti o povolení pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 2, f) přijetí ke vzdělávání ve střední škole podle § 59 a následujících, vyšší odborné



škole podle § 93 a následujících a v konzervatoři podle § 88

g) zamítnutí žádosti o přestup, změnu oboru vzdělání, přerušení vzdělávání a opakování ročníku podle § 66 a 97,

h) zamítnutí žádosti o pokračování v základním vzdělávání podle § 55 odst. 1,

i) podmíněné vyloučení a vyloučení žáka nebo studenta ze školy nebo školského zařízení podle § 31 odst. 2 a 4,

j) zamítnutí žádosti o uznání dosaženého vzdělání podle § 70 a 100,

k) povolení a zrušení povolení individuálního vzdělávání žáka

## Příloha č. 2

### Pracovní smlouva

Společnost: ..... se sídlem ....., IČ:  
....., zastoupená/ý ..... (dále jen „zaměstnavatel“)

a

pan/í ....., rodné číslo ....., bydliště  
..... (dále jen „zaměstnanec“)

uzavírají tuto **pracovní smlouvu**:

#### I.

#### Základní podmínky

1. Druh práce:  
Zaměstnanec bude vykonávat práci .....
2. Místo výkonu práce:  
Místem výkonu práce je .....
3. Den nástupu do práce:  
Zaměstnanec nastoupí do práce dne .....
4. Doba trvání pracovního poměru:  
Pracovní poměr se uzavírá na dobu.....(*určitou/neurčitou*).
5. Smluvní strany si sjednávají zkušební dobu v délce trvání tří měsíců počínaje dnem, který byl sjednán jako den nástupu do práce.

#### II.

#### Mzdové podmínky

1. Způsob odměňování:  
Za vykonanou práci zaměstnanci přísluší měsíční mzda, která činí .....Kč.
2. Splatnost mzdy:  
Mzda je splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém na ni zaměstnanci vznikl nárok.
3. Termín výplaty:  
Pravidelným termínem výplaty je ..... den v kalendářním měsíci, v němž je mzda splatná. Případně-li tento termín na sobotu, neděli nebo svátek, mzda bude vyplacena nejbližší následující pracovní den.
4. Místo a způsob výplaty mzdy:  
Splatná mzda bude zaměstnanci vyplácena převodem na účet zaměstnance.

5. Mzda v případě práce přesčas:  
Zaměstnavatel a zaměstnanec se dohodli, že při výkonu práce přesčas nařízené zaměstnavatelem zaměstnanci za každou hodinu takové práce přesčas náleží příplatek ve výši ..... Kč (*minimálně ve výši .....% průměrného hodinového výdělku*), nedohodne-li se zaměstnavatel se zaměstnancem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

### III.

#### **Údaje o nároku na délku dovolené, výpovědních dobách a stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby**

1. Údaje o nároku na délku:  
Nárok na délku dovolené na zotavenou se řídí ustanoveními § 211 a násl. zákoníku práce.
2. Údaje o výpovědních dobách:  
Výpovědní doby jsou upraveny v ustanovení § 51 a násl. zákoníku práce.
3. Údaje o stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby:  
Délka pracovní doby činí 40 hodin týdně. Týdenní pracovní doba je rozvržena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne, tj. na pět pracovních dnů v kalendářním týdnu, kterými jsou pondělí až pátek kalendářního týdne.

### IV.

#### **Povinnosti zaměstnavatele**

1. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy, platit mu za vykonanou práci mzdu, vytvářet podmínky pro úspěšné plnění jeho pracovních úkolů a dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními a ostatními předpisy, vnitřními předpisy zaměstnavatele a pracovní smlouvou.

### V.

#### **Povinnosti zaměstnance**

1. Zaměstnanec je zejména povinen:
2. pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, plnit pokyny nadřízených a dodržovat zásady spolupráce s ostatními zaměstnanci;
3. plně využívat pracovní doby a výrobních prostředků k vykonávání pracovních úkolů, plnit tyto úkoly kvalitně, hospodárně a včas;
4. dodržovat právní a ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, včetně vnitřních předpisů zaměstnavatele;
5. řádně hospodařit s prostředky svěřenými mu zaměstnavatelem a sřežít a ochraňovat majetek zaměstnavatele před poškozením, ztrátou, zničením a zneužitím a nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele; je povinen upozornit svého nadřízeného na škodu hrozící zdraví nebo majetku a zakročit k odvrácení škody, je-li toho neodkladně třeba a nebrání-li v tom zaměstnanci důležitá okolnost;
6. zachovávat mlčenlivost o skutečnostech o nichž se dozvěděl při výkonu zaměstnání

a které v zájmu zaměstnavatele nelze sdělovat jiným osobám.

7. Zaměstnanec nesmí vedle svého zaměstnání vykonávaného v pracovněprávním vztahu k zaměstnavateli vykonávat bez předchozího písemného souhlasu zaměstnavatele výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele.

