

U N I V E R Z I T A K A R L O V A

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**PERSONÁLNÍ POLITIKA NA STÁTNÍCH A
SOUKROMÝCH ŠKOLÁCH**

Závěrečná bakalářská práce

Autor: Mgr. Kristýna Krečová

Obor: Školský management

Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: PhDr. Dana Hamerníková
Datum odevzdání práce: 3. dubna 2009

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Mgr. Kristýna Krečová

RESUMÉ

Téma závěrečné bakalářské práce je Personální politika na státních a soukromých školách. V první části se práce zabývá teoretickými možnostmi a zásadami personalistiky ve firmách a zároveň se snaží převést tyto poznatky do praxe školství. Z oblastí personalistiky se v práci zaměřuji na strukturu personálního útvaru, hodnocení pracovníků pomocí formálního pohovoru, nefinanční odměňování pracovníků, rozvoj kariéry a péči o zaměstnance.

V druhé části se práce věnuje uvedeným oblastem personální politiky v praxi na školách. Pomocí dotazníku jsem zjišťovala, jak se těmto oblastem věnují jednotlivé soukromé a státní školy. Výzkumné šetření vychází z předpokladu, že školy soukromé se chovají ke svým zaměstnancům více jako ziskové podniky a projevuje se to právě v oblasti práce s lidmi. Výsledky šetření jsem zpracovala a zjišťovala jsem, zda se liší v závislosti na zřizovateli školy (soukromé/státní). Závěry výzkumného šetření vztažené k poznatkům z teoretické části jsou obsaženy v závěru práce.

Poslední část práce je nazvaná Návrhy na zlepšení práce vedení škol v popsáných oblastech personalistiky. Jsou v ní navrženy konkrétní možnosti, jak mohou ředitelé škol zlepšit svoji práci v oblasti práce s lidmi.

SUMMARY

The topic of my bachelor thesis is Human Resources at Public and Private Schools. In the first part I focus on general theories and human resources policies as such in companies. At the same time I am trying to apply the acquired knowledge to the field of educational system. Within human resources policy, I decided to explore more in details the structure of personnel division, evaluation of employees through formal discussion, non-financial evaluation, career development and overall care for employees.

Second part of my thesis is dedicated to the particular fields of human resources policy that are mentioned above which were applied at schools. Through the use of questionnaires I tried to find out what the reality is at certain public and private schools. My research is based on the hypothesis that private schools treat their employees more like profitable companies in the area of human resources. The main goal was to determine to what extent the results depend on the employer: public and private schools. The results related to the first theoretical part are included in the concluding part of my thesis.

Last part of my thesis is called Suggestions for Improvement in Human Resources Management in the areas that were described. There are certain concrete suggestions on how the school managers can improve their performance in relation to their employees.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personalistika, hodnocení, formální hodnotící pohovor, nefinanční odměňování, kariéra, péče o zaměstnance, soukromá škola, státní škola.

OBSAH

RESUMÉ	3
SUMMARY	4
KLÍČOVÁ SLOVA	5
1 ÚVOD	7
2 PŘEHLED POZNATKŮ	8
2.1 Organizace personálního managementu.....	9
2.2 Hodnocení pracovníků.....	10
2.3 Odměňování pracovníků.....	13
2.4 Péče o zaměstnance.....	15
3 VÝZKUMNÁ ČÁST	19
4 ANALYTICKÁ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ	21
4.1 Organizace personální managementu.....	21
4.2 Hodnocení.....	22
4.3 Odměňování.....	26
4.4 Kariéra.....	27
4.5 Péče o zaměstnance.....	29
4.6 Shrnutí dotazníkového šetření.....	32
5 ZÁVĚR	34
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRÁCE VEDENÍ ŠKOL V POPSANÝCH OBLASTECH PERSONALISTIKY	36
7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	39
8 PŘÍLOHY	40

