

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Karel Mrázek

Vedení týmu odborníků, kteří vytváří projekt pro tvorbu
evidenčního a komunikačního systému na ZŠ

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Josef Blecha

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Karel Mrázek

Leading a team of specialist who deal with a creation of
system of Evidence and Communication at Primary
Schools.

Prague 2012

The diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Josef Blecha

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Karel Mrázek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat panu Mgr. Josefu Blechovi za odborné vedení a za pomoc a rady při zpracování této diplomové práce. Děkuji týmu za spolupráci na projektu.

Anotace:

V diplomové práci autor vychází z teoretických znalostí managementu, které jsou popisem pro možné vedení týmu. Koncepty manažerských funkcí jsou teoretickým východiskem pro praktickou část diplomové práce. V této části se autor zabývá popisem vedení týmu odborníků, který má za úkol vytvořit evidenční a komunikační systém na základní škole. Cílem diplomové práce je autorův popis sestaveného fungujícího týmu, kde aplikuje teoretické znalosti z oblasti managementu v praktických situacích. Tým pod vedením autora připravil projekt, který lze předložit na výzvu strukturálních fondů evropské unie.

Klíčové pojmy:

Evidenční a komunikační systém, kontrolování, management, manažer, manažerské funkce, organizování, personalistika, plánování, projekt, řízení, skupina, tým, vedení.

Annotation:

In his diploma thesis author uses his theoretical knowledge of management, that serve as a description for possible team leadership. Conceptions of managerial functions are theoretical starting point for practical part of final project. In this part author deals with description how to lead a team of specialist. This team has a task to create system of Evidence and Communication at Primary schools. Goal of final project is author's description of an formed and fully actionable team where he applies theoretical knowledge from management filed in practical situations. The team under author's leadership/management has prepared a project that is possible to present on an appeal of structural funds of EU.

Key words:

System of Evidence and Communication, controlling, management, manager, managerial functions, organizing, human resources, planning, project, direction, group, team, leadership.

ÚVOD	9
1. MANAGEMENT	12
1.1 Manažer	13
2. MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	15
2.1 Plánování	15
2.1.1 Druhy plánů	17
2.1.2 Cíle.....	19
2.2 Organizování	20
2.3 Personalistika.....	24
2.4 Vedení	27
2.4.1 Styly vedení a řízení	30
2.5 Kontrolování.....	33
3. SESTAVENÍ TÝMU	36
3.1 Expert	36
3.2 Skupina.....	37
3.3 Tým	42
4. EVIDENČNÍ A KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM	48
4.1 Jednotliví členové skupiny	49
4.2 Plánování a organizování cíle.....	51
4.2.1 Teambuilding, přehodnocení cíle	52
4.3 Vyhodnocení dotazníků.....	55
4.4 Strukturální fondy evropské unie	62
4.5 Dokončení projektu	65
4.6 Internetová doména	66
4.7 Školení komunikačního systému.....	68
4.8 Kontrola.....	69
ZÁVĚR.....	72
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH	78

ÚVOD

Management je fenomén dnešní doby. Firmám, které chtějí být stabilní a úspěšné na dnešním trhu je velice dobře známo, že prvním krokem k úspěchu a dosažení stanovených cílů je najít schopného manažera, který musí mít potřebné kompetence k výkonu dané funkce. Pojem „schopný manažer“ nikde ve slovníku nenalezneme, máme však představu o určitém ideálu manažera ze svého úhlu pohledu a na základě svých zkušeností. Do jaké míry se tato představa shoduje s realitou zůstává nezodpovězenou otázkou.

Manažeři jako zosobnění managementu musí být kompetentní k této zodpovědné funkci. Dnes si žádná firma nemůže dovolit dělat chyby při výběru schopného manažera do řízení svého podniku. Je proto nezbytné při volbě manažera postupovat tak, aby výběrovým řízením na tuto pozici prošli jen skuteční odborníci z této oblasti, s požadovanými kompetencemi a byli skutečnými lídry. Na každou situaci existuje řešení. Je ovšem důležité jakým způsobem a kým je situace řešena. V případě větších firem se setkáváme s různými oblastmi managementu. Ať už jde o personální, obchodní nebo marketingový management a jiné, mají vždy společný základ. Všichni manažeři v těchto oblastech by podle autora měli mít jedno společné, schopnost flexibilní komunikativní kooperace s dávkou empatie v rozhodujících procesech o podpoře lidských zdrojů, které jsou důležité pro chod a vývoj firmy.

Téma této diplomové práce bylo zvoleno jako výzva pro autora, aby získal jiný náhled a nové zkušenosti ve vedení a řízení skupiny v tak odlišné oblasti jako je školství. Autor diplomové práce pracuje v oblasti nižšího stupně řízení, kde vede čtrnácti člennou skupinu. Autorův obor je velice specifický, kde se oblast vedení a řízení lidského potenciálu řídí autoritativním stylem vedení. Je zde jen jednosměrná cesta v řízení a tento styl řízení autor respektuje, ale plně se s ním neztotožňuje. Proto výzva, která přišla v nabídce podílet se na vytváření evidenčního a komunikačního systému pro základní školu v jiném stylu řízení, byla autorem přijata. Pro autora bylo zajímavé pozorovat, nakolik je ovlivněn dosavadním zaměstnáním a jak moc je schopný

si osvojit a aplikovat i jiné styly řízení. Autorova představa o vedení v odlišném kolektivu byla pouze teoretická.

V průběhu vytváření evidenčního a komunikačního systému se vyvíjela komunikace mezi jednotlivými členy skupiny. Na základě této komunikace autor varioval mezi zvolenými styly vždy tak, aby zabezpečil vhodné pracovní klima pro všechny ve skupině. Autor si ponechával osobní odstup od řešených problémů pro co největší objektivitu rozhodování. Tím získával nemalé zkušenosti do svého pracovního života a soustředil se na to, jak je vnímán skupinou. Reagoval na podněty vysílané ze strany skupiny k jeho osobě a i na podněty mezi jednotlivými členy skupiny. Ze skupiny se mu podařil udělat tým, který spolupracoval a nechal se vést i když je vedoucí z jiného oboru. Jeden z důležitých aspektů proč se tak stalo byl, že vůdce dokázal zapůsobit natolik ve skupině svým charizmem, proto tým byl ochoten následovat společnou vizi evidenčního a komunikačního systému pro školu.

Cílem diplomové práce je uvést teoretické znalosti z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Tyto teoretické znalosti uchopit pro vhodné použití v praxi. Diplomová práce se zabývá úspěšným vedením týmu odborníků, kteří spoluvytváří evidenční a komunikační systém.

Systém je tvořen jako reakce na povinnosti a potřeby základního školství v České republice. Současný trh nabízí systémy pro usnadnění administrace základních škol, které jsou však značně nekomplexní, uživatelsky složité, v mnoha oblastech nedostačující a v neposlední řadě zatěžující rozpočet základních škol. Naším cílem je nejen ulehčit povinnosti samotným učitelům v administrativě, ale zjednodušit i komunikaci se zákonnými zástupci v rámci komplexní informovanosti o daném žákovi. Ze zkušenosti víme, že pro mnoho rodičů je problematické docházet na pravidelné konzultace či třídní schůzky z důvodu velké pracovní vytíženosti. Tento systém by umožňoval přístup k potřebným informacím 24 hodin denně.

Daný, nově vyvíjený systém by spojoval všechny základní potřebné prvky a přidával žádoucí funkce pro seznámení žáků s používáním moderních komunikačních technologií. Sekundárně by zvyšoval jejich počítačovou gramotnost, která se dnes stala téměř nezbytnou součástí každodenního života.

Funkce programu by splňovaly všechny zákonné povinnosti školy a základní funkce pro vnitřní i vnější běh školy.

System má nahradit stávající nedostačující evidenční a komunikační systém na základní škole. Jednotliví odborníci jsou dobrovolnou skupinou pracujících bez nároku na odměnu. Návrh evidenčního a komunikačního systému je veden jako projekt, který bude financován ze strukturálních fondů evropské unie, nebo jiným investorem. Strukturální fondy EU nám dávají možnost se s tímto projektem přihlásit na jejich výzvu a postoupit do schvalovacího řízení.

Diplomová práce se také zabývá internetovou doménou, která bude vyhovující pro stávající a část budoucích potřeb vnitřní a vnější komunikace na základní škole. Autor se dále zabývá plánováním a organizací školení, kde autor a jeho tým seznamuje ostatní zaměstnance základní školy s novým vnitřním a vnějším komunikačním systémem.

Diplomová práce je přínosem především pro autora samého a pro nižší stupně řízení a vedení lidí. Podstata diplomové práce je v praktické části, která nahlíží do průběhu vytváření evidenčního a komunikačního systému týmem, který je veden člověkem z jiného oboru a zkušenostmi. V diplomové práci jsou zachyceny klíčové body, které ovlivňovaly další postupy vedoucího týmu a jeho rozhodování. Autor si při samotném vedení tohoto týmu uvědomuje velikost týmu a jeho jednotlivé členy, kteří mají své potřeby. Naplňováním těchto potřeb jednotlivců dochází k uspokojování a motivování do další činnosti. Je důležité pozorovat jednotlivé členy týmu a jejich reakce na podněty. Rozklíčování těchto reakcí je pro vedoucího následná manipulace pomocí záměrné stavby komunikace jednodušší a tím je snazší dosáhnout shody v týmu. Se záměrem není v diplomové práci rozkryt celý projekt evidenčního a komunikačního systému z důvodu dohody se zřizovatelem týmu.

1. MANAGEMENT

Koontz a Weihrich (1993) píší, že management je vědou, a to vědou z větší části praktickou, která je těsně propletena s empirií. Management jako věda se rozvíjí okolo 100 let. Můžeme tedy o ní říci, že ji lze nazývat, ve srovnání s mnoha jinými vědami, za vědu, která je ještě poměrně mladá. I když samotné řízení je společností a vědění s tím spojené, známo již několik tisíciletí, vznik moderního managementu se datuje na počátek dvacátého století a je spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení.

Manažerská praxe samozřejmě nebyla a není jediným zdrojem poznání. Velkými zdroji pro rozvoj managementu jako vědy o chování lidí a vztazích mezi nimi byly a jsou psychologie, sociální psychologie, sociologie, ale také ekonomie a právo. Významné uplatnění pro rozvoj zejména exaktních přístupů k managementu našly aplikace teorie systémů a kybernetiky, dále matematiky, logiky i dalších formálních věd. Širší rámec pak vytváří filosofie etika a další oblasti humanitních věd.

Z anglického jazyka bylo převzato slovo management, a to znamená vedení, správu, řízení. V českém jazyce se používá ve všech výrazech. Definice managementu se postupně vyvíjela a můžeme říci, že snad nejznámější definicí je od autorů Koontze a Weihricha (1993, s. 16):

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:

- Jak manažeři uskutečňují funkce řízení, a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování,
- jak je management aplikován v různých druzích organizací,
- jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních,
- cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek,
- řízení je spojeno s produktivitou, to zahrnuje též efektivnost a účinnost.“

Jak uvádí Lednický (2004, s. 11): „Management je proces dosahování stanovených cílů organizace při efektivním využití zdrojů a s použitím manažerských činností, kam patří plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, rozhodování, komunikace, analýzy. Tyto činnosti vykonává manažer, který musí mít potřebné schopnosti vrozené a také získané. Při výkonu manažerské práce prochází manažer řadou manažerských rolí, které lze rozdělit na role interpersonální, rozhodovací, komunikační a administrativní. Současně se ukazuje, že manažerská práce je činnost plná odpovědnosti za práci podřízených, práce s cizími zdroji, práce v časovém stresu a v podmínkách rizika.“

1.1 Manažer

„Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Pracovník na základě jmenování, pověření, ustanovení, zmocnění nebo zvolení aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven příslušnými kompetencemi.“ (Lednický, 2004, s. 8)

Jak Blažek (2011, s. 14) napsal: „Jde o personifikaci pojmu management, tedy o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako v případě zdomácnělého výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídicí, resp. vedoucí pracovník.“

„Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů.“ (Blažek, 2011, s. 14)

„Podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin. Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.“ (Blažek, 2011, s. 14)

Manažeři první linie

„Mezi manažery první linie patří vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr či dílvedoucí, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tito vedoucí jsou v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný.“ (Blažek, 2011, s. 14)

Střední manažeři

„Střední manažeři tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídicích pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.“ (Blažek, 2011, s. 14)

Vrcholoví manažeři

„Vrcholoví manažeři (top management) řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, státy, banky apod. U menších organizací může být mezi vrcholovými manažery a vlastníky personální identita (tj. vlastník je např. též ředitelem), u velkých společností je funkce výkonu vlastnických práv od funkce řízení zpravidla oddělena. Stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického prostředí.“ (Blažek, 2011, s. 14)

2. MANAŽERSKÉ FUNKCE

Jak napsal Blažek (2011, s. 12): „Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z vlastností managementu, nicméně žádná ho nevynechává komplexně. Podobně je tomu při hledání odpovědi na otázku, z čeho se management skládá. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací.“

Blažek (2011) dále zmiňuje, že nejčastěji bývá užíván koncept manažerských funkcí. Tento koncept vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, příkazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny podle autorů Koontze a Weihricha jako:

- Plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování.

„Funkce manažerů poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná nová myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné zařadit pomocí klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování.“ (Koontz, 1993, s. 31)

2.1 Plánování

„Je manažerská činnost, určující čeho a jak má být dosaženo v určitém čase a jakými postupy. Je to tudíž rozhodovací proces zahrnující stanovení žádoucích cílů, výběr vhodných prostředků k jejich dosažení a definování

očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení (přechod) mezi současnou situací (kde jsme) a budoucnem (kde chceme být). Lze proto plánování označit jako výchozí bod, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Tuto činnost manažera lze charakterizovat následujícím způsobem:

- Přispívá k dosažení potřebných cílů a záměrů,
- je prioritní mezi manažerskými činnostmi,
- proniká všemi dalšími manažerskými aktivitami,
- umožňuje efektivní provádění potřebných činností a optimálního využití zdrojů,
- je prováděna na všech úrovních managementu.“ (Lednický, 2004, s. 19)

„Význam plánování spočívá především:

- Ve zvyšování efektivity jako základu úspěšnosti aktivit manažera,
- ve snižování rizika v důsledku jeho objektivizace a možnosti se připravit na omezení jeho negativních dopadů,
- v realizaci organizačních změn, neboť vytvoří lepší představu o jejich budoucích účincích,
- v integraci úsilí, neboť umožní účinné sladování dílčích cílů a chování jednotlivých částí organizace i optimální spojení lidí,
- ve vytvoření standardů výkonnosti celé organizace.“ (Lednický, 2004, s. 20)

„Proces plánování (postup při sestavování plánů):

- Východiska (uvědomování si příležitostí a potřeb) z hlediska konkurence, přání zákazníků, předností podniku,
- stanovení cílů a úkolů (konkretizace záměrů) a zajištění souladu s nadřazenými záměry,
- přijetí a zvažování předpokladů při zabezpečení nezbytných informačních zdrojů pro tvorbu plánů,
- stanovení možných alternativ pro efektivní dosažení cílů, zhodnocení těchto alternativ a výběr nejvhodnějších možností,

- seznámení dotčených útvarů organizace a pracovníků s návrhem plánu,
- případná korekce plánu v důsledku oprávněných připomínek spolupracovníků,
- formulování návazných plánů, jež podpoří dohodnutý hlavní plán,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu,
- případná korekce plánu v důsledku oprávněných připomínek spolupracovníků,
- formulování návazných plánů, jež podpoří dohodnutý hlavní plán,
- schválení a vydání definitivní podoby plánu.“ (Lednický, 2004, s. 20)

2.1.1 Druhy plánů

„**Dle stupně obecnosti** rozeznáváme tyto plánovací dokumenty:

- Obecné plány a obecná pravidla (strategie, taktiky),
- souhrnné plány (určení specifických požadavků na činnosti, metody),
- rámcová pravidla,
- postupy (vymezení postupů i návodů k provádění určitých budoucích činností),
- programy (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů apod., potřebných k provádění dané posloupnosti činností),
- rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků – výdaje, náklady, příjmy),
- konkrétní plány (postupy a programy pracovišť a jejich technologie) a konkrétní pravidla (technické podmínky).“ (Lednický, 2004, s. 21)

„**Dle délky plánovacího období:**

- Dlouhodobé plány (strategické plány, podnikatelské záměry),
- střednědobé plány (taktické),
- krátkodobé plány (operativní řízení).“ (Lednický, 2004, s. 21)

„Podle oblasti řízení (věcné náplně):

- Plány výroby, prodeje, nákupu,
- plány materiálových toků (energie, surovin, dopravy),
- plány potřeby a nasazení lidí (personální plány),
- plány finančních toků,
- plány informací (plány propagace, reklamy).“ (Lednický, 2004, s. 21)

„Podle charakteru (účelu kterému plány slouží):

- Plány celkové (komplexní) a plány dílčí,
- plány podnikové, skupinové, individuální,
- plány jednoznačné a alternativní,
- plány hlavní (základní) a plány odvozené (navazující),
- plány rozvojové a plány omezení.“ (Lednický, 2004, s. 21)

„Bariéry úspěchu plánování:

- Plány nejsou integrovány do celkového systému řízení,
- plánování je prováděno nahodile a chybí základní systematický postup,
- plány se pokouší řešit vše najednou,
- plány jsou sice vytvořeny, ale nepracuje se podle nich,
- přeceňuje se předvídání trendů a podceňuje vytváření plánů odpovídajících těmto trendům,
- nedostatek přiměřených a potřebných informací,
- příliš mnoho důrazu je kladeno na jednu oblast plánu,
- mění se prostředí v důsledku neočekávané události, jež vyvolá chaos,
- osobní zájmy a skupinové zájmy tvůrců plánu i jejich charakterové vlastnosti (temperament, opatrnost, hazardérství apod.),
- nedostatečná znalost organizace a odpor ke změnám,
- čas a náklady.“ (Lednický, 2004, s. 21)

2.1.2 Cíle

„Představují koncový, žádoucí stav, kterého má být na základě plánu v budoucnu dosaženo. Obecně se cíle charakterizují následujícími vlastnostmi:

S – Specific – specifický, originální, jedinečný,

M – Measurable – měřitelný,

A – Agreed – akceptovatelný, přijatelný,

R – Realistic – reálný,

T – Trackable – sledovatelný.“ (Lednický, 2004, s. 22)

„Druhy cílů

- *Podle obsahu (charakteru):*
 - a. Standardní cíle,
 - b. výkonnostní cíle.
 - c. inovační cíle.