## VI.

### Závěrečná ujednání

1. Zaměstnanec prohlašuje, že jej zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy seznámil s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má sjednanou práci konat.
2. Není-li v pracovní smlouvě stanoveno jinak, řídí se práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele zákoníkem práce a souvisejícími právními předpisy.
3. Pracovní smlouva byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a jedno zaměstnavatel.

V ..... dne .....

.....  
zaměstnavatel  
(*razítko a podpis*)

V ..... dne .....

.....  
zaměstnanec  
(*podpis*)

**Dohoda o pracovní činnosti**

uzavřená v souladu s § 76 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů

název.....  
IČ:.....  
sídlo .....,  
jednající/zastoupená/ý .....  
(dále jen „Zaměstnavatel“)

a

Pan/í:

b

r.č

(dále jen „Zaměstnanec“)

uzavírají tuto dohodu o pracovní činnosti

1. Zaměstnanec se zavazuje pro zaměstnavatele na základě této dohody vykonávat následující druh práce:..... (popis práce).

Zaměstnanec bude práci vykonávat osobně.

2. Místem výkonu práce je .....

Zaměstnanec souhlasí s tím, že může být zaměstnavatelem vyslán na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu mimo sjednané místo výkonu práce.

3. Dnem nástupu do práce je :.....

Tato dohoda se sjednává na dobu *určitou* – od .....do...../neurčitou.

Zaměstnanec bude vykonávat práci v rozsahu maximálním 20 hodin týdně s *pravidelnou pracovní dobou 4 hodiny denně/nepřavidelnou pracovní dobou*.

4. Za řádně vykonanou práci odpovídající sjednaným podmínkám bude zaměstnanci poskytována odměna ve výši .....,- Kč/hod.

Dnem splatnosti a výplatním termínem odměny je ..... den měsíce následujícího po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na odměnu.

Odměna bude vyplácena v *hotovosti/na účet zaměstnance* .....

Ze sjednané odměny se Zaměstnavatel zavazuje provádět srážky dle příslušných právních předpisů, tedy srážet zálohu na daň z příjmů fyzických osob, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné veřejného zdravotního pojištění a tyto srážky odvádět příslušným orgánům.

5. Zaměstnanec je povinen vykonávat svěřenou práci svědomitě a odborně, a to podle svých nejlepších schopností a vědomostí, dbát o dobré obchodní jméno zaměstnavatele, řídit se pokyny a příkazy zaměstnavatele.

Zaměstnanec je povinen při výkonu práce dodržovat předpisy o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, předpisy na úseku požární ochrany a ochrany životního prostředí, příp. jiné předpisy, vztahující se k jím vykonávanému druhu práce. Zaměstnanec prohlašuje, že byl s těmito předpisy před podpisem této Smlouvy řádně seznámen.

Zaměstnanec se dále zavazuje dodržovat povinnosti vyplývající z právních předpisů, vztahujících se k zaměstnancem vykonávané práci v nejširším slova smyslu. Ve své činnosti se zaměstnanec dále řídí vnitřními předpisy, vnitrofiremními zvyklostmi a pokyny nadřízených osob.

Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o vnitrofiremních informacích, operacích, procedurách, událostech a dalších informacích o obchodních, výrobních a organizačních skutečnostech bez ohledu na způsob, jakým se o nich dozvěděl. Tato povinnost mlčenlivosti trvá i po ukončení této dohody. V případě, že zaměstnanec způsobí zaměstnavateli vědomě svým chováním či jednáním prokazatelnou škodu, je povinen ji v plné míře nahradit.

Zaměstnanec je srozuměn se skutečností, že je povinen zdržet se jednání znamenajícího porušení obchodního tajemství ve smyslu ust. § 51 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších změn a doplňků, a že v případě porušení této povinnosti se Zaměstnavatel může domáhat proti takovému jednání Zaměstnance ochrany ve smyslu ust. § 53 a n. zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnanci všechny pracovní prostředky nutné k provedení práce.

Zaměstnavatel vytvoří Zaměstnanci pracovní podmínky zajišťující řádný bezpečný výkon práce, poskytne mu sjednanou odměnu a bude dodržovat ostatní podmínky, jak byly sjednány.

6. Tato dohoda může být zrušena:

- dohodou smluvních stran ke sjednanému dni,
- výpovědí,
- okamžitým zrušením.

Kterákoliv ze smluvních stran může tuto dohodu zrušit písemnou výpovědí i bez udání důvodu. Výpovědní doba v takovém případě činí 15 dnů a začíná běžet prvním dnem

následujícím po dni, kdy byla písemná výpověď doručena druhé smluvní straně.

Zaměstnavatel může tuto dohodu okamžitě zrušit tehdy,

- byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,
- porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

Zaměstnanec může tuto dohodu okamžitě zrušit jen, jestliže:

- podle lékařského posudku vydaného zařízením pracovnílékařské péče nebo rozhodnutí příslušného správního úřadu, který lékařský posudek přezkoumává, nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel mu neumožnil v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku výkon jiné pro něho vhodné práce, nebo
- zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo náhradu mzdy anebo jakoukoli jejich část do 15 dnů po uplynutí termínu splatnosti .