1 ÚVOD

Téma bakalářské práce je Personální politika na státních a soukromých školách. O tom, že zaměstnanci jsou velice důležitou složkou každého podniku svědčí i následující citát Jiřího Stýbla z knihy *Personální řízení v malých a středních podnicích*. "Manažeri malých a středních podniků často podceňují význam práce s lidmi. Mají za to, že když lidem přidělují práci a zaplatí jim za ni, stačí to. Obvykle to nebývá úplně pravda, protože lidé potřebují více: motivaci, perspektivu, vzdělání, chtějí se cítit jako součást celku... Pokud se jim toho nedostává, ti zdatnější se pokusí najít si jinou práci nebo firmu a ti méně zdatní přestanou být iniciativní, budou pracovat jen "do výšky svého platu". (Praha: Management Press, 2003, s. 13.)

Na školu se do jisté míry můžeme dívat jako na podnik a ředitel je jeho vedoucí manažer. A učitelé nemají jiné potřeby a touhy než zaměstnanci kdekoli jinde. Za svoji práci potřebují být finančně oceněni, ale také potřebují vědět, že si jejich práce někdo váží, potřebují slyšet pochvalu. Pokud tomu tak nebude, nelze očekávat, že učitelé budou neustále plni elánu pro zavádění nových věcí, že budou ochotni pracovat nad rámec svých základních povinností. Protože stejně jako v podniku budou pracovat pouze do "výše svého platu".

Na školu se tedy v dnešní době musíme dívat jako na podnik, ve kterém platí stejná pravidla jako v ziskovém sektoru. I ve školství je možné a nutné uplatňovat principy personálního řízení.

Bakalářská práce má za úkol zjistit, zda se ředitelé škol chovají ke svým zaměstnancům podle principů moderní personalistiky a porovnat uskutečňování těchto principů na státních a soukromých školách. Cílem práce je teoreticky prozkoumat některé personální činnosti a při výzkumném šetření zjistit, jestli se v těchto personálních oblastech odlišují soukromé školy od státních. Oblasti, které jsem si pro porovnání zvolila, jsou: struktura personálního útvaru na školách, nefinanční odměňování zaměstnanců, formální hodnocení zaměstnanců, rozvoj kariéry a péči o pracovníky. Logicky se dá předpokládat, že soukromé školství se bude chovat více jako zisková organizace, protože se jedná o komerční podnik. Práce vychází z předpokladu, že soukromé školy jsou specifické ziskové organizace, a proto se jejich personální politika podobá personální politice firem, podniků, a že systematicky pečují o své zaměstnance. Ve výzkumné části budu zkoumat, zda se tento výzkumný předpoklad potvrdí, či nikoli. Tedy zda forma zřizovatele a financování škol v personální politice škol hraje nějakou roli, nebo zda záleží jen na práci ředitelů škol, jak pracují v uvedených oblastech.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

Personální řízení neboli řízení lidských zdrojů zahrnuje veliké množství činností. Lidské zdroje uvádějí do činnosti všechny další zdroje (materiální, finanční, informační zdroje i další lidské zdroje), ovlivňují jejich využívání. Pro jakýkoli podnik znamenají to nejcennější a činí jej konkurenceschopným. "První podmínkou úspěšnosti podniku je tedy uvědomění si hodnoty a významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidské zdroje představují největší bohatství podniku a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje, či nikoliv." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 11.)

Obdobná situace jako v podniku platí i ve školství. I když jsou ve školství podmínky specifické. Cílem není finanční zisk a jen velmi těžko se zjišťuje celková kvalita výsledku, avšak obecné poznatky personalistiky zde platí stejně jako v jakémkoli jiném podniku. Protože není možné v této bakalářské práci obsáhnout všechny oblasti řízení lidských zdrojů, vybrala jsem jen některé, které teoreticky popíši. Jedná se o systém personálního útvaru v malých podnicích, formální hodnocení pracovníků, nefinanční odměňování, rozvoj kariéry a péči o pracovníky. Ve výzkumné části se pokusím najít rozdíl v těchto konkrétních oblastech personální politiky mezi školami soukromými a státními.