- *Konkrétní podnikové cíle:*
 - a. Postavení na trhu,
 - b. produktivita,
 - c. rentabilita,
 - d. manažerská výkonnost a odpovědnost,
 - e. výkonnost pracovníků a jejich postoje,
 - f. sociální odpovědnost podniku,
 - g. ekologická odpovědnost podniku.

- *Podle časového limitu:*
 - a. Strategické cíle,
 - b. taktické cíle,
 - c. operační cíle.“ (Lednický, 2004, s. 22)

„Plánování je důležitá manažerská funkce rozhodovacího charakteru. Určuje budoucí stav řízených objektů a stanovuje aktivity (cesty), zdroje, termíny, cíle a odpovědnost za dosažení stanovených met.

Plánovací proces by se měl ubírat od rozpoznání příležitosti nebo potřeby ke stanovení cílů s ohledem na nadřazené záměry, zvážení plánovacích předpokladů, zpracování odpovídající varianty postupu až po schválení.

Plány lze rozlišovat podle různých hledisek - časových, úrovně řízení, věcné náplně, účelu. Přitom struktura plánu není striktně určena, každá organizace ve své praxi zavádí takovou soustavu plánů, které považuje za nejvhodnější.“ (Lednický, 2004, s. 23)

2.2 Organizování

„Aby lidé pracující ve skupinách mohli dosáhnout určitých cílů, musí plnit určité úlohy, mnohdy podobné rolím, které hrají herci v dramatech. Jsou to role, které mnohdy vznikají samy o sobě, někdy nešťastnou náhodou či v důsledku riskantního kroku, nebo jsou určeny a strukturovány někým, kdo si přeje mít jistotu, že lidé budou přispívat specifickým způsobem ke skupinovému úsilí. Koncepce „role“ zahrnuje představu, že to, co lidé dělají, má určitý smysl či cíl, vědí, jakým způsobem jejich práce zapadá do skupinového úsilí a mají potřebnou pravomoc, nástroje a informace, aby mohli splnit zadané úkoly.“ (Koontz, 1993, s. 31)

„Organizování je ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni je splnit nejlépe.“ (Koontz, 1993, s. 31)

„Není snadným manažerským úkolem navrhnout efektivní organizační strukturu. Při vytváření struktury, která by vyhovovala dané situaci, se setkávají manažeři s mnoha problémy včetně toho, jaké druhy prací je třeba vykonat a nalézt pro ně vhodné lidi.“ (Koontz, 1993, s. 31)

Organizování dle Lednického (2004, s. 27): „Je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat jednotlivé prvky do systému a jejich aktivity koordinovat tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených úkolů systému. Výsledkem organizování je vznik organizace, základními prvky organizování jsou specializace, koordinace, vytváření útvarů, tvorba rozpětí řízení a dělba kompetencí.“

„Smyslem organizování je vytvoření prostředí pro efektivní spolupráci. Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění vytýčených cílů a dalších potřeb podniku.“ (Lednický, 2004, s. 27)

„Organizace (skupina) je výsledkem organizování. Jedná se o formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku do určitého systému, kde jsou určeny relativně trvalejší vztahy mezi členy organizace (skupiny). S ohledem na nutnost začlenit do systému i zdroje, lze organizaci (skupinu) chápat jako konglomerát zdrojů účelově uspořádaných a řízený společností lidí vzájemně zaangażovaných v systematickém úsilí vytvářet požadované produkty. Každá organizace (skupina) má svoje charakteristické prvky, kam patří:

- *Cílovost* - organizace (skupina) má úkoly a cíle, které musí splnit,
- *účelovost* - organizace (skupina) byla zřízena za určitým účelem,
- *struktura* - organizace (skupina) je určitým způsobem uspořádána do systému,
- *velikost* - organizace (skupina) může být malá, střední, velká,
- *charakter* - organizace (skupina) nadnárodní, zisková, dočasná,
- *zaměření* - organizace (skupina) výrobní, organizace (skupina) služeb, organizace (skupina) průmyslová, zemědělská, dopravní apod.“ (Lednický, 2004, s. 28)

„Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (skupiny). Je to v podstatě kostra organizace, která jí umožňuje plnit její plánované cíle. Tato organizační struktura umožňuje:

- Efektivní činnost organizace (skupiny) a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace (skupiny),
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace (skupiny) členům a skupinám členů,
- koordinací činnosti různých složek organizace (skupiny) a různých oblastí činnosti,
- přizpůsobení chování organizace (skupiny) změnám okolního prostředí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci (skupiny).“ (Lednický, 2004, s. 28)

„Obsah organizování prakticky tvoří následující činnosti:

- Vytvoření organizačního řádu, jež představuje organizační schéma a popis kompetencí i pravomoci manažerů,
- vytvoření popisu pracovních funkcí pracovníků, které obsahují systém podřízenosti a nadřízenosti, určení náplně práce, určení zodpovědnosti a návrh kvalifikace pro výkon funkce,
- zařazení pracovníků do funkcí, což tvoří posouzení schopnosti pracovníka, souhlas pracovníka se zařazením a zajištění kooperace s jinými pracovníky, respektive vzájemné zastupování.“ (Lednický, 2004, s. 28)

Nové, neklasické organizační struktury

„Současný vývoj společensko-ekonomické reality přináší řadu problémů a důvodů, které nutí hledat a uplatňovat nové formy organizačních struktur. Proto vznikají netradiční podoby organizace, kam patří:

- *Projektové struktury* - jež mají charakter doplňkové struktury zavedené k realizaci výzkumné, obvykle neopakovatelné akce vyžadující interdisciplinární zapojení pracovníků,
- *podnikatelské jednotky* - uvnitř podniku jako výraz posílení angažovanosti pracovníků v důsledku vnitropodnikového podnikání,

- *síťové organizace* - jež tvoří cestu, jak spojit specializované malé samostatné organizace do silnějšího celku, schopného konkurovat velkým společností,
- *virtuální organizace* - má charakter dočasně vytvořené sítě podniků, která je založena na informačních technologiích a jejímž účelem je rychle a efektivně využít určité podnikatelské příležitosti.“ (Lednický, 2004, s. 30)

„Organizační struktura představuje základní skelet organizace a slouží ke koordinaci a řízení činností členů organizace. Existuje řada forem organizačních struktur podle různě stanovených kritérií.“ (Lednický, 2004, s. 30)

„Vedle formální struktury organizace založené na organizačních řádech a popisech práce, existuje struktura neformální, která vyplývá ze vzájemných vztahů jednotlivců, jejich sympatií, antipatií, respektování. V nich pracovníci usilují různými prostředky o prosazení své neformální moci. V rámci neformální organizace rozeznáváme partu, kliku a tlupu.“ (Lednický, 2004, s. 30)

„Tradiční organizační struktury podle pravomocí vychází z byrokratického řízení vytvořeného Max Weberem a tvoří liniové, liniově-štábní, funkcionální a pružné (maticové) uspořádání.“ (Lednický, 2004, s. 30)

„Organizační struktury vycházející z činnosti organizace se dělí na struktury, jež respektují vnitřní potřebu organizace a pak rozeznáváme funkcionální a procesní strukturu. V případě, že struktury respektují vnější, především zákaznické potřeby, mají charakter výrobové, zákaznické či regionální organizační struktury.“ (Lednický, 2004, s. 30)

„Mimo tyto tradiční podoby organizačních struktur si nová doba v důsledku společensko-ekonomického vývoje vynutila nové formy organizace.“ (Lednický, 2004, s. 30)

2.3 Personalistika

„Personalistika podle Koontze a Weihricha (1993, s. 32) zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.“

„Stanovených cílů dosahujeme pomocí řízení zdrojů. Přitom zdroje mají různý charakter a nejdůležitějším zdrojem jsou trvale lidské zdroje. Proto lidem musíme věnovat zvýšenou pozornost.“ (Lednický, 2004, s. 33)

„Řízení lidských zdrojů představuje souhrn metodologií a rozhodování, jejímž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve všech druzích organizací. Z tohoto zaměření vyplývají dva základní cíle:

- Umožnit podniku dosáhnout optimálních krátkodobých i dlouhodobých výsledků prostřednictvím lidí,
- přizpůsobit řízení podniku potřebám a vhodným aspiracím pracovníků.“ (Lednický, 2004, s. 34)

„V podstatě se tudíž jedná o proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidí v organizaci.“ (Lednický, 2004, s. 34)

„Personalistika představuje obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Strategie řízení lidských zdrojů je postavena na dlouhodobém plánování aktivit v této oblasti. Určuje:

- Jaké počty pracovníků budeme potřebovat a v jaké odbornosti,
- jakým způsobem budeme získávat pracovníky,
- jakých kritérií bude použito při uvolňování nadbytečných pracovníků,
- podle kterých kritérií budou vybírání noví pracovníci,

- jak bude organizováno jejich zvyšování kvalifikace, a jak bude organizace postupovat při vzdělávání pracovníků (dovednost, znalosti).“ (Lednický, 2004, s. 34)

„Základní personální činnosti:

- *Personální plánování* - pravidelné plánování potřeb a rezerv lidských zdrojů pro řízení jejich vnitřní i vnější mobility v čase a prostoru,
- *získávání a výběr pracovníků z vnějších i vnitřních zdrojů,*
- *přijímání pracovníků* - zpracování základních dokumentů o pracovníkovi a seznámení jej s úkoly a zařazení na vykonávanou funkci,
- *řízení adaptačního procesu* - přivykání pracovníka novému pracovnímu prostředí, metodická pomoc a kontrola úrovně zácviky,
- *podnikové vzdělávání* - organizace systému doplňování potřebných znalostí,
- *hodnocení pracovníků* - na základě zjištění pracovního výkonu jeho formální (standardizované, systematické) a neformální ocenění nebo potrestání,
- *zpracování motivačního programu* - vytvoření systému odměn, který je motivující, spravedlivý, podporující tvorbu sounáležitosti k podniku,
- *péče o pracovníky* - systém dodržování zákonem stanovených pracovních výhod, kontrola předpisů bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a poradenská činnost v oblasti pracovní legislativy, spolupůsobení na tvorbu norem, jež upravují mezilidské vztahy v podniku (etiketa, etika),
- *vedení personální agendy* - tvorba personálního informačního systému a dokumentace o pracovnících,
- *uvolňování pracovníků* - představuje ukončení nebo omezení zaměstnaneckého poměru, rozhodnutím zaměstnance nebo rozhodnutím podniku.“ (Lednický, 2004, s. 34)

„Základní úkoly manažera v personálním řízení:

- Vybírat si své spolupracovníky,
- podílet se na rozvoji jednotlivců, pracovních kolektivů a na svém rozvoji,
- hodnotit výsledky spolupracovníků,
- vytvářet, udržovat a zvyšovat tvůrčí pracovní vztahy v kolektivu,
- sbírat, zpracovávat, rozlišovat a rozšiřovat potřebné informace o spolupracovnících.“ (Lednický, 2004, s. 35)

„Kariéra představuje dráhu člověka životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti, rozvíjí své kompetence, realizuje svůj osobní potenciál a co nejlépe se uplatňuje v daných podmínkách.“ (Lednický, 2004, s. 35)

„Humanizační práce představuje snahu organizací upravovat lidem práci tak, aby se jim líbila. Známe dva základní postupy:

- Rozšíření náplně práce, kdy nudná, jednotvárná činnost je doplněna o další, odlišné aktivity, ale na stejné úrovni, takže se jedná o horizontální posun,
- obohacení náplně práce spočívá v doplnění pracovní náplně o činnost odpovědnější a náročnější, takže se jedná o vertikální posun.“ (Lednický, 2004, s. 35)

„Systém řízení lidských zdrojů svým obsahem zajišťuje personální činnosti, jenž zabezpečují dostatečný počet pracovníků potřebné odbornosti k výkonu sledované pracovní aktivity a jejich další výchovu. Součástí personální práce je především stanovení počtu potřebných pracovníků, a určení jejich pracovní náplně. Poté následuje výběr pracovníků, přijímání vhodných uchazečů a jejich zácvik. Součástí personální práce je i hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, péče o kariéru a ukončení pracovního poměru.“ (Lednický, 2004, s. 36)

2.4 Vedení

„Vedení je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí - z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuů ve skupině - a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jejich potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.“ (Koontz, 1993, s. 32)

„Vedení lidí představuje ovlivňování podřízených pracovníků. K tomu je využíváno různých stylů vedení, kam patří především tři základní styly vedení, jimiž jsou styly autokratický, demokratický a liberální. Od klasického dělení stylů vedení se v průběhu doby dostáváme ke dvěma základním dimenzím chování vedoucích - k orientaci na úkoly a k orientaci na lidi pomocí tzv. manažerské mřížky. Současně se přebírá ze sportu systém vedení nazývaný koučování, kdy dochází k omezení přímého řízení v důsledku poradenství.“ (Lednický, 2004, s. 42)

„Současně nelze zapomínat i na styl jednání podřízených a tady se rozlišuje měkký, tvrdý a racionální styl.“ (Lednický, 2004, s. 42)

„Vedení lidí je podle Lednického (2004, s. 37):

- Motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků,
- proces ovlivňování podřízených osob k takovému chování, které je optimální pro dosahování stanovených cílů organizace,
- zabezpečení splnění příslušných pracovních úkolů, aktivizovat, iniciovat, motivovat angažovanost výkonných pracovníků, usilovat o jejich rozvoj udržováním a zvyšováním jejich kvalifikace a zabezpečit tvorbu dobrých lidských vztahů na pracovišti.“

„Vedení lidí proto v podstatě spočívá:

- V uplatňování účelného stylu vedení,
- ve vhodném ukládání úkolů podřízeným,
- v účinném motivování podřízených,
- v efektivním způsobu komunikace,
- v objektivní kontrole činnosti pracovníků.“ (Lednický, 2004, s. 37)

Vůdce

„Vůdce je někdo, kdo:

- Vede někoho nebo něco na cestě někam jinam, zejména jde-li napřed,
- rozhoduje o kurzu nebo směru dalšího postupu,
- řídí činnost, aktivity nebo výkonnost druhých,
- je první z mnoha.“ (Lednický, 2004, s. 38)

„Vůdcovství lze definovat jako vliv, tj. umění nebo proces takového ovlivnění lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů.

Vlastní vůdcovství tvoří následující čtyři prvky:

- Schopnost využívat efektivně a odpovědně moc,
- schopnost pochopit, že motivace lidí závisí na čase a situaci,
- schopnost inspirovat pomocí vize podřízené k výkonu,
- schopnost vytvářet příznivé, motivující prostředí.“ (Lednický, 2004, s. 38)

„Často se vůdcovství označuje jako tvůrčí vedení spolupracovníků nebo charismatické vedení lidí. Charisma je součástí sociální zralosti manažerů a představuje kouzlo osobnosti, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na jejichž základě se manažer může stát vůdcem.“ (Lednický, 2004, s. 38, 42)

„Nejlepší vůdci se vyznačují těmito klíčovými vlastnostmi:

- Zvyšují sebevědomí druhých,
- ukazují směr k dosažení výsledku (aktivizují jiné),
- vytvářejí výsledky,
- ukazují ostatním jak dosáhnout určitého cíle,
- dosahují pokroku, který přináší prospěch nejen jim samým, ale i ostatním.“ (Lednický, 2004, s. 38)

Moc

„Obecně lze chápat jako multiplikativní proces zaměřený na mobilizování zdrojů k efektivnímu využití. Moc je osobní zdatnost člověka a síla, která umožňuje ovládat podřízené spolupracovníky.