Za porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k Zaměstnancem vykonávané práci zvláště hrubým způsobem, které je důvodem k okamžitému zrušení této dohody, se považuje zejména:

- porušení povinnosti zachovávat mlčenlivost,
- požívání alkoholu, omamných a psychotropních látek na pracovišti a v pracovní době i mimo pracoviště a vstup pod vlivem těchto látek na pracoviště Zaměstnavatele,
- narušení kázně pracovního kolektivu, např. pomluvou, vyvoláním hádky popř. jiným konfliktním jednáním,
- úmyslné poškození majetku nebo dobrého jména Zaměstnavatele,
- opakované nebo závažné porušení dalších povinností, vyplývajících pro zaměstnance ze zákoníku práce a této smlouvy.

7. Ostatní práva a povinnosti stran této dohody se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a ostatními obecně závaznými právními předpisy upravujícími pracovněprávní vztahy, jakož i pracovním řádem a dalšími interními předpisy zaměstnavatele.

Zaměstnanec stvrzuje, že byl před uzavřením této dohody řádně seznámen se svými právy a povinnostmi a s pracovními podmínkami.

Obsah této dohody může být změněn písemnou dohodou obou smluvních stran.

Tato dohoda byla sepsána ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnavatel a druhé zaměstnanec.

Na důkaz toho, že je smlouva uzavírána svobodně a vážně, strany vlastnoručně podepisují.

V ..... dne .....

.....

Zaměstnavatel

*(razítko a podpis)*

V ..... dne .....

.....

Zaměstnanec

*(podpis)*



Příloha č. 4  
**DOHODA O PROVEDENÍ PRÁCE**

Zaměstnavatel

....., se sídlem: ....., IČ.....  
jednající prostřednictvím....., jednatelem společnosti (dále jen  
„zaměstnavatel“)

a

zaměstnanec

....., r. č. ...., bytem .....  
(dále jen „zaměstnanec“)

spolu uzavírají tuto dohodu o provedení práce podle ustanovení § 75 zákona č. 262/2006  
Sb., zákoníku práce.

Článek I.

1. Zaměstnanec se touto dohodou zavazuje provést pro zaměstnavatele práci.....
2. Místo výkonu práce:.....
3. Zaměstnanec se zavazuje, že práci bude pro zaměstnavatele provádět v období od..... do....., a to podle potřeb zaměstnavatele.
4. Rozsah výkonu práce podle této dohody nepřekročí 300 hodin za kalendářní rok v souladu se zákoníkem práce.
5. Zaměstnavatel i zaměstnanec berou na vědomí, že rozsah prací vykonaných u zaměstnavatele v jednom kalendářním roce nesmí překročit 300 hodin. Do rozsahu se započítává také doba práce konaná zaměstnancem pro zaměstnavatele v témže kalendářním roce na základě jiné dohody o provedení práce.

Článek II.

1. Za vykonanou práci náleží zaměstnanci odměna v hrubé výši.....Kč/hodina nebo.....Kč/měsíc. Odměna je splatná v hotovosti /převodem na bankovní účet č. .... Odměna je splatná měsíčně a bude vyplacena vždy v termínu do.....dne kalendářního měsíce.

Článek III.

1. Tuto dohodu je možné zrušit dohodou účastníků ke sjednanému dni.
2. Ostatní práva a povinnosti zaměstnavatele i zaměstnance se řídí příslušnými ustanovením zákoníku práce.

3. Tato dohoda je uzavřena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží zaměstnanec a jeden zaměstnavatel.

V ..... dne .....

.....  
zaměstnavatel

.....  
zaměstnanec

## **Anotace:**

Příjmení a jméno autora: Růžičková Zdeňka

Název katedry a fakulty: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, obor Školský management

Počet znaků: 76 343 znaků

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 13

Klíčová slova:

Organizace, škola, firma, získávání, výběr pracovníků, odměňování, vzdělávání, personální agenda, kompetence pracovníků.

Bakalářská práce „Management lidských zdrojů ve veřejnoprávní škole a obchodní organizaci“ se zabývá identifikací vybraných personálních činností ve veřejnoprávní škole a obchodní organizaci, komparací v pojetí vztahu k vybraným personálním činnostem a vlivem vrcholového manažera na personalistiku. Práce se zaměřuje na výběrové řízení, získávání, adaptaci, odměňování, vzdělávání pracovníků, také na kompetence vrcholového managementu v organizacích.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy z oblasti vybraných personálních činností, a kompetence vedoucích pracovníků organizací. V empirické části je pomocí anketového šetření a analýzy dokumentů vyhodnocena rozdílnost ve vybraných personálních činnostech mezi oběma organizacemi a mezi kompetencemi vedoucích pracovníků. Identifikovaná data jsou podkladem pro komparaci v personální oblasti a ve vedení obou rozdílných organizací. Výsledné odpovědi poukazují na rozdíly v pojetí personálních činností mezi školou a firmou, doplněné o analýzu dokumentů.