Na pojem personální politika se můžeme dívat ze dvou úhlů pohledu - z obecnějšího a konkrétního. Z obecného pohledu se jedná o systém relativně stabilních zásad, kterými se podnik a jeho vedení řídí při rozhodováních spojených s oblastmi práce a práce s lidskými zdroji. Druhý, konkrétnější pohled chápe personální politiku jako soubor opatření, kterými se podnik, respektive vedení podniku, snaží ovlivňovat a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby vedlo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů podniku. Proto je velmi důležité personální práci nejen formulovat, ale také s ní neustále seznamovat všechny zaměstnance a respektovat jejich připomínky. V podnicích, ale i ve školství najdeme řadu dílčích personálních činností. Práce personalisty zahrnuje personální plánování a analýzu pracovních míst, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, rozvoj pracovníků, hodnocení a odměňování, péči o pracovníky, snižování počtu pracovníků a vytváření pracovních vztahů.

Ve své práci bych se chtěla teoreticky popsat a prozkoumat strukturu personálního útvaru, oblast hodnocení a odměňování pracovníků, rozvoj kariéry a péči o pracovníky. Tyto oblasti personálního managementu. Domnívám se, že se jedná o oblasti, ve které bude rozdíl mezi soukromými a státními školami.

2.1 Organizace personálního managementu

Řízení lidských zdrojů je neoddelitelnou složkou práce všech řídicích pracovníků. Každý, kdo by řídil i jen jednoho pracovníka, musí vykonávat řadu personálních činností. "Personální práci vedoucích pracovníků musí někdo řídit, koordinovat, zajišťovat její odbornost, formulovat zásady a cíle personální práce, určovat postupy při provádění jednotlivých personálních činností apod." ((Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 17.) Struktura a systém těchto činností je samozřejmě dán organizační strukturou firmy, která je většinou dána velikostí firmy, četností a frekvencí personálních procesů a činností, centralizací nebo decentralizací firmy apod. V malých podnicích tuto práci provádí majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník, ve větších podnicích existují pro tuto práci specialisté - personalisté nebo celé personální útvary. Personální útvar, ať jej zastává jedinec, nebo celý personální útvar, musí plnit řadu úkolů. Jiří Koubek dále uvádí, že vedle odborné práce (koncepční, metodologická, poradenská, organizační, kontrolní stránka personální práce) personální útvar zajišťuje i speciální úkoly. Patří mezi ně např.: formulace, návrhy a prosazování personální politiky a strategií, poradenská činnost orientovaná na vedoucí pracovníky (např. vypracování a zdokonalování podnikových zásad práce s lidmi, zásad hodnocení pracovníků, zásad odměňování, zásady rozvoje pracovníků apod.), vyjadřuje se k podnikovým záměrům vzhledem k jejich dopadu na oblast práce a lidských zdrojů.

Ve velkém podniku může mít personální útvar následující oddělení: zaměstnávání, personální rozvoj, odměňování, pracovní vztahy, personální plánování, bezpečnost práce, zdravotní péče, péče o pracovníky a oddělení metodické a výzkumné. Když zobecníme funkce jednotlivých oddělení, dojdeme k tomu, že vykonávají následující činnosti: zabezpečování pracovní síly pro organizaci, personální záležitosti, sociální záležitosti a bezpečnost a ochrana při práci.

Jiří Stýblo v knize *Personální řízení v malých a středních podnicích* (Praha: Management Press, 2003, s. 22.) zobecňuje personální činnosti následovně:

- 1) personální administrativa (pracovní smlouvy, mzdy, personální informační systém, optimalizace administrativy, personální reporting)
- 2) personální marketing (profily pracovních míst, přijímací a výběrové řízení, corporate design)
- 3) personální plánování (kvalitativní a kvantitativní plán, plánování personálních nákladů a rezerv)

4) personální rozvoj (vzdělávání a trénink, hodnotící pohovory, analýza personálního potenciálu, analýza nákladů)