Lze ji členit následujícím způsobem:

- Moc donucovací, která je založena na strachu podřízených,
- moc odměňovací, vycházející z možnosti vedoucího poskytnout odměnu,
- moc odborná, která je dána znalostmi,
- moc přiřknutá, která je založena na ztotožnění vedení skupiny s vůdcem,
- moc legitimní vyplývá z postavení nadřízeného v podnikové hierarchii.“ (Lednický, 2004, s. 38)

„Vůdce se od klasického manažera liší schopností uplatňování vůdcovských principů, kam patří:

- Formulování vizí a pro-aktivní chování,
- nespokojenost s dosaženým a podněcováním k další činnosti.“ (Lednický, 2004, s. 39)

2.4.1 Styly vedení a řízení

„Podle klasické teorie lze styly vedení rozlišit do tří základních skupin:

- *Autoritativní styl* - je systém vedení, kde moc i rozhodování jsou soustředěny do osoby vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je potlačení individuální motivace a iniciativy.
- *Demokratický styl* - představuje soustavu vedení lidí, kde vedoucí deleguje značnou část své autority předává podřízeným, ale ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná, výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou je značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.
- *Styl liberální Laisser - faire* (volný průběh) - je způsob vedení, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Pracovníci ve skupině si sami řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální, mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je třeba konečné rozhodnutí vedoucího.“ (Lednický, 2004, s. 39)

„Podle konkrétní situace lze volit ze čtyř možných situačních stylů vedení, kam patří:

- *Motivující styl* - vztahuje se k usilovnému typu pracovníka,
- *poradenský styl* - je vázán na učícího se pracovníka,
- *partnerský styl* - je používán všude, kde spolupracovník má vysoké odborné kvality a lze jej označit pojmem „hvězda“,
- *instrukční styl* - využitelnost je při zaškolování spolupracovníků.“ (Lednický, 2004, s. 39)

„V případě, že zapojíme do vedení lidí citovou stránku vztahu mezi vedoucím pracovníkem a podřízenými pracovníky, lze hovořit o těchto stylech:

- *Transformační vedení* - kdy je použito silně ovlivňující způsob chování vedoucího, který působí na emocionalitu,
- *transakční vedení* - představuje využívání tradičních motivačních prostředků - odměňování a postihování pracovníků.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„**Styl řízení** (styl řídící práce) je specifický a vyhraněný výběr a využívání prostředků (nástrojů), metod, pravidel a technik vedoucím pracovníkem. Přitom tento výběr vychází z vlastností, schopností a znalostí vedoucího.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„**Styl vedení** je vertikálním vztahem vedoucího k podřízeným jednotlivcům nebo kolektivu charakterický pro daného vedoucího, neboť je konkrétním, vnějším projevem vedoucího pracovníka. Vedení lidí má proto výrazný charakter sociální, neboť je prvkem odrážejícím sociální vztahy ve skupině v průběhu pracovního procesu.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„Podle Druckera „vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně“. Dnešní organizace jsou v mnoha případech až příliš řízené, ale nedostatečně vedené, protože lidé nahoře se lépe vyznají ve vytyčování principů, praktik a procedur, než ve tvorbě strukturující a všeobecné vize. Jsou to manažeři a ne vůdci.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„**Vize** je vnímána jako obraz budoucnosti, zaměření změn, směr usilování řízených pracovníků. Je to současně i motivační nástroj chování pracovníků a nástroj koordinace jednání více lidí (podřízených). Proto by dobrá vize měla splňovat následující rysy: smysluplnost a přitažlivost, reálnost, srozumitelnost a snadnou zapamatovatelnost, vyšší míru obecnosti.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„**Manažerská mřížka** představuje rozvinutí výsledků výzkumu z Michiganské univerzity. Do dvourozměrného schématu jsou rozmístěny jednotlivé styly řízení podle základních dvou dimenzí chování vedoucích pracovníků, jež tvoří orientace na práci (úkol) a orientace na pracovníky (lidi).“ (Lednický, 2004, s. 40)

„**Koučování** je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. Tento styl lze chápat ve dvojitěm pojetí:

- Jako formu poradenství, kdy kouč je k dispozici manažerům, kteří se na něj mohou obrátit se žádostí o pomoc při řešení problému,
- jako styl řízení, kdy dochází k omezování přímých příkazů a projevy formální moci nahrazuje posilování spolupráce a rádcovství při řešení problémů.“ (Lednický, 2004, s. 40)

„Principy koučování:

- Stanovení přiměřených úkolů,
- aktivizace účastníka koučování kladením otázek,
- účinná zpětná vazba.“ (Lednický, 2004, s. 41)

„Význam:

- Nejsilnější nástroj rozvoje pracovníka,
- individuální rozvoj pracovníka,
- vtažení pracovníka do problémů podniku nebo problematiky dané pracovní skupiny.“ (Lednický, 2004, s. 41)

„**Mentorování** představuje manažerský nástroj používaný na podporu a řízení kariérového růstu talentovaných pracovníků.

Postup při mentorování:

- Vytvoření plánu osobního rozvoje,
- realizace vytvořeného plánu pod vedením zkušeného mentora,
- pravidelné vyhodnocování osobního plánu rozvoje,
- bezprostřední uznání úspěchu při splnění každého úkolu i celého plánu rozvoje.“ (Lednický, 2004, s. 41)

„Předpoklady úspěchu mentorování:

- Zkušený mentor,
- dobře vybraný účastník mentorovacího procesu s vlastním zájmem a schopností odborného růstu,
- správně vedený proces mentorování.“ (Lednický, 2004, s. 41)

„**Styl jednání podřízených** vykazuje určité typické projevy při jednání s vedoucím, jehož záměrem je ovlivnit postoj a rozhodování nadřízeného. Lze rozlišit tyto základní a typické styly:

- *Měkký přístup* - opírá se o přátelství s nadřízeným a o podlézání. Podřízenému se jedná většinou o získání osobních výhod.
- *Racionální přístup* - využívá racionální argumenty a seriózní vyjednávání. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu i přínosu pro organizaci.
- *Tvrký přístup* - zahrnuje veškeré mocenské prostředky podřízeného k prosazení svého názoru. Používá se všude tam, kde se očekává odpor nadřízeného.“ (Lednický, 2004, s. 42)

2.5 Kontrolování

„Kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. I když plánování předchází kontrola, nemají plány schopnost vlastní seberealizace. Plány vedou manažery k tomu, jak využívat zdroje pro dosažení specifických cílů; jejich činnosti jsou kontrolovány s cílem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti, Některé způsoby kontroly, jako je například přehled výdajů, záznam

zameškaných pracovních hodin a inspekční záznamy, jsou důvěrně známé. Každá kontrolní činnost měří a ukazuje, zda práce byla vykonána. Jestliže odchylka od standardu přetrvává, pak je nutné uplatnit korekci. Avšak co má být korigováno? Činnosti pomocí osob. Aby bylo možné závažné události přizpůsobit plánu, je zapotřebí zjistit osoby odpovědné za výsledky, které se odchylují od plánu, a uskutečnit nezbytné kroky pro napravení tohoto nepřijatelného stavu. Tak jsou tedy výstupy kontrolovány pomocí kontroly toho, co lidé vykonali.“ (Koontz, 1993, s. 32)

Lednický (2004, s. 54) uvádí: „Kontrola je včasné a hospodárné zjišťování, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (plánem) a jeho realizací. Kontrola je zpětná vazba, která podává informace o splnění daných úkolů a povinností. Bývá často označována jako „siamské dvojče“ plánování.“

Typy kontrol

„Kontroly lze členit podle různých kritérií:

- *Podle povahy kontrolovaných záležitostí:*
 - a. Kontrola prostředků nutných k činnosti (zdroje, dokumentace, pracovníci),
 - b. kontrola výsledků činnosti (jakost, efektivnost, výsledky, rozvoj).
- *Podle obsahu kontrolní činnosti* - kontrola výzkumu, výroby, apod.
- *Podle úrovně řízení:*
 - a. Strategická kontrola,
 - b. kontrola operativního řízení.
- *Podle charakteru provádění:*
 - a. Pravidelná a nepravidelná (nárazová, překvapivá),
 - b. interní a externí,
 - c. preventivní, průběžná, následná,
 - d. komplexní, dílčí,
 - e. přímá (fyzická) a nepřímá (podle dokumentace)“ (Lednický, 2004, s. 54)

Kontrolní proces

„V obecné poloze představuje tři základní kroky, jimiž je stanovení kontrolních kritérií (standardů), srovnání skutečně vykonané práce s dříve stanovenými standardy, identifikace odchylek od plánů a jejich korekce.“ (Lednický, 2004, s. 55)

„Standardy - měřítko kontroly mohou být vyjádřeny různě:

- Fyzicky (počet kusů, počet zákazníků),
- finančně (tržby, náklady, zisk),
- programově (čas, termíny),
- nekvantifikovatelně (úsudek, dojem, názor).“ (Lednický, 2004, s. 55)

„Kritický kontrolní bod - předem stanovený okamžik sledovaného procesu, kdy je podle standardu prováděno měření vykonané práce a práce plánované (srovnání skutečnosti s plánem).“ (Lednický, 2004, s. 55)

„Efektivnost kontroly představuje přínos kontroly, což znamená hospodárnost při provádění kontroly, správné načasování, kvalita kontroly, legitimita kontroly, včasné pojednání závěrů a jejich realizace.“ (Lednický, 2004, s. 55)

„Kontrolní činnost je nedílnou součástí manažerských aktivit na všech stupních řízení. Smyslem kontroly je získat přesvědčení, že řízená realita se vyvíjí žádoucím směrem a, že bude dosaženo stanovených cílů. Nejobecnější postup kontroly spočívá v určení kontrolních kritérií a kontrolních bodů v rámci produktivního procesu, porovnání reality s plánem a identifikace odchylek včetně stanovení na jejich odstranění.“ (Lednický, 2004, s. 55)

„Kontrola je velmi často vnímána podřízenými negativně, a proto je nutno prosadit při jejím provádění profesionalitu. Základem je přitom pravidelnost kontrol na základě plánu a uskutečňování nahodilých kontrol při dodržení všech zásad korektnosti.“ (Lednický, 2004, s. 55)

3. SESTAVENÍ TÝMU

3.1 Expert

„Výraz expert či expertka (česky specialista či specialistka nebo odborník či odbornice) označuje osobu, která má velké znalosti v nějakém konkrétním oboru. Vedle teoretických znalostí má expert i praktické zkušenosti a průběžně se v oboru dále vzdělává.“ (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Expert>, 24.11.2011)

„Fakt, že někdo má v daném oboru profesionální nebo akademickou kvalifikaci nutně neznamena, že je v tomto oboru expertem. Na druhé straně se může stát expertem i ten, kdo nemá patřičné formální vzdělání. Označení expert je proto spíše neformální, relativní označení člověka, kterým jeho okolí oceňuje jeho znalosti a zkušenosti v oboru (v přeneseném slova smyslu se může v praxi jednat prakticky o jakýkoliv obor lidské činnosti).“ (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Expert>, 24.11.2011)

Souhlasíme s Armstrongem (2007, s. 90), který cituje podstatu profesionální práce podle Gatesova výboru takto: „Podstatu profesionální práce snad nejlépe definoval Hayesův výbor (Hayes Committee, 1972) (Hayes Committee on Personnel Management (1972): *Training for the Management of Human Resources*. London, HMSO, Department of Employment.) takto: Práce vykonávaná odborníkem, profesionálem se zpravidla vyznačuje svou vazbou na soustavu základních pojmů spojených spíše se zkušeností než s nahodilou reakcí na události nebo uplatněním stanovených postupů. Tak vysoká úroveň zvláštní schopnosti je odrazem kvalifikovaného uplatňování specializovaného vzdělání, výcviku a zkušeností. Měla by být doprovázena smyslem pro odpovědnost a akceptování uznávaných norem.“

3.2 Skupina

„Skupiny v obecném smyslu jsou dva či více jednotlivců, kteří se navzájem ovlivňují prostřednictvím sociální interakce. Jedná se tudíž o sociální jednotku, která se skládá z určitého počtu jednotlivců, kteří jsou navzájem ve více či méně určeném postavení i rolích, a která má vlastní soustavu norem a hodnot, jež řídí chování jednotlivých členů.“ (Lednický, 2004, s. 41)

„**Pracovní skupina** (kolektiv, tým) je proto skupinou v obecném slova smyslu, kde stmelujícím a dominantním prvkem je však pracovní úkol, kde členové skupiny vykonávají určené role.“ (Lednický, 2004, s. 42)

„**Role** je takové chování člena skupiny, které je v určitém kontextu pro danou osobu charakteristické. Týmové role lze rozdělit do tří základních skupin:

- Role orientované na lidi,
- týmové role s dominantní orientací na úkol,
- týmové role s dominantní orientací na ideu.“ (Lednický, 2004, s. 42)

Lednický vidí skupinu obdobně jako Koontz a Weihrich (1993, s. 500), kteří píší: „Skupinu tvoří dva nebo více lidí, kteří na sebe vzájemně dohodnutým způsobem působí a snaží se dosáhnout společného cíle. Skupina je více než soubor jednotlivců. Jejich vzájemným působením dochází k vytváření nových sil a nových vlastností, které musí skupina sama identifikovat a studovat. Cílem skupin mohou být speciální úkoly, ale skupiny mohou existovat také proto, že lidé v nich sdílejí stejné hodnoty nebo myšlenky. Dochází k tomu, že členové skupin se vzájemně přitahují v důsledku jejich stejných společenských vlastností.“

Vlastnosti skupin

„Skupiny v organizacích mají mnoho vlastností. Za prvé, skupiny mají společné cíle. Za druhé, charakteristickou vlastností skupin je to, že běžně

vyžadují interakci a komunikaci mezi členy. Bez komunikace není možné úsilí členů koordinovat. Za třetí, každý člen skupiny má nějakou úlohu. Tyto úlohy plní členové skupiny ve vzájemném vztahu tak, aby bylo dosaženo skupinových cílů. Za čtvrté, jednotlivé skupiny bývají obvykle součástí nějaké větší skupiny. Velké skupiny mohou naopak zahrnovat několik podskupin. Skupiny jsou také ve vzájemném vztahu. Z uvedeného je zřejmé, že při studování funkce skupin je nutné uplatnit systémové hledisko.“ (Koontz, 1993, s. 500)

„Skupiny se vyznačují i značným množstvím sociologických vlastností. Vytvářejí normy, které se vztahují k očekávanému chování jejich členů. Pokud se jednotlivci od těchto norem odchýlí, jsou k jejich respektování donuceni. To může být funkční v případě, kdy jednotlivec přichází často pozdě do práce a ostatní členové skupiny ho napomínají. Existuje však i řada případů, kdy jsou skupiny nefunkční. Nemá přece smysl přesvědčovat ambiciózní, vysoce motivované zaměstnance, aby využívali své schopnosti.“ (Koontz, 1993, s. 501)

Funkce a výhody skupin

„Skupiny plní řadu funkcí. Mají schopnost měnit chování, postoje, hodnoty i disciplínu svých členů. Jak jsme se již zmínili, členové skupin mohou být nuceni k dodržování skupinových norem. Skupiny jsou používány pro rozhodování, vyjednávání i obchodování. Protože členové skupin prošli rozdílným předchozím vývojem, mohou značně obohatit proces rozhodování. Neznamená to však, že skupinové rozhodování je vždy lepší než rozhodování individuální.“ (Koontz, 1993, s. 502)

„Rozdílné skupinové struktury ovlivňují zejména **komunikační vzory**.“ (Koontz, 1993, s. 502)

„**Komunikace** bude jiná, bude-li usměrňována pouze jedním klíčovým členem nebo bude-li proudit volně mezi členy skupiny. Těžko je však možné považovat skupinu lidí za tým, když každý bude komunikovat pouze se šéfem. Týmová práce vyžaduje otevřenou komunikaci.“ (Koontz, 1993, s. 502)

„**Motivace** může také ovlivnit efektivnost skupinových interakcí. Jestliže se například členové skupiny podílejí na stanovení cílů, cítí se zavázáni jich dosáhnout.“ (Koontz, 1993, s. 502)

„Také **vůdcovství** je třeba chápat v kontextu se skupinovými procesy. Porozumění skupinové koncepci pomáhá také k pochopení vztahů mezi leaderem a následovníky a k pochopení vztahů mezi jednotlivými členy skupiny. Jednoduše řečeno, porozumět skupině je důležitým předpokladem pro vykonávání manažerských funkcí, zejména vedení. Skupiny jsou součástí organizovaného i neorganizovaného života. Poznání toho, jak fungují, má význam z hlediska jejich efektivního využívání v situacích, které si vyžadují skupinovou aktivitu.“ (Koontz, 1993, s. 502)

„Skupiny mají význam i pro jednotlivce. Poskytují svým členům společenské uspokojení, dávají jim pocit sounáležitosti a pomáhají jim prosazovat jejich potřeby. Skupiny též usnadňují komunikaci. Komunikování probíhá buď na formálních setkáních tak, že členové informace poskytují a současně informace získávají, nebo neformálně tím, že si členové skupin příležitostně vyměňují informace o tom, „co se skutečně u firmy děje“. Skupiny poskytují i jistoty. Odborové svazy vznikají především proto, aby svým členům pomáhaly zabezpečovat pracovní jistotu. Konečně skupiny poskytují příležitost pro získání pocitu sebejistoty - jednatelce pozná, že ho ostatní členové skupiny akceptují.“ (Koontz, 1993, s. 502)

Nevýhody skupin

„Skupinové aktivity mohou působit i problémy. Použití skupin je příliš drahé a časově značně náročné, je-li možné dosáhnout pouze takové shody, která odpovídá nejmenšímu společnému jmenovateli, nebo když je nutné rozhodnutí odložit. Předseda skupiny nebo nějaký silný člen může skupinu využít více pro své sobecké zájmy, než pro prospěch firmy. Rozptýlení odpovědnosti může vést snadno k tomu, že odpovědnost za rozhodnutí necítí nikdo. Může také dojít k tomu, že několik členů začne skupinu tyranizovat a bránit jejímu řádnému fungování. U malých skupin může dojít k tomu, že

několik členů bude v důsledku majoritního postavení prosazovat neoprávněná stanoviska.“ (Koontz, 1993, s. 502)

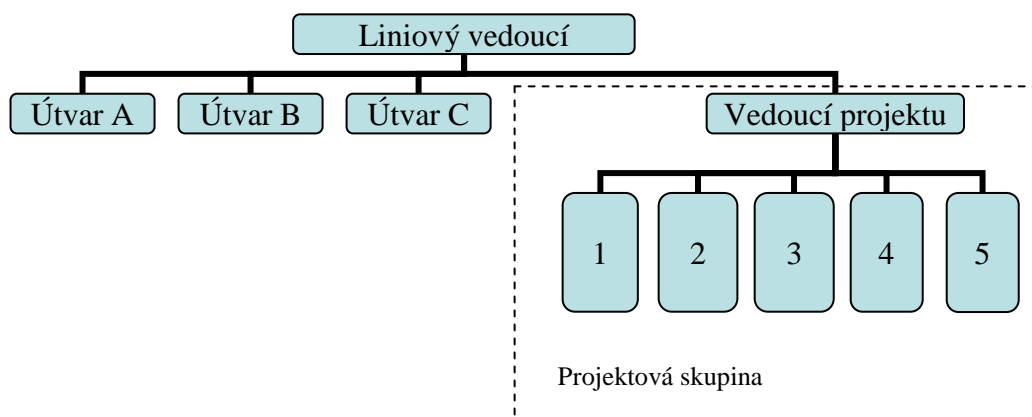
„Analýzy malých skupin ukazují, že ideální počet je asi pět lidí, pokud mají veškeré potřebné znalosti pro řešení daných problémů. Je obvyklé, že čím větší počet členů skupina má, tím je obtížnější dojít k závěru a tím více času skupina pro svou činnost potřebuje.“ (Koontz, 1993, s. 498)

Členství

„Členové skupin musí být pečlivě vybíráni. Má-li být skupina úspěšná, musí její členové reprezentovat zájmy, kterým má skupina sloužit. Musí mít potřebnou pravomoc a musí být schopni týmově spolupracovat. Musí být také schopni dobře komunikovat a dosahovat skupinových rozhodnutí spíše na základě integrování skupinového myšlení než na základě kompromisů.“ (Koontz, 1993, s. 499)

Podle Blažka (2011, s. 76): „Projektová struktura představuje takové řešení, kdy se v rámci stávající organizační struktury, zpravidla liniově-štabního typu, vytvářejí pro přípravu a realizaci projektu speciální útvary. Toto řešení, znázorněné na obrázku 1, je vhodné tam, kde se projekty častěji opakují a jedná se o projekty relativně velkého rozsahu, s relativně dlouhou průběžnou dobou. Jmenované útvary mají podobu projektových skupin, vytvářených pro řešení jednotlivých projektů. Každá skupina přebírá za daný projekt komplexní zodpovědnost. Tomu odpovídá její personální složení. Jsou v ní pracovníci všech profesí potřebných pro přípravu a realizaci daného projektu. Tito pracovníci jsou získáváni jednak z řad pracovníků jiných útvarů dané organizace, jednak z řad odborníků mimo organizaci.“

Obr. 1: Projektová struktura



Zdroj: BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Grada, 2011. s. 76

„Vzniká interdisciplinární, z hlediska profesního zpravidla značně heterogenní tým. Jeho členové se zabývají pouze daným projektem a jsou podřízeni pouze vedoucímu projektu. Daný útvar má rovněž vyčleněné potřebné materiální a finanční prostředky. Ostatní útvary se do práce na projektu nezapojují. Po ukončení práce na projektu se projektová skupina ruší.“ (Blažek, 2011, s. 77)

„Týmová orientace je schopnost pracovat kooperativně a flexibilně s jinými členy týmu a plně chápat roli, kterou má jako člen týmu hrát.“ (Armstrong, 2007, s. 153)

Angažovanost

„K angažovanosti dochází, když jsou lidé oddáni své práci. Mají zájem o to, co dělají, a skutečně je to vzrušuje. Angažovanost v práci, zaujetí prací může existovat dokonce i tehdy, kdy lidé nejsou oddáni organizaci, s tou výjimkou, kdy jim organizace poskytuje příležitost a prostor uplatňovat a rozvíjet jejich dovednosti a potenciál. Mohou více lnout k typu práce, kterou vykonávají, než k organizaci, která jim tu práci poskytuje, zejména jedná-li se o vzdělané pracovníky, pracovníky se znalostmi.“ (Armstrong, 2007, s. 241)

„Zvyšování angažovanosti v práci začíná vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst nebo vytvářením rolí. Zaměřuje se to na zabezpečování:

- *Zajímavosti a podnětnosti* - stupeň, v jakém je práce zajímavá sama o sobě a vytváří pro lidi náročné cíle,
- *rozmanitosti* - míra, v jaké činnosti této práce vyvolávají potřebu určitého rejstříku dovedností a schopností,
- *autonomie* - volnost a nezávislost, kterou má držitel pracovního místa, včetně možnosti rozhodovat podle svého uvážení, provádět volbu, plánovat práci a rozhodovat o postupech při jejím vykonávání, a osobní odpovědnost držitele pracovního místa za výsledky,
- *celistvost pracovního úkolu* - míra, v jaké práce vyžaduje dokončení nějakého celku a rozpoznatelného kusu práce,
- *významnost pracovního úkolu* - míra, v jaké daná práce přispívá k významnému konečnému výsledku a má podstatný vliv na životy a práci jiných lidí.“ (Armstrong, 2007, s. 241)

„Všechny tyto faktory jsou ovlivňovány strukturou organizace, systémem práce a kvalitou vedení (*leadership*). Životně důležitá je právě kvalita vedení. Míra, v jaké práce nabízí rozmanitost, autonomii, celistvost pracovního úkolu a významnost pracovního úkolu, závisí více na tom, jak jsou držitelé pracovního místa řízeni a vedeni, než na jakémkoliv formálním procesu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. Manažeři a lídři týmů mají často značnou libovůli v tom, jak přidělovat práci a do jaké míry delegovat pravomoci. Mohou poskytovat zpětnou vazbu, která uznává a oceňuje přínos lidí, a mohou zdůrazňovat význam práce, kterou lidé dělají.“ (Armstrong, 2007, s. 241)

3.3 Tým

Definice týmu

Armstrong (2007, s. 253) se odvolává na definici týmu, kterou uvedli Katzenbach a Smith (1993) „Tým je malá skupina lidí se vzájemně se

doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní.“

Charakteristiky efektivních týmů

Armstrong (2007, s. 254) říká, že: „Podle Katzenbacha a Smitha mají týmy následující charakteristiky:

Týmy jsou ve většině organizací základní pracovní jednotkou. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí.“

„Týmová práce se uplatňuje jak v celé organizaci, tak v jednotlivých týmech. Představuje „soubor hodnot, které povzbuzují takové chování, jako je naslouchání a kooperativní odezva na názory vyjadřované ostatními, poskytování možností ostatním lidem, aby vyjádřili své pochybnosti, poskytování pomoci těm, kteří ji potřebují, a uznávání zájmů a úspěchů ostatních".“ (Armstrong, 2007, s. 254)

„Týmy jsou vytvářeny, aktivizovány a dostává se jim energie na základě významných a náročných pracovních úkolů. Týmy podávají větší výkon než jednotlivci pracující osaměle nebo ve velkých podnikových skupinách především tehdy, jestliže práce vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností.“ (Armstrong, 2007, s. 254)

„Týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky. Mohou se přizpůsobovat novým informacím a úkolům rychleji, přesněji a efektivněji než jedinci chycení v síti rozsáhlejších podnikových celků. Vysoce výkonné týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů, prováděných jak kolektivně, tak individuálně. Tyto týmy jsou charakteristické hlubokou oddaností svému růstu a úspěchu.“ (Armstrong, 2007, s. 254)

Dysfunkční týmy

„Uvedené charakteristické rysy jsou poněkud idealistické. Týmy takto nepracují. Z hlediska efektivního fungování mohou selhat následujícími způsoby:

- Atmosféra může být nepřírozená a přeformalizovaná,

- buď se příliš často vedou diskuse, které nevedou k ničemu, nebo diskusi brání dominantní členové týmu,
- členové týmu ve skutečnosti nevědí, co mají dělat, a neznají cíle a standardy, jejichž plnění se od nich očekává,
- lidé si navzájem nenaslouchají,
- častý je nesouhlas a většinou souvisí spíše s osobností nebo s odlišným názorem, než s rozumnou diskusí o alternativních hlediscích,
- rozhodnutí nejsou přijímána společně členy týmu,
- existují důkazy o otevřených osobních útocích nebo o skrytém osobním nepřátelství,
- lidé nepocitují svobodu k vyjadřování svých názorů,
- jednotliví členové týmu se vyhýbají práci, nebo je jim to umožňováno a nechávají ostatní pracovat za sebe,
- v tom, jak členové týmu pracují, je málo flexibility - lidé mají sklon využívat jen určitý okruh svých dovedností, nebo vykonávat pouze určitý druh úkolů a existuje málo důkazů o víceoborovosti,
- vedoucí týmu ovládá tým; více pozornosti se věnuje tomu, kdo řídí a kontroluje, než vlastnímu vykonávání práce,
- tým určuje své vlastní standardy a normy, které nemusejí být v souladu se standardy a normami organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 254)

Týmové role

„Různé typy rolí, které hrají členové týmu, definoval Belbin (1981) v následující podobě:

- *předseda* - který řídí to, jak tým funguje,
- *tvarovači* - kteří specifikují to, jak by měl tým pracovat,
- *rozpracovávající – realizátoři* - kteří přetvářejí koncepce a plány do praktických pracovních postupů,
- *pěstitelé* - kteří vytvářejí nápady a strategie,

- *hledači zdrojů* - kteří zkoumají, jaké zdroje, nápady a postupy existují mimo tým,
- *monitorovači – hodnotitelé* - kteří analyzují problémy a hodnotí nápady,
- *týmoví pracovníci* - kteří podporují členy týmu, zlepšují komunikaci mezi členy a posilují týmového ducha,
- *zdokonalovatelé – dopracovávající* - kteří udržují v týmu vědomí naléhavosti práce.“ (Armstrong, 2007, s. 255)

Armstrong (2007, s. 255) zmiňuje také „Alternativní klasifikaci rolí, kterou vytvořili Margerison a McCann (1986) (Margerison, C. - McCann, R. (1986): The Margerison/McCann team management resource: theory and application. *International Journal of Manpower*, 7 (2), s. 1-32.).

Tvoří ji osm rolí:

- *zpravodaj – poradce* - shromažďuje informace a vyjadřuje je ve snadno srozumitelné podobě,
- *tvůrce – inovátor* - rád přemýšlí o nových nápadech a způsobech provádění práce,
- *průzkumník – předkladatel* - přebírá nápady a předkládá je ostatním,
- *hodnotitel – rozvíječ* - přebírá nápady a upravuje je tak, aby fungovaly v praxi,
- *iniciátor – organizátor* - stará se o to, aby se udělalo, co se udělat má, klade důraz na cíle, termíny a rozpočty,
- *osoba dělající závěry – producent* - sestavuje plány a systémy standardů tak, aby se zabezpečilo splnění úkolů,
- *kontrolor – inspektor* - soustřeďuje se na detaily a na dodržování pravidel a směrnic,
- *podporovatel – udržovatel* - vede a pomáhá při plnění standardů.“ (Armstrong, 2007, s. 255)

„Podle Margerisona a McCanna potřebuje vyvážený tým členy schopné vykonávat každou z těchto osmi rolí.“ (Armstrong, 2007, s. 255)

„Hlavní procesy, které ovlivňují fungování organizace, jsou schopnost vést, moc, politika a konflikt.“ (Armstrong, 2007, s. 255)

Schopnost vést (leadership)

„Schopnost vést lze definovat jako schopnost přesvědčovat ostatní, aby byli ochotni se chovat jinak. Funkcí vedoucích týmů je dosáhnout splnění jim uložených úkolů za pomoci skupiny. Vedoucí a jejich skupiny jsou tedy na sobě vzájemně závislí.“ (Armstrong, 2007, s. 255)

„Vedoucí mají dvě hlavní role. Za prvé musejí plnit úkol. Za druhé musejí udržovat efektivní vztahy mezi sebou a skupinou a jedinci ve skupině - efektivní v tom smyslu, že napomáhají plnění úkolů. Jak zdůraznil Adair (1973) (Adair, J. (1973): *The Action-Centred Leader*. London, McGraw-Hill), při plnění svých rolí musejí vedoucí uspokojovat následující potřeby:

- *Potřeby úkolu* - Skupina existuje, aby plnila nějaký společný účel nebo úkol. Úlohou vedoucího je zajistit, aby byl tento účel nebo úkol splněn. Pokud tomu tak není, ztrácejí vedoucí důvěru skupiny a výsledkem je zklamání, nespokojenost, rozčarování, kritika a možná i rozpad skupiny.
- *Potřeby zachování skupiny* - Aby dosahovala svých cílů, musí skupina držet dohromady. Úkolem vedoucího je tedy vytvářet a udržovat týmového ducha a morálku.
- *Potřeby jedinců* - Jedinci mají své vlastní potřeby a očekávají, že je uspokojí prací. Úkolem vedoucího je být si vědom těchto potřeb tak, aby v případě potřeby mohl podniknout kroky, vedoucí ke sladění těchto individuálních potřeb s potřebami úkolu a potřebami skupiny.“ (Armstrong, 2007, s. 256)

„Tyto tři potřeby jsou vzájemně závislé. Kroky vedoucího v jedné oblasti ovlivňují obě zbývající, pro úspěšné plnění úkolu je podstatné, jestliže je skupina stmelena a její členové motivováni tak, aby věnovali práci své nejlepší úsilí. Kroky orientované na uspokojení skupinových nebo

individuálních potřeb musejí mít vztah k potřebám úkolu. Je nemožné uvažovat o jedinci v izolaci od skupiny nebo uvažovat o skupině bez spojitosti s jedinci, kteří ji tvoří. Jestliže se přehlíží jakákoliv potřeba, utrpí tím i potřeby zbývajících a vedoucí bude méně úspěšný.“ (Armstrong, 2007, s. 256)

„Uplatňovaný způsob vedení závisí na povaze úkolu a na profilu vedených lidí. Také bude záviset na prostředí a samozřejmě i na momentálním vedoucím. Analyzování kvalit schopnosti vést z hlediska inteligence, iniciativy, sebejistoty atd. má jenom omezený význam. Požadované kvality mohou být v různých situacích různé. Je užitečnější uplatnit takový přístup, který vychází z dané situace, a brát v úvahu všechny faktory, s nimiž se vedoucí musejí vypořádat; především pak úkol, skupinu a jejich vlastní postavení ve vztahu ke skupině.“ (Armstrong, 2007, s. 256)

Konflikt

„Konflikt v organizacích je nevyhnutelný, protože ty fungují pomocí přizpůsobování a kompromisů mezi konkurujícími si prvky v jejich struktuře a členstvu. Konflikt také vzniká, když dochází ke změně, protože ta může být považována za hrozbu, kterou je třeba zpochybnit nebo se jí bránit, nebo když existuje nespokojenost - ta může vyvolat agresivní reakci: spíše boj než únik. Konflikt není třeba odsuzovat. Je nevyhnutelným výsledkem pokroku a změn a může a měl by být využíván konstruktivním způsobem.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

„Konflikt mezi jedinci plodí méně problémů než konflikt mezi skupinami. Jedinci mohou jednat nezávisle a řešit své neshody. Členové skupin budou asi muset akceptovat normy, cíle a hodnoty své skupiny. Jedinci budou při konfliktech s jinými subjekty obvykle loajální se svou skupinou.“ (Armstrong, 2007, s. 257)

4. EVIDENČNÍ A KOMUNIKAČNÍ SYSTÉM

Praktická část této diplomové práce byla vedena ve školském zařízení. Vedením školy byla vytvořena skupina o sedmi odbornících, kteří byli požádáni o vzájemnou spolupráci při vytváření evidenčního a komunikačního systému na základní škole.