5) organizační rozvoj (organizační struktura, organizace pracovních režimů, systémy odměňování a hodnocení, výkonové ukazatele a zásady)

Škola si samozřejmě nemůže dovolit vytvořit jednotlivá oddělení personálního útvaru, nicméně by měla jejich náplň obsáhnout v práci ředitele, zástupců, ekonomů, případně dalších lidí specializujících se na určitou oblast personalistiky (např. specialista na bezpečnost práce). "Lze říci, že v řadě malých firmách (do 100 zaměstnanců) bývá personální problematika řešena v rámci jiných útvarů, nejčastěji ekonomického nebo správního. Není výjimkou, že si ponechává často řadu agend sám majitel nebo ředitel firmy." (Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 24.)

V práci se dále budu věnovat oblasti hodnocení, odměňování a péči o pracovníky. Hodnocení a odměňování by spadalo do oblasti zabezpečování pracovní síly, péče o pracovníky potom do oblasti sociálních činností personálního útvaru.

2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků je velmi důležitou součástí personálního managementu každé firmy. Může sloužit k zjišťování, jak zaměstnanec vykonává svou práci, ale rovněž může být cenným nástrojem pro rozvoj kvalifikace, při plánování kariéry, při hledání rezerv a možností zlepšení pracovního výkonu zaměstnance a v neposlední řadě i motivací. Jiří Stýblo (*Personální management*. Praha: Grada, 1993.) uvádí v obecné rovině tři hlediska hodnocení:

- 1) plnění pracovního úkolu - kvalita a kvantita, inovační aktivita
- 2) chování v průběhu pracovního procesu a mimo něj - obětavost, iniciativa, vysoká absence
- 3) osobní a charakterové rysy a vlastnosti - čestnost, svědomitost, způsob vystupování

Leo Vodáček a Ol'ga Vodáčková (*Management. Teorie a praxe 80. a 90 let*. Praha: Management Press, 1994, s. 142.) k uvedeným kritériím připojují ještě čtvrté - perspektivnost pro firmu (např. věkové hledisko, nahraditelnost, zájem spojit svoji pracovní kariéru s firmou, vymezení oblasti uplatnění a její doba). Hodnocení podle různých kritérií se mohou vzájemně doplňovat i částečně překrývat, je však důležité využít je jen v rozumné míře a u skupin lidí, kde najdou své opodstatnění.

Pokud se na tyto kritéria pokusíme podívat z pohledu školství, neměli bychom se omezit pouze na první oblast (kvalita výuky). Velmi důležité může být pro kvalitu školy chování pracovníka v průběhu pracovního procesu a mimo něj, ale i oblast třetí: rysy a vlastnosti učitelů. Učitelé často vykonávají činnosti, které přímo nesouvisí s výukou

a přípravou na ni. Jedná se o práci na projektech, grantech nebo pořádání zájezdů či jiných akcí. Hodnocení této oblasti je potřeba věnovat pečlivou pozornost, protože by měla být nedílnou součástí pedagogické práce, a neodehrává se přímo při vyučování. Výkon z pohledu hodnocení je tedy chápán v širším slova smyslu. Je to "jednota výsledků práce, pracovního chování i schopností a charakteristik osobnosti majících vztah k vykonané práci a k podmínkám a prostředí, v nichž se práce vykonává." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 166.)

Hodnocení může mít dvě podoby: formální a neformální. Neformální hodnocení je průběžné, ale příležitostné, podle momentální situace. Je součástí každodenního vztahu nadřízeného a podřízeného, nebývá nijak zaznamenáváno a nebývá součástí nějakého personálního rozhodování.

Práce se dále bude věnovat formálnímu hodnocení, které má formu pohovoru. Formální hodnocení je pravidelné, racionální, standardizované, plánované a systematické. Pořizuje se z něj záznam, který se zařazuje do osobních spisů zaměstnanců. Ve výzkumném šetření budu zjišťovat, jak takovýto pohovor na školách probíhá a s jakým cílem je prováděn.