Tato skupina byla sestavena ze studenta univerzity, zástupkyně ředitele, vedoucí předmětové komise, specialisty na informační technologie, vedoucí školní družiny, trenéra plavání a etopeda pracujícího v pedagogicko psychologickém centru.

Tito odborníci byli angažováni na základě dobrovolnosti, takže můžeme konstatovat, že jejich setrvání ve skupině bylo na bázi loajality vůči škole a vedení školy.

Rozdílnost jednotlivých odborníků byla záměrná pro úspěšné dosažení cíle, jelikož každý potřebný obor byl zastoupen jedním hlasem. Avšak zdánlivá rozdílnost byla jen povrchová, zmínění odborníci působili na této škole již nějakou dobu v různých pozicích, až na studenta univerzity, který byl z jiného oboru, kde uplatňoval své zkušenosti z oblasti vedení a řízení lidí.

Skupina byla laděna spíše neformálně a na základě dobrovolnosti, nebyl proto vedením školy určen formální vedoucí skupiny zodpovědný za její výsledky. Sama skupina si však zvolila vedoucího týmu, a to studenta, na základě jeho nezaujatého pohledu na danou problematiku a členy skupiny. Kompetence jednotlivých členů můžeme dělit mnoha způsoby, ale při detailním rozboru může říci, že základní kompetence musí mít každý člověk ve skupině, který se chce podílet na dosažení stanovených cílů.

Jednotliví odborníci ve svých oblastech musí vynikat jak už zájmem o danou profesi a o novinky ve svých oborech, tak musí splňovat požadované vzdělání či délku praxe v oboru, který reprezentují.

4.1 Jednotliví členové skupiny

Student univerzity v přiřknuté roli vedoucího skupiny musí dobře zvolit jakým stylem a s jakou důrazností povede skupinu lidí tak, aby se z této skupiny stal dobře fungující tým. Musí mít neustále na paměti, že je to dobrovolná skupina, která chce a tudíž má zájem určitým způsobem spolupracovat. Zde tedy odpadá prvotní motivování jednotlivých členů do práce a musí se hledat motivace následná, která přichází ve fázi, kdy dochází ve skupině k poklesu morálky a pracovního tempa. Jeden z nejdůležitějších prvků při vedení této malé skupiny je vzájemná empatie s každým členem této skupiny. Proto je vhodné každého člena skupiny lépe poznat, aby mohl vedoucí skupiny v určitý okamžik daného člena těmi správnými motivačními prvky povzbudit nebo nasměrovat do situací, které budou prospěšné jak pro skupinu, tak pro dosažení stanoveného cíle. Metody a strategie volí vedoucí skupiny na základě svého vzdělání v oblasti managementu a dosavadních pracovních zkušeností s vedením a řízením lidského potenciálu.

Zástupkyně ředitele je pedagožkou s letitou praxí a zastupuje nejen odborný názor pedagoga, ale především zastupuje právní hledisko školy a možnosti poskytnutých informací o právních úpravách školy, o chodu školy, o možnostech a přístupech zaměstnanců ke škole, o zveřejňování citlivých údajů především o žácích školy a jejich zaměstnancích. Zástupkyně ředitele se na škole stará i o autoevaluační systém školy, který sama vytvořila. Její pracovní náplň a povinnosti ve škole ji vytěžují natolik, že jsem byl příjemně překvapen, když se sama nabídla jako člen skupiny, který bude vyhotovovat zápisy z porad. Její motivovanost a loajalita vůči škole byla velice přínosná pro naplnění cíle skupiny.

Vedoucí předmětové komise je pedagožka s praxí na vícero školách, která zabezpečuje výchovně vzdělávací činnost, zaměřenou na získávání vědomostí a dovedností a rozvíjení talentu žáků podle učebních dokumentů a dalších metodologických doporučení z oblasti pedagogiky a psychologie, dále se stará o zabezpečení předmětové sekce, kterou má na starosti, jak po materiálové, tak částečně po personální stránce. Její motivace proč být ve

skupině je, že se ráda podílí na tvorbě nových programů pro školu, které vidí jako perspektivní, a pokud je u vývoje, může tento vývoj podpořit svými zkušenostmi a tím obohatit celý výsledek skupiny a projektu.

Specialista na informační technologie je mladý ambiciózní pedagog tamější školy, kde vyučuje informační technologii, je také i správcem počítačové sítě a webových stránek s doménou školy. Prakticky neexistovalo lepší spojení pro specialistu informačních technologií, kterého je potřeba ve skupině, když chcete vytvářet komunikační a informační systém školy. Jeho houževnatost a orientovanost v těchto systémech byla velice stěžejní pro cíl této skupiny. Motivace tohoto specialisty byla v pocitu důležitosti a nepostradatelnosti pro skupinu a tím i pro zabezpečení provozu nového systému na škole po technické stránce.

Vedoucí školní družiny je mladá paní vychovatelka, která je i dálkovou studentkou na vysoké škole, zajímá se také o možnosti informační komunikace. Má zkušenosti s novými informačními systémy, co využívají vysoké školy a zastupuje část základní školy, kde je informovanost o dětech při předávání určeným osobám klíčová. Z vysoké školy a praxe má naučené získávání klíčových informací z rozhovorů a debat, jejich vyhodnocování a rozvíjení v upravené a jasně srozumitelné formě, kterou následně interpretuje. Její motivací je, jak její osobní rozvoj v informačních technologiích, tak podílení se na projektu ve škole, a tím i ovlivnit určitou část chodu školy.

Trenér plavání je nejen vychovatel ve školní družině a učitel tělesné výchovy, ale především má na starosti plavecké tréninky u individuálních vzdělávacích plánů pro žáky s mimořádným nadáním. Jeho motivací proč se podílet na vytvoření nového komunikačního systému, byla jeho nespokojenost s dosavadním průběhem informovanosti o možnostech, průběhu a dobách tréninkových hodin, ale také informovanost o plaveckých soustředěních, táborech, závodech a výsledkových listin.

Etoped pracující v pedagogicko psychologickém centru a též pro školu je absolventem Univerzity Karlovy v Praze, speciální pedagogika-etopedie, má psychoterapeutické a arteterapeutické vzdělání, dlouholetou praxi v oblasti sociálně patologických jevů, je také externí vysokoškolský pedagog,

renomovaný lektor a supervizor. Jeho motivací byla potřeba co možné nejpřesnější informovanosti pedagogů a rodičů o vzájemných postupech, které by pomohly dětem s výchovnými problémy, poruchami chování a dalšími aspekty. Tato komunikace by ulehčila vztahy mezi zákonnými zástupci, školou a žáky.

4.2 Plánování a organizování cíle

Na první schůzce došlo od ředitele školy k představení jednotlivých členů skupiny a také každý jsme představili svoji vizi evidenčního a komunikačního systému, na kterém bychom rádi spolupracovali. Každý člen měl možnost tyto prvotní návrhy komentovat.

Při komentování návrhů ostatních členů skupiny se začalo tvořit týmové klima, které začalo určovat jednotlivé pozice členů týmu. V závěru první schůzky, kde byly již utvořeny jednotlivé pozice, jak přirozeným prosazením jednotlivých členů, tak případným delegováním určitých úkolů na další členy týmu. Byl dojednáán další termín schůzky za týden, který všichni potřebovali k ucelení myšlenek, jak o návrzích, které zde zazněly, tak o skupině samotné.

Na další schůzce se utvářel a doplňoval návrh, který byl vybrán jako zatím nejlepší možnost pro realizaci nového evidenčního a komunikačního systému. Student univerzity poradu řídil a usměrňoval tok interpretovaných myšlenek od členů týmu do ucelené podoby, které zaznamenal na diktafon a Flipchart. Tímto způsobem bylo pro všechny zřejmé, jaké návrhy byly přijaty, a které by mohly být alternativami stávajících návrhů. Patřičnou pozorností bylo docíleno vnitřního uspokojení jednotlivců, že všechny návrhy jsou důležité a podstatné k dosažení cíle týmu. Zvolenou metodou byla posílena jejich vnitřní motivace do další konstruktivní společné práce. Student univerzity přivedl tým k závěrečné přijatelné formě návrhů, která byla všemi akceptována. Úkoly, které byly naplánovány na druhou poradu, byly splněny.

Průběh porady byl pro všechny srozumitelný a dynamický hlavně díky neustálému dotazování a kladením kontrolních otázek od vedoucího týmu. Při

této komunikaci je důležité, aby vedení reagovalo na každou zpětnou vazbu a znovu opakováním ujistilo daného člena týmu a sebe o správnosti podaných informací. Termín dalšího setkání se vždy odsouhlasil na konci každé porady.

Na příští poradu vedoucí týmu zadal úkol pro celý tým, kde měli najít alternativy již existujících evidenčních a komunikačních systémů na trhu, které by splňovaly požadavky našeho zvoleného návrhu tohoto systému. V této oblasti se jevil jako nejsilnější člen specialista na informační technologie. Bohužel při následné kontrole splnění zadaného úkolu, byly jeho informace nedostačující a hlavně neaktuální. Na druhou stranu vedoucí školní družiny přispěla s návrhem skombinováním několika systémů, které by dohromady plnily vytýčený cíl. Po vzájemné konzultaci členů týmu, vedoucí týmu tento návrh ocenil, ale zamítnul, s odůvodněním více násobného přihlašování do jednotlivých systémů. Po vyhodnocení získaných informací, bylo všem zřejmé, že systém, který by splňoval zadané požadavky, se v tuto chvíli na trhu nenachází. Vedoucí týmu využil dané situace a namotivoval členy k tvorbě nového systému.

4.2.1 Teambuilding, přehodnocení cíle

Časové rozmezí jednotlivých porad bylo nedostačující, nebylo dosaženo maximální možné efektivity každé porady. Tato neefektivita se mohla řešit dvěma způsoby. Navýšit četnost porad a jejich délku trvání, nebo víkendový pracovní teambuilding. Vedoucí týmu vyjednal podmínky pracovního teambuildingu, akceptovatelné ředitelem školy. Cílem teambuildingu bylo stmelit kolektiv z důvodů navození příjemného pracovního klimatu v týmu a ocenění jejich loajality ke škole. Byla tak využita nabídka hotelových služeb jako benefit za odvedenou práci. Výsledek tohoto motivačního prvku byla spolupráce v týmu v poměru 1+1=3.

Vedoucí týmu sestavil harmonogram víkendového teambuildingu (Příloha A). Ostatní členy týmu seznámil s průběhem celého víkendu formou prezentace. V pracovní části víkendu se vedla společná diskuze, jakým

způsobem je možné vlastními silami vytvořit evidenční a komunikační systém a za jakých podmínek je možné ho uskutečnit. Výsledkem společné debaty došel tým k jednotnému názoru, že zadaný cíl je realizovatelný za předpokladu financování z vnějších zdrojů a posílení týmu o další členy. Finanční stránka zadaného úkolu byla primární bariérou, proto také posílení o nové členy týmu bylo nereálné. Celý tým byl sestaven pouze na základě jejich dobrovolnosti s možností využití všech dostupných prostředků školy. Jediným možným řešením pro realizaci systému bylo zajištění financí z jiných zdrojů. Vedoucí týmu předpokládal stávající situaci, kterou již dříve projednal s ředitelem školy. Aby mohlo dojít k financování z jiných zdrojů bylo nezbytné vytvořit projekt, který by oslovil investora. S touto variantou, která obnáší vyšší časovou dotaci pro vytvoření evidenčního a komunikačního systému, obeznámil členy týmu. Na skupině bylo patrné, že tato oblast je pro ně poněkud odlišná od jejich zaměření, a vyšší časová náročnost se stala pro ně důvodem k ukončení spolupráce. Proto bylo na místě rozpoutat diskuzi o jednotlivých možnostech všech členů týmu. Nejsilnějším motivačním prvkem se v tomto případě stalo finanční ohodnocení jednotlivců, který by zabezpečil budoucí investor projektu. Závěrem celé diskuze bylo jednotné odsouhlasení pokračovat v projektu. Vedoucí skupiny prezentoval týmu jeden projekt, který byl financován z fondů EU. Na základě uvedených informací si společně sestavily strukturu projektu, aby mohl být prezentován v ucelené formě.

Dalším stěžejním krokem v projektu bylo vytvoření dotazníků pro rodiče (Příloha B), ředitele (Příloha C) a učitele (Příloha D). Dotazníky měly za úkol zjistit potřebu a uplatnění nového evidenčního a komunikačního systému a zda stávající systém vyhovuje či nikoli. Krátké otázky v dotazníku byly jak otevřené i uzavřené a formulovány tak, aby odpovědi byly vypovídající a neodrazovaly respondenta. Členové týmu uplatnily zkušenosti z praxe, a obsahovou stránku otázek tvořili, aby odrážely skutečný stav používaných systémů na školách. Vedoucí týmu směřoval typy a pořadí otázek do logického celku s tím, aby vyvolaly u dotazovaných ředitelů a učitelů negativní odpovědi na otázky. Vyvolané negace navozují u ředitelů a učitelů potřebu nového evidenčního a komunikačního systému. Dotazníky pro ředitele, které byly

podporovány Asociací ředitelů základních škol a dotazníky pro učitele byly odeslány elektronicky na určený vzorek základních škol v Praze s průvodním krátkým dopisem, který objasňoval důležitost dotazníku a k čemu slouží. Dotazníky pro rodiče byly odeslány na kontaktní emaily jednotlivých zákonných zástupců na základní škole, ze které byl tvořen tým. Ti zákonní zástupci, kteří neodpověděli na dotazník v emailu, měli tuto možnost při třídních schůzkách. V každé třídě byl nachystán dotazník v papírové formě. V závěru porady vedoucí týmu ohodnotil dosavadní práci jednotlivých členů týmu a pochválil tým jako celek. Pochvala je jedna s nejefektivnějších metod odměňování, když ji zvolíte v pravý okamžik a na správném místě. Vedoucí týmu před zahájením večere prezentoval dosavadní práci řediteli školy a ještě jednou poděkoval všem za spolupráci. Členové týmu byli pochvalou příjemně naladěni o to více, že pochvala byla doplněna o děkovná slova ředitele školy.

V závěrečné poradě teambuildingu byl každému přidělen úkol. Vedoucí týmu záměrně zadal samostatný úkol, aby se přesvědčil o schopnostech jednotlivých členů týmu a zda porozuměli dané problematice. Každý měl zpracovat v písemné formě svoji představu o jednotlivých modulech konkrétní přidělené oblasti (např. Postup při absenci žáka, postup při zapisování vysvědčení). Z časového hlediska a z hlediska produktivity práce bylo efektivnější zaúkolovat členy samostatnou prací. Členové týmu nebyli ovlivňováni jiným názorem a mohli tak vypracovat moduly, které byly pro ně klíčové z jejich úhlu pohledu.

Na další poradě si vedoucí týmu vyslechl jednotlivé návrhy modulů a zapisoval je na flipchart, tyto návrhy průběžně doplňoval poznámkami od ostatních členů týmu. Podstatou zadané práce je obhájení si daných postupů v modulech před týmem. Bylo zajímavé sledovat odlišný pohled na zpracování jednotlivých modulů, které bylo posléze nutno upravit a přepsat do postupu pro zpracování programátorem, například zapisování známek (Příloha E). Pro názornou ukázkou specifikoval jednu základní stavbu modulu specialista na informační technologie, poté byla představa, jak psát jednotlivé moduly, jednodušší a přehlednější pro celý tým. V této fázi bylo důležité motivovat zástupkyni ředitele a vedoucí předmětové komise, protože zpracovat tak široké

spektrum modulů by bylo velice náročné i pro celý tým. Byly nepostradatelné pro tým, jelikož jejich stávající zkušenosti s nynějším používaným systémem na škole byly klíčové pro tvorbu nových modulů. Vedoucí týmu stanovil základních dvacet modulů, které by se nejčastěji využívaly. Každý modul byl podroben uživatelské kritice tak, aby mohl být zpracován specialistou na informační technologie do opravdu velice primitivní verze prototypu systému (Příloha F).

Díky tomuto prototypu bychom měli vizuální představu, jak by systém mohl fungovat a případně na něm investorovi ukázat náš záměr bez odhalení celého knowhow, které by pak mohlo být zneužito pro komerční účely.

V průběhu vytváření těchto modulů se souběžně přemýšlelo nad možnostmi financování projektu. Při návrzích o financování projektu jsme uvažovali i o oslovení několika počítačových firem, tiskařských firem, magistrátu a zvažovali jsme možnost i financování pomocí strukturálních fondů evropské unie. V týmu jsme diskutovali o navržených možnostech. Jako nejjednodušší variantou bylo oslovit počítačové nebo tiskařské firmy, ale tato volba skrývala negativní stránku v podobě možnosti plagiátorství ze strany firem. Z tohoto důvodu vybral tým jako nejvhodnější variantu financování pomocí strukturálních fondů EU.

4.3 Vyhodnocení dotazníků

K vyhodnocování jednotlivých dotazníků přistupoval vedoucí týmu jako k získávání klíčových informací a potřeb, jsou prioritní pro jednotlivé respondenty. Vyhodnocování dotazníků bylo stěžejní i při návrhu jednotlivých modulů v projektu evidenčního a komunikačního systému. Vedoucí týmu rozdělil vyhodnocování jednotlivých dotazníků do pěti etap. A to:

- 1. etapa. Vyhodnocení elektronických dotazníků pro rodiče (zákonné zástupce),
- 2. etapa. Vyhodnocení tištěných dotazníků pro rodiče (zákonné zástupce),

- 3. etapa. Vyhodnocení elektronických dotazníků pro ředitele,
- 4. etapa. Vyhodnocení elektronických dotazníků pro učitele,
- 5. etapa. Porovnání vyhodnocených výsledků mezi součtem 1 a 2 etapy se 4 etapou.

První a druhá etapa

V první a druhé etapě došlo k vyhodnocení dotazníků pro rodiče (zákonné zástupce) (Příloha G), který byl distribuován pomocí internetu a tištěných dotazníků při třídních schůzkách a je patrné, že z možných 204 respondentů, které je možno oslovit, odpovědělo 78% to je 159 respondentů. Z výsledků vyplývá, že zájem rodičů (zákonných zástupců) mít aktuální informace je důležité, a to v pořadí uvedené v tabulce 1.

Tab. 1: Vyhodnocení elektronických a tištěných dotazníků pro rodiče (zákonné zástupce)

Pořadí	Aktuální informace o ...	Vyjádření v čísle	Vyjádření v %
1.	prospěchu	146	92%
2.	chování	138	82%
3.	probírané látce v daných předmětech	121	76%
4.	akcích třídy, školy, školní družiny	115	72%
5.	změnách rozvrhu a mimoškolních aktivitách	109	69%
6.	docházce	106	67%
7.	domácích úkolech	105	66%
8.	platbách	90	57%
9.	docházce na tréninky a kroužky	82	52%
10.	mimoškolních aktivitách	82	52%
11.	zadávání cvičných textů	81	51%
12.	zápisech z třídních schůzek	71	45%
13.	školní družině	59	37%

14.	zadávaní IVP	56	35%
15.	zápisech SRZŠ	37	23%
16.	rozpisech závodů, soustředění a listin	36	23%

Při vyhodnocování dotazníků jsme byli překvapeni, že informace o docházce se umístily „až“ na šestém místě. Naopak kvitujeme s povděkem informační zájem o akcích třídy, školy, školní družiny. Z toho usuzujeme, že na této konkrétní škole mají rodiče zájem o aktivity, které škola připravuje pro své žáky.

Třetí etapa

Ve třetí etapě se vyhodnocování elektronických dotazníků pro ředitele, které byly poslány na předem vybraných 20 škol hlavního města Prahy, setkala s návratností odpovědí na dotazníky v 55%, to je 11 odpovědí s těmito výsledky viz. tabulka 2.

Tab. 2: Vyhodnocení elektronických dotazníků pro ředitele

1. Které evidenční a komunikační programy používáte	Bakaláři	11
	Moodle	0
	Jiné:	0
2. Vyhovují tyto programy Vaším potřebám při komunikaci škola, rodiče, žáci	Ano	5
	Ne	6
3. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém pracovat v operačních systémech	Windows	11
	Linux	1
	Novell	0
	Jiné:	0
4. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém využívat Vaše programy odkudkoliv	Ano	9
	Ne	2
5. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém přehled o platbách školy (školní jídelna, školní družina, škola v přírodě, kina, exkurze apod.)	Ano	0
	Ne	11

6. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zařadit vychovatele školní družiny a asistenty do systému úvazků a rozvrhů a tím zpracování suplování	Ano	6
	Ne	5
7. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém vytvoření osobní složky („šuplíku“) pro úschovu a další použití dat (přístup k datům kdekoliv pomocí internetu a na kterémkoliv PC)	Ano	3
	Ne	8
8. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadat domácí úkol pro žáka, třídu, skupinu apod.	Ano	1
	Ne	10
9. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadávání (tvorba) online testů	Ano	0
	Ne	11
10. Ocenili byste zjednodušení obsluhy programu	Ano	0
	Ne	11
10A. Napište, které kroky považujete za zbytečné	-	
11. Jaké další funkce byste v evidenčním a komunikačním systému nejvíce uvítali	Program umí více, než jsou učitelé schopni využívat.	
12. Uvítali byste evidenční a komunikační systém, který by výše uvedené funkce umožňoval	Ano	7
	Ne	4
13. Měli byste zájem o nezávazné finální testování nového evidenčního a komunikačního systému ve Vaší škole	Ano	2
	Ne	9

Z výsledků je patrné, s jakým evidenčním a komunikačním programem oslovené základní školy pracují. V otázce číslo šest je zde vidět nejmarkantnější rozpor v odpovědích. Jestliže používají stejný program jak je možné, že některé funkce lze využívat na určitých školách a na druhých nikoli. Toto zjištění nás utvrzuje v nepřehlednosti jednotlivých modulů a možnostech jejich využívání v používaném programu na základních školách. I odpověď na otázku číslo jedenáct „Jaké další funkce byste v evidenčním a komunikačním systému nejvíce uvítali?“, u jednoho dotazníku vyplněna takto: „Program umí více, než jsou učitelé schopni využívat“. A to nás vede k otázce, zda učitelé

jsou vůbec ochotni využívat tento program, který nabízí, dle odpovědi, nepřeberné množství funkcí, které ani nepoužijete. Nemohou mít tyto nadbytečné funkce spíše odrazující efekt k užívání? Se zvyšujícím se množstvím nabídek, může docházet ke ztrátě orientace uživatele v menu, a to ho může deprimovat k další práci v programu. Z těchto uvedených důvodů je třeba mít na paměti především uživatele při sestavování takového evidenčního a komunikačního systému.

Čtvrtá etapa

Ve čtvrté etapě se vyhodnocování elektronických dotazníků (Tabulka 3) pro učitele setkalo s velkým zájmem týmu. Je pochopitelné, že pedagogové se chtěli přesvědčit, jak velmi jsou jejich potřeby odlišné s potřebami kolegů na jiných základních školách. Odpovědi na dotazníky jsme dostali od 540 respondentů z již zmíněných 11 škol. Jednou z nejdůležitějších odpovědí „Ano“ je na otázku číslo jedna s počtem 459 respondentů. Proč tomu tak je si rozebereme v páté etapě. Jako kontroverzní považujeme odpověď na otázku číslo tři. Je opět k zamyšlení, zda byla otázka správně pochopena nebo jestli jde o uživatelskou neznalost programu. Jako nejzajímavější hodnotíme však odpovědi na jednotlivé otázky ve skupině otázek číslo čtyři. Nejvíce nás překvapily odpovědi na zadávání online testů a cvičných testů se 40 kladnými odpověďmi. Je zde k posouzení validita těchto dotazníků, jelikož dalších 500 uživatelů na tuto možnost nepřišla. I přesto jsme je zařadili do vyhodnocování, jelikož ukazují obraz o užívání systému na škole.

Tyto dotazníky nejsou určeny k přesnému posouzení stavu užívání dosavadních systémů na základních školách. Jsou určeny ke sběru dat, které pomohou uspokojit potřeby jednotlivých stran komunikace. Jako očekávanou odpověď na otázku číslo šest o zjednodušení obsluhy programu, bylo „Ano“ v 487 případech odpovídajícím 90% respondentů.

V dotazníku nás nejvíce neuspokojily odpovědi na otázku číslo sedm, kde jsme se chtěli shledat s nápaditými podněty od pedagogů, případně dalších uživatelů. Odpověď „Nevím“ ve 23% byla vypovídající o uživatelském stavu na jednotlivých školách. Respondentům buď na stávajícím systému nic

nechybí, nebo jsou pro ně dostačující předložené možnosti v dotazníku, které jsou jen opravdu základními prvky celého systému, a nebo neví, jak pojmenovat a popsat funkci, kterou systém neobsahuje.

Tab. 3: Vyhodnocení elektronických dotazníků pro učitele

1. Vyhovuje stávající program na škole Vaším potřebám při komunikaci škola, rodiče, žáci	Ano	459	85%
	Ne	54	10%
2. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém využívat Vaše programy odkudkoliv	Ano	189	35%
	Ne	324	60%
3. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém vytvoření osobní složky („šuplíku“) pro úschovu a další použití dat (přístup k datům kdekoliv pomocí internetu a na kterémkoliv PC)	Ano	243	45%
	Ne	297	55%
4. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadat	hodnocení žáků	540	100%
	chování žáků	540	100%
	docházku žáků	451	84%
	mimo školní aktivity žáků	340	63%
	domácí úkoly	302	56%
	aktuálně probíranou látku v daných předmětech	270	50%
	individuální vzdělávací plány žáků	216	40%
	akce třídy, družiny	351	65%
	změny v rozvrhu	378	70%
	online testy	40	7,40%
	cvičné testy	40	7,40%
	rozpisy soutěží, závodů, soustředění a výsledkových listin	243	45%
5. Uvítali byste komunikační a evidenční systém, který by výše uvedené funkce umožňoval	Ano	314	58%
	Ne	226	42%
6. Ocenili byste zjednodušení obsluhy Vašeho programu	Ano	487	90%
	Ne	53	10%

7. Jaké další funkce byste v komunikačním a evidenčním systému nejvíce	Nevím	124	23%
--	-------	-----	-----

Pátá etapa

V páté etapě jsme se věnovali porovnávání jednotlivých výsledků od rodičů (zákonných zástupců) s funkcemi, které umožňuje stávající systém na školách z pohledu pedagogů. Jak bylo zmíněno na otázku číslo jedna v dotazníku pro učitele: „Vyhovuje stávající program na škole Vaším potřebám při komunikaci škola, rodiče, žáci“ odpovědělo 459 respondentů „Ano“ což je 85%. Z odpovědí je patrné, že pedagogové jsou spokojeni s touto komunikací nabízenou stávajícím systémem. Ovšem jak nám ukazuje porovnání, (Tabulka 4) je z pohledu potřeb rodičů (zákonných zástupců) komunikace směrem k nim nedostatečná. Jak je možné, že stávající systém podle některých pedagogů nabízí funkce, které by rodiče uspokojily v jejich informačních potřebách o žákovi a přitom je v potřebné míře nedostávají? Je otázkou, zda si jednotlivé školy dělají průzkum na spokojenost poskytovaných informací školou. Jestliže systém nabízí to, co rodiče potřebují, je tedy chyba na straně pedagogů v nedostatečném používání informačního systému na škole. Opět vyvstává otázka, je schopen každý pedagog ovládat všechny funkce nabízené tímto systémem a do jaké míry? Z dotazníků vyplývá, že tyto funkce jejich evidenční a komunikační systém nabízí. Z výsledků je, ale patrné, že ne všichni dokáží s těmito funkcemi pracovat a o některých ani nevědí. Proto je důležité, aby nový systém se vyvaroval zbytečných kroků, které by nebyly efektivní v uživatelské obsluze a v podávání informací potřebných pro školu, rodiče a žáka.

Tab. 4: Porovnání vyhodnocených výsledků mezi součtem 1 a 2 etapy se 4 etapou

Pořadí	Informace o...	Přínos pro rodiče (zákonné zástupce) v...	V % vyjádřeno kolik pedagogů ví, že jednotlivé funkce jejich systém umí
1.	prospěchu	92%	100%
2.	chování	82%	100%
3.	probírané látce v daných předmětech	76%	50%
4.	akcích třídy, školy, školní družiny	72%	65%
5.	změnách rozvrhu a mimoškolních aktivitách	69%	70%
6.	docházce	67%	84%
7.	domácích úkolech	66%	56%
8.	mimoškolních aktivitách	52%	63%
9.	zadávání cvičných textů	51%	7,4%
10.	zadávání IVP	35%	40%
11.	rozpisech závodů, soustředění a listin	23%	45%

4.4 Strukturální fondy evropské unie

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR spravuje v oblasti strukturálních fondů EU aktuální operační programy:

- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007-2013,
- OP Výzkum a vývoj pro inovace období 2007-2013.

Do kompetencí vedoucího týmu patří i získávání finanční podpory z vnějších zdrojů. Usoudil jsem, že našim zájmům by nejlépe vyhovoval Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), který je víceletým tematickým programem v gesci Ministerstva školství, mládeže a

tělovýchovy ČR (MŠMT), v jehož rámci je možné v programovacím období 2007-2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (ESF), jednoho ze strukturálních fondů Evropské unie (EU).

OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost obsahuje 5 prioritních os, rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny. Operační program byl dne 12. října 2007 schválen Evropskou komisí.

Rozdělení a finanční alokace jednotlivých prioritních os:

- o Počáteční vzdělávání jako prioritní osa 1 - na kterou je z fondů EU vyčleněno 612,1 mil. €, tj. 34 % alokace OPVK. Oblasti podpory:
 - a. 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání,
 - b. 1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami,
 - c. 1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení,
 - d. 1.4 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách,
 - e. 1.5 Zlepšení podmínek pro vzdělávání na středních školách.
- o Terciární vzdělávání, výzkum a vývoj jako prioritní osa 2 - na kterou je z fondů EU vyčleněno 626,5 mil. €, tj. 35 % alokace OPVK. Oblasti podpory:
 - a. 2.1 Vyšší odborné vzdělávání,
 - b. 2.2 Vysokoškolské vzdělávání,
 - c. 2.3 Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji,
 - d. 2.4 Partnerství a sítě.
- o Další vzdělávání jako prioritní osa 3 - na kterou je z fondů EU vyčleněno 289,9 mil. €, tj. 16 % alokace OPVK. Oblasti podpory:
 - a. 3.1 Individuální další vzdělávání,
 - b. 3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání.

- o Systémový rámec celoživotního učení jako prioritní osa 4 - na kterou je z fondů EU vyčleněno 227,1 mil. €, tj. 12 % alokace OPVK. Oblasti podpory:
 - a. 4.1 Systémový rámec celoživotního vzdělávání.
- o Technická pomoc jako prioritní osa 5 - na kterou je z fondů EU vyčleněno 72,4 mil. €, tj. 4 % alokace OPVK. Oblasti podpory:
 - a. 5.1 Řízení, kontrola, monitorování a hodnocení programu,
 - b. 5.2 Informovanost a publicita programu,
 - c. 5.3 Absorpční kapacita subjektů implementujících program.

Příklady podporovaných aktivit naleznete na <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk> (12.2.2012).

Při mapování možností financování jsem narazil v OPVK v prioritní ose 1 a oblasti podpory 1.1 na starší výzvu, na základě které se předkládá žádost individuálních projektů.¹ V textu výzvy pod bodem „4. Popis podporovaných aktivit oblasti podpory 1.1 - Zvyšování kvality ve vzdělávání“ jsem našel na straně 8 prakticky totožnou aktivitu (Obr.2), kterou tvoříme dnes. Tato výzva byla určena pro všechny regiony ČR spadající do Cíle Konvergence tzn., že všechny individuální projekty ostatní musí být realizovány na území České Republiky mimo území NUTS II² hl. město Praha. Sídlo žadatele může být na území České Republiky včetně NUTS II hl. m. Praha.

¹ <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaseni-vyzvy-k-predkladani-individualnich-projektu-ostatnich-do-oblasti-podpory-1-1-zkvalitnovani-vzdelavani-prioritni-osa-1>

² NUTS II neboli Nomenklatura územních statistických jednotek, to jsou územní celky vytvořené pro statistické účely Eurostatu (statistický úřad Evropské unie) pro porovnání a analýzu ekonomických ukazatelů, statistické monitorování, přípravu, realizaci a hodnocení regionální politiky členských zemí EU. Klasifikaci NUTS zavedl Eurostat v roce 1988) (<http://cs.wikipedia.org/wiki/NUTS>. 13.2.2012)

Obr. 2: Text výzvy bod 4. Popis podporovaných aktivit oblasti podpory 1.1 - Zvyšování kvality ve vzdělávání

Aktivita	V rámci aktivity budou podporovány pouze projekty zaměřené na:	Oprávnění žadatelé (předkladatelé projektů)
Vytváření informačního a komunikačního systému v počátečním vzdělávání a rozvoj portálových služeb	Vytváření informačního a komunikačního systému v počátečním vzdělávání a rozvoj portálových služeb	<p>- kraje podle zákona č.129/2000 Sb., o krajích (krajské zařízení) ve znění pozdějších předpisů);</p> <p>- příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem – krajem – v případě, že jejich partnerem v projektu je příslušný kraj.</p>

Zdroj: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaseni-vyzvy-k-predkladani-individualnich-projektu-ostatnich-do-oblasti-podpory-1-1-zkvalitnovani-vzdelavani-prioritni-osa-1>

4.5 Dokončení projektu

Z dotazníku jasně vyplynula potřeba nového přehlednějšího evidenčního a komunikačního systému, který bude informace poskytovat jako vzájemný informační most mezi školou, rodičem (zákonným zástupcem) a žákem.

Vedoucí týmu obeznámil členy týmu o krocích, které vedou k získání finanční dotace z fondů EU. Jednotliví zájemci o finanční dotaci z EU si mohou vybrat z aktuálních operačních programů. Každý program obsahuje osy, které rozdělují operační program na logické celky, ty specifikují typy projektů, které mohou být podpořeny. Zájemce reaguje na vypsanou výzvu,

kde je vždy podrobně popsána podporovaná aktivita. Každá výzva je vypsána po odlišnou dobu trvání. O rozdělení os se podrobně zmiňují v předešlé kapitole „Strukturální fondy evropské unie“.