Pokud manažer chce hodnotit pracovníky, znamená to s nimi komunikovat. Jiří Stýblo v knize *Personální management* (Praha: Grada, 1993, s. 299-300) uvádí následující pravidla hodnotícího pohovoru:

1. Vytvořte klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
2. Uvítejte pracovníka, odstraňte napětí.
3. Vysvětlete cíle a postup pohovoru.
4. Požadujte, aby pracovník sám ohodnotil svůj výkon od předchozího rozhovoru.
5. Klad'te otevřené otázky a ověřujte informace tam, kde není jasno nebo o nich pochybujete.
6. Sdělte pracovníkovi váš názor na jeho pracovní výkon, případně na jeho chování a jednání.
7. Nezapomeňte pochválit za dobře vykonanou práci.
8. Naznačte oblasti vyžadující zlepšení a chtějte vědět, jak se pracovník domnívá, že by toho měl dosáhnout.
9. Pokuste se vy sami naznačit možné cesty jeho zdokonalení.
10. Odvod'te společné prostředky dalšího rozvoje osobnosti pracovníka a způsob jejich zajištění, např. školící program, stáž apod.
11. Pohovor zakončete povzbuzením, motivačně.

Ačkoli se jedná o obecná pravidla hodnotícího pohovoru, vedoucí pracovník ve školství je může velmi dobře použít. A to jak při pohospitačním rozhovoru, tak i při jiném formálním hodnocení. Na vedoucí pracovníky ve školství je soustředěna celá řada činností,

pro které existují v ziskových organizacích speciální pracovníci, ale i přesto by si měli na formální hodnocení udělat čas. Mnoho učitelů působí na stejné škole i 20 let a více a hodnocení spojené s kritikou i motivací je na místě. Pokud by se tak nedělo, pro tyto dlouholeté učitele by se mohly jediným hodnocením stát odezvy z řad studentů nebo vlastní pohled na vykonanou práci.

Na formální hodnocení by se ani jeden z účastněných neměl dívat jako na nepřátelský akt dvou protivníků, ale také ne pouze jako na nezávazné popovídání. Jedná se o prostředek, který má zlepšit vzájemnou spolupráci vedených a vedoucích. Po dobře provedeném hodnocení by měli mít oba zúčastnění pocit zisku. Pracovník po pohovoru musí pochopit, že se jedná o vhodnou příležitost pro osobního rozvoj. Pro vedený rozhovor je vhodnou formou diskuze, ve které s hodnocením začíná sám hodnocený. Mělo by se jednat o výměnu názorů s cílem zlepšit prosperitu organizace. Pokud chceme dosáhnout u pracovníka zlepšení, je nezbytné ho k tomu motivovat. Jak již bylo napsáno výše, nemusí dlouholetá praxe vždy zaručovat kvalitu práce ve všech hodnocených kritériích.

Velmi důležitý je i závěr samotného pohovoru. Na závěr by měl vedoucí pracovník shrnout vše, o čem se diskutovalo a na čem se oba partneři dohodli. Měl by vyžadovat, aby hodnocený reagoval na projednávané otázky, a ověřit si, zda byla stanoviska pochopena shodně. Dále by měl ocenit spoluúčast na diskuzi, ochotu dospět k určitým závěrům a podporovat motivaci k dalším úkolům a závazkům do budoucna. Nakonec by měl být z takového pohovoru pořízen zápis, ve kterém budou zaznamenány nejdůležitější ujednání a závazky.

Je velmi těžké jednoznačně říci, jak často by se mělo podobné formální hodnocení konat. Z pohledu školství se mi zda adekvátní hodnocení roční, protože v kratším časovém úseku (čtvrtletní, měsíční) by ho vedoucí pracovníci nebyli schopni provádět a zároveň se domnívám, že by nemělo ani vypovídající hodnotu. Je však možné ho organizovat tak často, jak je nezbytně nutné.