Vedoucí týmu oznámil všem členům, že již v roce 2008 byla podobná výzva vypsána. Pokud nedojde k opakované výzvě nebo jejímu modifikovanému znění, pak se stávající projekt, aby byl realizován, nabídne komerčnímu investorovi. V týmu jsem pozoroval rozladění, a tak bylo na místě členům popsat možnosti, které jsme díky jejich usilovné práci získali. Prioritním cílem je dokončení projektu tak, aby se mohl předložit jako návrh do případné výzvy, nebo i s podklady pro investora z kterékoli oblasti.

Při dokončení projektu se vedoucí týmu vyjádřil ke každému jednotlivci a poděkoval za jejich přínos do projektu a týmu. Přivedl je na skutečnost, že výsledek není pouze splnění cíle, ale uvědomění si získaných bohatých zkušeností s projektem a s prací v týmu. Je na zvážení každého člena týmu, nakolik ho tato získaná zkušenost obohatila a pomohla mu v jeho osobním rozvoji.

4.6 Internetová doména

Tým vypracoval společně projekt na evidenční a komunikační systém, ale jeho realizace je nejistá. Vedoucí týmu nastolenou situaci, kde povrchová spokojenost jednotlivých členů z naplnění cíle převládala, využil ve prospěch základní školy. Nebyly však uspokojeny vnitřní motivace jednotlivých členů týmu, kteří chtěli změnit stávající systém na škole. Vedoucí týmu z vypořádaného chování dal týmu reálnou možnost k uskutečnění jejich tužeb.

Ze své zkušenosti a prací ve vícero systémech, které trh nabízí, viděl jako částečné a okamžité řešení v používání domény Google. Tato doména nabízí komunikaci prostřednictvím „Gmailu“, kde se mohou jednotliví uživatelé propojit, nebo zůstat separátně od ostatních. Gmail nabízí v sekci „Dokumenty“ vytváření vlastních dokumentů, prezentací, tabulek, formulářů, kreseb a sbírek, které je možné sdílet se zvolenými uživateli. Tito uživatelé tak

mohou, pakliže mají povolené úpravy, doplňovat online své připomínky přímo do jednotlivých dokumentů, i když s nimi zrovna pracuje další uživatel. Obdobně se dá pracovat v sekci „Kalendář“. Ten nabízí možnosti nejen k zapisování si poznámek, ale také umožňuje pozvat jiné uživatele na schůzku v určený čas a další volby. V Googlu je možné i vytvoření webových stránek školy.

Týmu byla představena práce v Gmailu a členové týmu měli možnost si vyzkoušet jednotlivé nabídky, kterými tento systém disponuje. Při následujících schůzkách se tým pod vedením orientoval v jednotlivých oblastech Gmailu a osvojoval si získané zkušenosti. Jednotliví členové týmu zkušenosti dále rozvíjeli a naučili se ovládat plyně všechny funkce Gmailu. Na základě pozorování týmu při osvojování si nových zkušeností s touto doménou, vedoucí týmu vyhodnotil reálné možnosti, jak se dá aplikovat používání Gmailu na základní škole.

Celý tým se dohodnul na využívání tohoto systému při vnitřní komunikaci ve škole a pro zpracování internetových stránek základní školy. Vedoucí týmu informoval o dané skutečnosti ředitele školy a domluvili se na vytvoření školení nového systému pro zaměstnance školy. Oznamil týmu, jak bude vypadat průběh školení a které jednotlivé systémy Gmailu budou představeny ostatním zaměstnancům školy. Vedoucí školní družiny společně se specialistou na informační technologie se nabídli k vytvoření a spravování webových stránek školy. Ostatní členové týmu se intenzivně podíleli na vytváření jednotlivých postupů pro ovládání zadaných částí systému³. Pro snadné pochopení ostatními zaměstnanci školy byli jednotlivé kroky postupu doplněny graficky. Práce na vytváření těchto postupů byla rovnoměrně rozdělena vedoucím týmu.

³ Např.: Nastavení Jazyka a Časového pásma, Postup pro vytvoření Dokumentu, Prezentace, Tabulky, Formuláře, Kresby, Sbírký ve složce Dokumenty, Postup pro nahrání souboru či složky, Postup pro sdílení Dokumentu, Prezentace, Tabulky, Formuláře, Kresby, Sbírký ve složce Dokumenty, Přijetí sdíleného souboru, Přijetí dokumentu Word ve Vašem Gmailu,...

4.7 Školení komunikačního systému

Plán a organizace školení na používání systému v doméně Google byla v kompetenci vedoucího týmu. Školení komunikačního systému naplánoval před zahájením školního roku v přípravném týdnu školy v počítačové učebně, kde byly připraveny počítače a vytištěné manuály pro zaměstnance školy. V tomto období všichni stávající a noví zaměstnanci školy prochází všemi školeními, která jsou zákonem daná k výkonu jejich povolání.

Vedoucí školení naplánoval v rozsahu deseti hodin, které byly rozděleny do dvou dnů. V prvním dni seznámil ředitel základní školy ostatní zaměstnance školy s vedoucím a jednotlivými členy týmu. Představil projekt evidenčního a komunikačního systému, na kterém tým pracoval ve svém volném čase přes půl roku bez finanční odměny. Tento projekt byl prací všech členů týmu a jeho financování je připraveno z fondů EU nebo jiného investora. Projekt byl uložen u ředitele školy jako zřizovatele týmu. Školení v nadcházejících deseti hodinách bylo věnováno pracovníkům školy, aby se seznámili s novým vnitřním komunikačním systémem, který budou používat pro zkvalitnění a ulehčení řídicích a komunikačních postupů na škole.

Následně předal slovo vedoucímu týmu, který všechny přivítal a seznámil je s časovým obsahem a rozdělením školení. Vysvětlil, v jakých oblastech může zaměstnancům školy nový systém pomoci a jaké má výhody oproti dosavadnímu nejednotnému systému. Po tomto úvodním slovu začala samotná ukázka. Za pomoci interaktivní tabule procházel vedoucí týmu jeden ze sestavených postupů pro služku „Dokumentů“, který si zaměstnanci zkoušeli na počítačích a postupovali dle přiložených manuálů. Ostatní členové týmu pomáhali těm zaměstnancům, kteří se neúplně orientovali nebo měli technické potíže.

V dopoledním bloku se tak seznámili s celou částí pro ovládání složky „Dokumentů“ a byl dán prostor pro dotazy, na které bylo odpovězeno. V odpoledním bloku, aby nebyli zaměstnanci přetížení dalšími úkony, jim byly představeny nové webové stránky školy. Tento blok prezentovali IT specialista a vedoucí školní družiny, kteří webové stránky vytvářeli. Seznámili

zaměstnance s obsahem stránek, jaké informace a v jaké záložce naleznou potřebné informace o škole. Aktuální informace pro veřejnost od zaměstnanců školy budou vyvěšeny na webových stránkách školy. Zaměstnanci školy předají aktuality a potřebné informace vedoucí školní družiny, která je umístí na webové stránky. Závěrečné dotazy a připomínky od zaměstnanců byly zodpovězeny k uspokojení tazatelů. Tím byl ukončen první den školení.

Ve druhém dni se zaměstnancům školy představily možnosti, které skýtá „Kalendář“ této domény. Školením prováděly zástupkyně ředitele a vedoucí předmětové komise. Opět zbylí členové týmu pomáhali při jednotlivých potížích zaměstnancům. Při tomto školení se zaměstnanci dozvěděli jakým způsobem se dá využít „Kalendář“, který jim slouží jako nástroj pro plánování a organizování schůzek, porad, svolávání za určitým účelem, či pro potvrzování pozvánek k těmto schůzkám a dalším. Po skončení tohoto bloku si vzal slovo vedoucí týmu, poděkoval všem zaměstnancům za pozornost, kterou věnovali tomuto školení a popřál jim mnoho úspěchů v nadcházejícím školním roce. Pro případné pozdější dotazy nebo připomínky dal vedoucí týmu zaměstnancům svůj kontakt.

Vedoucí týmu s ředitelem školy rozebrali jednotlivé části školení a společně poděkovali týmu za spolupráci a odvedené školení. V tomto školení si někteří členové týmu zkusili prezentovat svoji práci vůbec poprvé před publikem, a tak byla hodnocena i jejich jak verbální tak neverbální stránka projevu. Můžeme říci, že s drobnými výhradami bylo školení odvedeno ve vysoké kvalitě. Nedostatky při projevech byly jednotlivcům připomenuty a také ukázány možnosti, jak se některým neduhům vyvarovat.

4.8 Kontrola

Jednou z klíčových manažerských funkcí je kontrola. Přímá kontrola týmu probíhala ze strany vedoucího týmu. Vedoucí se záměrem oznamoval některé strategické kontroly a zase jiné dílčí kontroly proběhly bez povšimnutí celého týmu. Strategické kontroly oznamoval vždy dopředu, tak aby ostatní

členové týmu na další poradě měli jasnou představu o vlastní dosavadní práci a odchylkách od stanoveného cíle. Sami členové týmu byli překvapeni rozdílnou interpretací dosavadní práce jednotlivých členů a představ o cíli týmu. Díky těmto kontrolám vedoucí týmu upřesňoval postupy tak, aby stanovený cíl byl dosažen. Těchto strategických kontrol, které byly ohlášeny dopředu proběhlo pět během půl roku. Probíhaly v klíčových okamžicích, kdy tým buď nebyl přesvědčen o cíli, kterého mají dosáhnout, nebo při klíčových změnách v projektu. Jedna z kontrol byla při poradě, kde se předkládaly návrhy na financování projektu. Další v závěru projektu tak, aby bylo jasné, jak přesně jsme stanovený cíl dosáhli. Dvě kontroly proběhly při práci v doméně Google a při sestavování školení na užívání této domény.

Strategické kontroly byly vždy vyhodnocovány a jednotlivým členům byly ukázány jejich zásluhy na cíli týmu a odhaleny mezery, které bylo třeba zaplnit. Jednotliví členové měli pochopitelně výtky k vlastní kritice, ale je přirozené, že člověk obhájí sám sebe a své jednání. Jen menší část týmu přijala výtky se souhlasem. Následně vedoucí týmu pozoroval jednotlivce, jestli pracují i sami na sobě a snaží se vylepšit svůj obraz v týmu. Tato snaha byla vždy podporována nejen verbálně, ale i efektivní pomocí přidělením partnera z týmu, se kterým se doplňovali a tím se učili jeden od druhého.

Dílejší kontroly probíhaly prakticky každou poradou, kdy vedoucí týmu připomínal, proč tento tým byl sestaven a jaký je jeho cíl. Při sledování neverbální komunikace členů týmu bylo za chvíli jasné, kdo a nakolik souhlasí s jednotlivými projevy ostatních členů týmu. I na základě těchto pozorování bylo důležité některé členy od sebe rozdělit a jiné zase přiblížit z důvodu vyrovnanější atmosféry týmu. Každého člena týmu, obzvláště když se jedná o tak malý tým, musíte dobře poznat. Každý z těchto členů má své životní a profesionální zkušenosti, kterými byl formován. Důležitou schopností jednotlivce je, jak rychle je schopen se adaptovat potřebám týmu a kooperovat s ostatními členy. Tato adaptace probíhá u každého jedince jinou dobu. Je potřebné vytvořit takové podmínky, aby tato doba byla co nejkratší. Na základě poznání jednotlivců a jejich práce, průběh kontrol a manipulace s jednotlivými

členy byla snazší. Je důležité mít stále na paměti cíl týmu a jakými prostředky jej dosáhnout.

ZÁVĚR

Kdo zodpovídá za správná a včasná řešení? Je to vždy manažer? Jsou manažerská rozhodnutí skutečně správná a ku prospěchu dané firmy či organizace? S těmito otázkami se setkáváme v managementu snad ve všech zemích světa. Management jako řídicí orgán každé firmy je zosobněn určitým typem manažera nebo manažerů. Tito lidé musí disponovat obrovským všestranným rozhledem a kompetencemi potřebnými k vykonávání této funkce.

Při výběru manažera je důležité vždy zohlednit, zda dotčený je již zaměstnancem ve firmě, nebo jde o externího uchazeče. Nelze jednoznačně říci, která z možností je lepší. Autor se ze zkušenosti přiklání k externímu uchazeči ze stejného oboru. Výběrem z vlastních řad zaměstnanců, pokud dotčený není neformálním lídrem skupiny, je vždy riziko při jeho povýšení, že ho bývalí kolegové nebudou patřičně následovat, ikdyž měl nejlepší výsledky.

Na základní škole byla vedením vytvořena sedmičlenná skupina odborníků, včetně autora. Odborníci se zapojili z loajality ke škole do vytváření evidenčního a komunikačního systému. Student univerzity přijal nabídku podílet se na tomto systému od vedení školy, aby uplatnil své teoretické a praktické znalosti v oblasti řízení a vedení lidských zdrojů.

Na první schůzce došlo ke vzájemné komunikaci v týmu s určením jednotlivých rolí. Skupinou jsem byl zvolen jako formální vedoucí. Z mého pohledu byla tato volba správná, jelikož jsem měl dřívější zkušenosti s vedením týmu a od začátku jsem řídil chod celého týmu nezaujatě. Pokud by skupina zvolila lídrem někoho jiného z týmu, dotčený by nemusel mít patřičný odstup od řešené problematiky a pohled na jednotlivé situace by mohl být zkreslený. Naopak zkušenosti členů týmu byly při řešení v jednotlivých situacích neocenitelné, protože se tito odborníci v dané oblasti velice dobře orientovali.

Podle základních manažerských funkcí tj. plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování jsem vedl tým ke stanovenému cíli. Cílem týmu bylo vytvořit evidenční a komunikační systém na základní škole. Schůzky týmu probíhaly jednou týdně v prostorách základní školy. Usoudil jsem, že tato časová dotace je neadekvátní k řešenému cíli. Tato neefektivita se

mohla řešit dvěma způsoby. Navýšit četnost porad a jejich délku trvání, nebo zorganizovat víkendový pracovní teambuilding. Rozhodl jsem se pro pracovní teambuilding v hotelu s wellness službami. Cílem teambuildingu bylo stmelit kolektiv z důvodů navození příjemného pracovního klimatu v týmu a ocenění jejich loajality ke škole. Výsledek tohoto motivačního prvku byla spolupráce v týmu v poměru 1+1=3. Evidenční a komunikační systém jsme ztvárnili formou projektu. Vytvořený projekt je schopen reagovat na výzvu EU, nebo na vnějšího investora tak, aby se zajistilo financování projektu.

Tým vypracoval společně projekt na evidenční a komunikační systém, ale jeho realizace je nejistá. Proto jsem členy týmu přivedl na myšlenku, že bychom částečně vyřešili tuto situaci používáním domény Google. Řešila by vnitřní i vnější komunikaci školy a realizace by nebyla závislá na finančních tocích. Doména Google nabízí nejen komunikaci prostřednictvím „Gmailu“.

Nápad jsme si odsouhlasili a vzájemnou spoluprací v této doméně jsme si jednotlivé funkce v ní osvojili. Získané zkušenosti bylo nutné zpracovat do přehledných manuálů, které bylo zapotřebí předat v rámci školení ostatním zaměstnancům základní školy. Organizaci školení jsem měl v plné kompetenci. Školení jsem stanovil v rozsahu deseti hodin po dobu dvou dnů, v rámci přípravného týdnu zaměstnanců ZŠ. Školení proběhlo úspěšně. S vedením školy jsem ústní formou vyhodnotil průběh školení a poděkoval všem členům týmu za odvedenou práci jak v projektu, tak na školení.

Tato spolupráce mi přinesla nové praktické zkušenosti s vedením a řízením týmu v jiném stylu řízení a s lidmi pedagogického zaměření. Rozšířil jsem si své znalosti v oblasti možného financování pomocí strukturálních fondů EU. Díky vyhodnocení dotazníků jsem si uvědomil potřebu zákonných zástupců, kteří chtějí mít přístup k aktuálním informacím o žácích a škole.

Tým a jeho členové byli obohaceni o spolupráci s nepedagogickým pracovníkem, vzájemnou spoluprací se svými kolegy, kterou tak přispěli k inovaci školy. Ostatním zaměstnancům školy dopomohli k prohloubení internetové komunikace, kterou mělo několik zaměstnanců nepříliš osvojenou.

Přínos pro základní školu byl, díky tomuto týmu, v zavedení nového komunikačního nástroje. Systém umožňuje vnitřní komunikaci, která

zabezpečuje chod a správu školy, ale i vnější komunikaci se zákonnými zástupci a další veřejností. Pro školu je vypracován projekt evidenčního a komunikačního systému, na jehož základě může škola v budoucnu realizovat své potřeby pro pedagogickou činnost, ale i zefektivnit komunikaci se zákonnými zástupci, žáky, a dalšími subjekty.