Proto aby vedoucí pracovník předešel možným obtížím při hodnocení, je nutná jeho příprava. Doporučuje se předložit pracovníkovi předem několik písemných otázek, které mají povahu sebehodnocení a dobře stimulují pro hodnotící akt. Odpovědi na stejné otázky by si měl rozmyslet i hodnotitel. Uvádím zde některé typové otázky z knihy Jiřího Stýbla *Personální management* (Praha: Grada, 1993, s. 304) . Co jsem měl dokázat (jaké cíle jsem měl splnit v předcházejícím období)? Co se mi povedlo velmi dobře, co bylo mým jednoznačným neúspěchem? Jaká motivace by mi pomohla, abych pracoval s větším úsilím, chutí? Existují překážky ze strany firmy, pro které nemohu podávat takový výkon, jak bych si

představoval, a které to jsou? Jaké požadavky a nároky bude na mé schopnosti klást mé zaměstnání, které cíle by měly být vytčeny? Je moje kvalifikace dostačující, nebo ji potřebuji zlepšit? V čem a jak?

Tyto a podobné otázky jsou velmi dobře převeditelné do školského prostředí. Po učitelích se v současné době požaduje změna výuky v rámci RVP směrem k rozvoji kompetencí, hodnocení dovedností studentů. České školy ale stále znají hlavně zkoušení a hodnocení formou znalostních testů. Toto může být situace, kdy je kvalifikace učitelů nedostatečná a učitelé potřebují další vzdělávání. Pro ilustraci uvedu ještě jeden příklad. Mnozí učitelé přípravám na vyučování věnují nemálo času, připravují si doplňkové materiály, se kterými chtějí v hodině pracovat. Potom se ale setkávají s tradiční překážkou ze strany zaměstnavatele a tou je kopírování materiálu v potřebném počtu. Je dobré, pokud se zaměstnavatel o této překážce dozví, protože ji sám nemusí vnímat jako problém.

Není možné čekat, že při hodnocení bude dosaženo plné objektivity. "Hodnocení je vždy odrazem vztahů mezi vedoucím a vedeným, vztahem mezi dvěma lidmi, a tudíž v tomto slova smyslu je vždy poněkud subjektivní." (Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s. 305.) Pro obě strany však musí být obohaceno, formální možnosti dozvědět se o pohledu na práci z druhé strany a motivací pro další snažení.

Formální hodnotící pohovor můžeme využít ve školství při odměňování, změně pracovního postu (povýšení, převedení, přeřazení), při debatě o dalším vzdělávání a rozvoji pracovníka a samozřejmě jako stimulační prostředek ke zlepšení pracovního výkonu.

2.3 Odměňování pracovníků

"Odměna je formou kompenzace výsledků úsilí spolupracovníků, kteří se podílejí na činnostech firmy. Má obvykle silnou korelační vazbu na motivaci lidí pracovat pro firmu i na odvedený výkon, resp. jeho hodnocení." (Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90 let*. Praha: Management Press, 1994, 148.) Je proto velmi důležitým úkolem manažera vytvořit systém odměňování tak, aby adekvátně kompenzoval odvedenou práci, a zároveň měl motivační a stimulační funkci.

Bakalářská práce se nebude věnovat finanční složce odměňování, ačkoli to tvoří základní formu motivace. Na státních školách je nároková složka platu (mzdy) určena platovým tarifem, který je určen platovou třídou a platovým stupněm. Dále může ředitel školy pracovníkovi vyplatit osobní příplatek nebo odměnu. Jedná se však o nenárokové složky platu. Soukromé školy mohou odměňovat své zaměstnance podle stejných platových tarifů, ale mohou mít i vlastní systém odměňování. Je však velice těžké zjistit, jak se soukromé školy

v oblasti finančního odměňování chovají. Samy tyto informace neposkytují, což je důvod, proč v bakalářské práci finanční složka odměňování nebude obsažena.

Odměňování neznamena pouze plat, mzdu nebo jiné formy finanční odměny. Jeho pojetí by mělo být mnohem širší. "Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 236.) Na každého pracovníka působí jiný typ odměn a tedy jiný motivační faktor. Někomu jde o uznání, o pochvalu, o pozici, o zajímavou práci, někomu jen o peníze. Proto je potřeba v procesu hodnocení identifikovat motivační faktory a na jejich základě vytvořit funkční a motivující systém.

Tyto výhody se neposkytují plošně a automaticky, ale přihlíží se k pracovnímu zařazení zaměstnance, délce zaměstnání u firmy, k sociální situaci zaměstnance. J. Stýblo (*Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 109) uvádí důvody, proč jsou zaměstnanecké výhody oblíbenou formou odměňování:

- 1) nejsou předmětem odvodu zdravotního a sociálního pojištění
- 2) pro zaměstnance nejsou zdanitelné
- 3) pro zaměstnavatele jsou daňově odečitatelné

Mezi konkrétní výhody, které se mohou poskytovat ve školství, patří: možnost zvyšování kvalifikace, zvýhodnění ceny závodního stravování, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní připojištění, podpora a ochrana zdraví (hrazení preventivních prohlídek, programy podpory zdraví), příspěvek na rekreaci, bezplatný pronájem místností k životnímu jubileu, příspěvek dárcům krve apod. Některé z uvedených zaměstnaneckých výhod se kryjí s možnostmi využití fondu FKSP, některé s možnostmi péče o pracovníky, které budou uvedeny v další kapitole. Je to z toho důvodu, že tyto dvě oblasti (péče o pracovníky a zaměstnanecké výhody) k sobě mají velmi blízko a záleží spíše na úhlu pohledu vedoucího pracovníka, jak jednotlivé činnosti vnímá.

Vedle vnějších, hmotných odměn existují také odměny vnitřní, které mají charakter nehmotný. Souvisí se spokojeností pracovníka s vykonanou prací, s radostí, s pocitem užitečnosti a úspěšnosti, s dosahováním pracovních cílů. Bohužel často mívám pocit, že právě na tuto složku odměňování se ve školství zapomíná a vše se hodnotí pouze penězi, kterých bohužel není dostatek.

Vnitřní odměny jsou velmi úzce spjaty s výše popsaným hodnocením. Pokud bude správně a pečlivě využito cílů, které chce pracovník dosáhnout, může to již samo o sobě

působit jako odměna. Je nutné vytvořit pracovníkovi na míru ušitý pracovní úkol, pověřit ho pracemi, které jsou pro něj přitažlivé, pracemi, kde využívá schopností, kterých si sám váží. Důležitým zdrojem vnitřních odměn je autonomie práce. Pracovník cítí za přidělenou práci zodpovědnost a kvalitní výsledek je mu sám o sobě odměnou. Pokud vedoucí pracovník zadaným úkol pouze pověřuje, může se lehce stát, že pracovník nevnímá úkol jako odměnu, ale jako další práci navíc, za kterou nebude nijak hodnocen a kterou pouze musí splnit. Ve školství bychom opět našli mnoho příkladů, kde toto platí. Např. organizování školních akcí, zájezdů, školení, práce v předmětových komisích apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že existuje celá škála odměn. Odměny mohou mít povahu peněžní či nepeněžní. Mohou se vázat na vykonanou práci, na její význam, mohou mít povahu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh, mohou být součástí systému péče o pracovníky nebo součástí participace na způsobu řízení. Je proto důležité, aby vedoucí pracovník věnoval dostatečný prostor všem možnostem odměňování, protože tím speciálně ve školství může významně nahradit nízké finanční možnosti ohodnocení. Druhým důvodem, úzce propojeným s prvním, je, že "odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků". (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 239.) Bohužel v dnešní době odměňování soustředí převážně na problematiku mezd a platů a na otázku vztahu peněžní odměny a výkonu a jen málo pozornosti se věnuje odměnám, které vyplývají z pracovního poměru - zaměstnanecké výhody. Pozornost tedy se soustředí hlavně na vnější odměny a to ještě spíše na jejich peněžní formu. Přitom je dokázáno, že penězům chybí trvalejší motivační účinek, protože si lidé na ně brzy zvyknou. Motivovat pouze pomocí peněz není dostačující, neboť bude potřeba věnovat stále víc a víc peněz pro dosažení stále stejného motivačního účinku.