Od září 2011 škola komunikuje prostřednictvím domény Google, se kterou byli zaměstnanci seznámeni během školení. Pro kontrolu tohoto nastaveného systému je potřebné průběžně vyhodnocovat jednotlivé postupy v nastavených komunikačních řetězcích. Komunikace na základě získaných dat z kontroly by se mohla neustále účelně doplňovat a zjednodušovat, její obsluha by byla dostupnější pro všechny zúčastněné strany. Sledováním výzev ze strukturálních fondů EU může být docíleno financování tohoto projektu. Popřípadě se dá projekt upravit pro potřeby podobné výzvy tak, aby splňoval všechny požadavky strukturálních fondů EU. Projekt lze financovat i z jiného zdroje, kde je pak otázkou, za jakých podmínek financování proběhne.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

1. Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – 10.vydání – Nejnovější trendy a postupy*. 1.vyd. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0

BLAŽEK, L. *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6

ČERVENÁ, V. – FILIPEC, J. – HAVLOVÁ, F., et al. *Slovník spisovné češtiny pro školu a veřejnost*. 4. vyd. Praha: Academia, 2010. ISBN 978-80-200-1446-7.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1300-4

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GRADA, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

HAYES Committee on Personnel Management. *Training for the Management of Human Resources*. London: HMSO, 1972. (Department of Employment.)

KOLEKTIV AUTORŮ, *Slovník cizích slov*. 2. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2005. ISBN 80-7360-289-X.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: EAST PUBLISHING, 1993. ISBN 80-7219-014-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

KRAJČÍK, V. *Projektový management příprava a řízení projektu*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s., 2006. ISBN 80-86764-57-5

KLUGEROVÁ, J. – PRÁZOVÁ, I. – VACÍNOVÁ, T. *Jak vypracovat bakalářskou, diplomovou, rigorózní a disertační práci*. 3. vyd. Praha : UJAK, 2010. ISBN 978-80-7452-004-4.

LEDNICKÝ, V. *Management*. 1.vyd. Ostrava: UNION, 2004. ISBN 80-86764-08-7

LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 2.vyd. Ostrava: REPRONIS, 2008. ISBN 978-80-7329-201-0

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7

OTTO, O. et al. *Základy obecného managementu*. 1.vyd. Olomouc: UP, 2006. ISBN 80-244-1365-5

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. Praha: GRADA, 2002. ISBN 80-247-0403-X

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: GRADA, 1993. ISBN 80-85424-92-4

ZUZÁK, R. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Praha: PEF ČZU, 2006. ISBN 80-213-0709-9

2. Elektronické publikace a webové stránky:

Fondy Evropské unie [online]. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>

MŠMT [online]. Seznam platných předpisů v resortu školství, mládeže a tělovýchovy. 2011, [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/ministerstvo/seznam-platnych-predpisu-v-resortu-skolstvi-mladeze-a-telovychovy-2>

MŠMT [online]. Vyhlášení výzvy k předkládání individuálních projektů ostatních do oblasti podpory 1.1 Zkvalitňování vzdělávání (Prioritní osa 1). [cit. 2012-02-12]. Dostupné na WWW: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyhlaseni-vyzvy-k-predkladani-individualnich-projektu-ostatnich-do-oblasti-podpory-1-1-zkvalitnovani-vzdelavani-prioritni-osa-1>

Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. Expert. [cit. 2011-11-24]. Dostupné na WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Expert>

3. Zákonné normy a interní předpisy:

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze.

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Pracovní teambuilding	I
Příloha B – Dotazník pro rodiče	II
Příloha C – Dotazník pro ředitele	IV
Příloha D – Dotazník pro učitele	IX
Příloha E – Zapisování známek	XI
Příloha F – Vizualizace prototypu možnosti systému	XII
Příloha G – Vyhodnocení dotazníku pro rodiče	XIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Pracovní teambuilding

**Vítám Vás na víkendovém pracovním teambuildingu našeho
týmu v hotelu Astra*****

3.6.2011 PÁTEK ☺

18:00 – 20:30 MASÁŽE

18:00 – 19:30 SAUNA

VEČEŘE DLE DOMLUVY (DO HODINY OD OBJEDNÁVKY)

4.6.2011 SOBOTA

7:00 – 9:30 SNÍDANĚ

9:30 – 13:00 ZASEDÁNÍ V SALÓNKU

13:00 – 14:00 OBĚD

14:00 – 18:00 ZASEDÁNÍ V SALÓNKU

18:00 – 20:30 MASÁŽE

18:00 – 19:30 SAUNA

VEČEŘE DLE DOMLUVY (DO HODINY OD OBJEDNÁVKY)

5.6. 2011 NEDĚLE

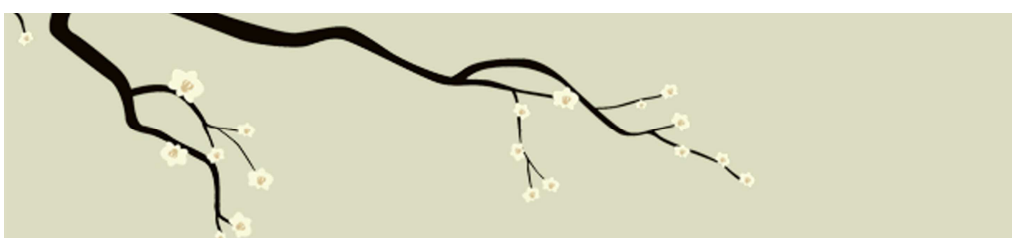
7:00 – 9:30 SNÍDANĚ

9:30 – 13:00 ZASEDÁNÍ V SALÓNKU

13:00 – 14:00 OBĚD

Příjemný víkend a hezkou zábavu Vám přeje Karel ☺

Příloha B – Dotazník pro rodiče



Dotazník pro rodiče

Vážení rodiče,
obracíme se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku.

Dnešní doba je dobou internetu. I naše škola jde s dobou, a proto se snažíme vytvořit komunikační nástroj pro zjednodušení a zrychlení komunikace mezi rodiči, školou a samotnými žáky.
V současné době používáme systém Bakaláři, který je z našeho pohledu značně komplikovaný, nevyhovující a neumožňuje Vám podávat aktuální informace o Vašich dětech.
Pomozte nám spoluvytvořit klíč ke zjednodušení spolupráce.

***Povinné pole**

Máte přístup k internetu? *

Ano

Ne

Bylo by pro Vás přínosem mít aktuální informace o... ???
(můžete označit více odpovědí současně)

chování

prospěchu

docházce

mimoškolních aktivitách

školní družině

platbách

domácích úkolech

zadávání IVP

zadávání cvičných textů

probírané látce v daných předmětech

změnách v rozvrhu a mimo školních aktivitách

akcích třídy, školy, školní družiny

rozpisech závodů, soustředění a výsledkové listiny

docházce na tréninky a kroužky

zápisech z třídních schůzek

zápisech SRZŠ (Sdružení rodičů základní školy)

Jaké další informace byste uvítali?

vyplňte svými slovy

Děkujeme Vám za čas věnovaný tomuto dotazníku

Mgr. Josef Blecha
ředitel školy

Odeslat

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha C – Dotazník pro ředitele

Dotazník ředitele

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,
dovolujeme si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož účelem je zjištění nynějšího stavu komunikačních a evidenčních systémů na školách.

Od Vás získané informace budou využity pro návrhy vylepšení stávajících systémů, nebo pro tvorbu nového informačního systému, který bude pokrývat Vaše potřeby.

Děkujeme

*Povinné pole

1. Které evidenční a komunikační programy používáte:

Bakaláři

Moodle

Jiné:

2. Vyhovují tyto programy Vaším potřebám při komunikaci škola, rodiče, žáci:

Ano

Ne

3. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém pracovat v operačních systémech:

Windows

Linux

Novell

Jiné:

4. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém využívat Vaše programy odkudkoliv:

- Ano
 Ne

5. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém přehled o platbách školy (školní jídelna, školní družina, škola v přírodě, kina, exkurze apod.):

- Ano
 Ne

6. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zařadit vychovatele školní družiny a asistenty do systému úvazků a rozvrhů a tím zpracování suplování:

- Ano
 Ne

7. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém vytvoření osobní složky („šuplíku“) pro úschovu a další použití dat (přístup k datům kdekoliv pomocí internetu a na kterémkoliv PC):

- Ano
 Ne

8. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadat domácí úkol pro žáka, třídu, skupinu apod.:

- Ano
 Ne

9. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadávání (tvorba) online testů:

- Ano
 Ne

10. Ocenili byste zjednodušení obsluhy programu: *

- Ano
 Ne

[Pokračovat »](#)

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

10A. Napište, které kroky považujete za zbytečné:

[« Zpět](#)

[Pokračovat »](#)

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

11. Jaké další funkce byste v evidenčním a komunikačním systému nejvíce uvítali:

[« Zpět](#)

[Pokračovat »](#)

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

12. Uvítali byste evidenční a komunikační systém, který by výše uvedené funkce umožňoval:

- Ano
 Ne

« Zpět

Pokračovat »

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

*Povinné pole

13. Měli byste zájem o nezávazné finální testování nového evidenčního a komunikačního systému ve Vaší škole: *

- Ano
 Ne

« Zpět

Pokračovat »

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

13A. Napište kontaktní email pro zaslání dalších informací:

« Zpět

Pokračovat »

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Dotazník ředitele

Tento dotazník podporuje Asociace ředitelů základních škol

Děkujeme za jeho vyplnění

[« Zpět](#)

[Odeslat](#)

Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

Příloha D – Dotazník pro učitele

Dotazník učitele

Vážená paní učitelko, vážený pane učiteli,
dovolujeme si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, jehož účelem je zjištění nynějšího stavu komunikačních a evidenčních systémů na školách. Od Vás získané informace budou využity pro návrhy vylepšení stávajících systémů, nebo pro tvorbu nového informačního systému, který bude pokrývat Vaše potřeby.

1. Vyhovuje stávající program na škole Vaším potřebám při komunikaci škola, rodiče, žáci:

- Ano
- Ne

2. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém využívat Vaše programy odkudkoliv:

- Ano
- Ne

3. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém vytvoření osobní složky („šuplíku“) pro úschovu a další použití dat (přístup k datům kdekoliv pomocí internetu a na kterémkoliv PC):

- Ano
- Ne

4. Umožňuje Váš evidenční a komunikační systém zadat:

- hodnocení žáků
- chování žáků
- docházku žáků
- mimo školní aktivity žáků
- domácí úkoly
- aktuálně probíranou látku v daných předmětech
- individuální vzdělávací plány žáků
- akce třídy, družiny
- změny v rozvrhu
- online testy
- cvičné testy
- rozpisy soutěží, závodů, soustředění a výsledkových listin

5. Uvítali byste komunikační a evidenční systém, který by výše uvedené funkce umožňoval:

- Ano
- Ne

6. Ocenili byste zjednodušení obsluhy Vašeho programu:

Ano

Ne

7. Jaké další funkce byste v komunikačním a evidenčním systému nejvíce uvítali:

Odeslat

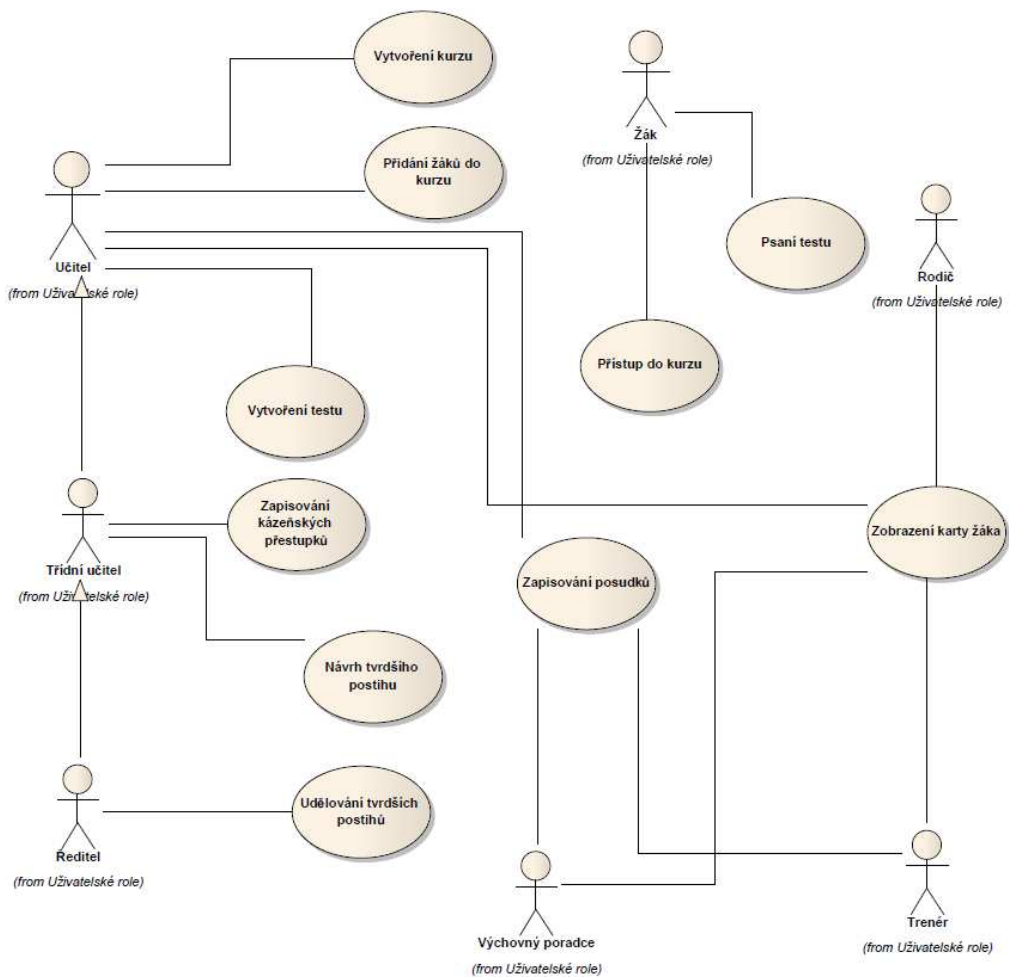
Používá technologii [Dokumenty Google](#)

[Ohlásit zneužití](#) - [Smluvní podmínky služby](#) - [Další smluvní podmínky](#)

ZAPISOVÁNÍ ZNÁMEK

1. Učitel se přihlásí do systému
2. Učitel iniciuje zobrazení úvazků
3. Systém najde a zobrazí seznam jeho úvazků + třídnictví
4. Učitel vybere konkrétní úvazek
5. Systém zobrazí seznam možných akcí (zápis známek, kázeňská opatření, docházka, zápis do předmětu, ...)
6. Učitel vybere akci zapsat klasifikaci – průběžná
– čtvrtletní
7. Systém zobrazí seznam žáků a známek v aktuálním pololetí
8. Učitel vybere počet sloupců a zvolí „zapsat známky“
9. Systém zobrazí pole pro nové známky + pole pro váhu + popis písemky + datum
10. Učitel vyplní příslušná pole a klepne na tlačítko „ulož“
11. Systém spočítá průměry – vážený průměr žáka
– průměr písemky
– průměr z průměrů
12. Systém zobrazí výsledky

Příloha F – Vizualizace prototypu možnosti systému



Příloha G – Vyhodnocení dotazníku pro rodiče (zákonné zástupce)

Třída	Bylo by pro Vás přínosem mít aktuální informace o ...?														Celkem odpovědi z možných 204.			
	chování	prospěchu	docházce	mimoškolních aktivitách	školní družině	platbách	domácích úkolech	zadávání IVP	zadávání cvičných textů	probírané látce v daných předmětech	změnách rozvrhu a mimoškol. aktivitách	akcích třídy, školy, školní družiny	rozpisech závodů, soustředění a listin	docházce na tréninky a kroužky	zápisech z třídních schůzek	zápisech SRZŠ		
1.A	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	2	1	0	0	1	2	2	2
2.A	9	9	7	8	8	4	6	2	4	3	7	3	1	6	1	1	9	9
2.B	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	3	1	1	2	1	1	3	3
3.A	3	3	3	3	3	2	1	0	2	3	3	0	0	0	0	1	3	3
4.A	5	5	5	4	3	4	4	2	3	3	5	2	3	2	2	2	5	5
4.B	5	6	4	5	1	5	4	1	3	6	6	4	2	1	1	1	6	6
5.A	2	2	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	2
6.A	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
7.A	4	4	2	2	0	1	3	2	2	3	3	1	0	2	0	4	4	4
8.A	4	4	3	2	1	4	3	1	3	4	4	0	0	2	1	4	4	4
9.A	3	3	2	1	1	2	3	0	0	1	3	0	0	2	1	3	3	3
Dotazníky tištěné	99	105	75	53	38	64	77	47	63	80	78	24	75	52	26	117	117	117
Celkem	138	146	106	82	59	90	105	56	81	109	115	36	82	71	37	159	159	159
Celkem procent	82%	92%	67%	52%	37%	57%	66%	35%	51%	76%	72%	23%	52%	45%	23%	78%	78%	78%

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Karel Mrázek

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Vedení týmu odborníků, kteří vytváří projekt pro tvorbu evidenčního a komunikačního systému na ZŠ

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 74

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Josef Blecha