Dalším z možných nefinančních způsobů odměňování může být vzdělávání. Může se jednat o finanční podporu vzdělávání, ale také o možnost studijního volna nebo flexibilní pracovní podmínky pro studující zaměstnance. Peníze na další vzdělávání pedagogických pracovníků jsou v rozpočtu škol vyčleněny a je na vedoucím managementu, jestli dokáže vzdělávání interpretovat jako formu odměňování, jako samozřejmost, nebo jako nepříjemnou povinnost.

2.4 Péče o zaměstnance

Pracovní síla je nejdůležitějším zdrojem firmy - školy, činí ji konkurenceschopnou, úspěšnou, a proto je potřeba se o ni patřičně starat. Vedle toho také existuje tlak odborů, státu i mezinárodních organizací, které usilují o rozšíření a zkvalitnění péče o pracovníky.

J. Koubek (*Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s.302.) dělí péči o pracovníky do tří skupin:

1. povinná péče, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
2. smluvní péče, která je dána kolektivními smlouvami na podnikové úrovni
3. dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele

Péče o pracovníky v nejširším slova smyslu zahrnuje: pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce a ochranu zdraví, personální rozvoj pracovníků, služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám a péči o životní prostředí. Péče o pracovníky je oblast, které je nejčastěji využíváno (kromě odměňování) k srovnání organizace s organizací jinou. V této práci se pokusím zaměřit hlavně na třetí skupinu péči o pracovníky, tedy na dobrovolnou, nepovinnou péči, protože v jejím rozsahu se nejlépe může projevit to, jestli se soukromé školství chová ke svým zaměstnancům jinak než školství státní. Samozřejmě zde musíme zohlednit větší množství finančních prostředků, které soukromé školy mohou investovat.

Z uvedených oblastí péče o pracovníky jsem si pro bakalářskou práci vybrala jen některé: personální rozvoj pracovníků, služby poskytované na pracovišti a další služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám.

Na personální rozvoj pracovníků jsem již narazila při hodnocení i odměňování. Jedná se v podstatě o péči v kvalifikaci a její zvyšování. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro něj zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu zaměstnanců na firmu. Do personálního rozvoje ale také patří kariéra pracovníků. Kariérou rozumíme určitou životní dráhu, na níž člověk získává nové znalosti, dovednosti a zkušenosti. Každý zaměstnanec má o své životní dráze jiné představy. Jedná se o: "konkrétní sled jednotlivých pracovních míst a pracovních rolí, které člověk vystřídá, je výsledkem jak záměrných rozhodnutí založených na profesních zájmech, tak i nevyhnutelností a příležitostí, které se člověku naskytnou během jeho života. Kariéru tvoří sekvence vzestupů, stagnací nebo klesání získávání pracovních zkušeností." (Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, 433.) Proto je dobře si uvědomit kariérové typy tak, jak je uvádí Lenka Slavíková v studijních textech k *Řízení pedagogického procesu* (Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007, Část 8. Hodnocení pracovníků, s. 116):

1. manažerský kariérový typ (nikdy nejde do specializace, dokáže lobovat, manipulovat)
2. specialista

3. kariérní kotva jistoty (chce mít svou jistotu, neaktivní, pasivní)
4. autonomie a kreativita (má odpor k administrativě a formálnímu plnění, není ochotný přizpůsobit se, proto je kreativní, je nutné hledat motivační cíle)

Většina pracovníků nemá chuť být podřízenými celý svůj pracovní život. Pokud chtějí systematicky budovat kariéru, musí ji plánovat a pak ji řídit. V tom jim může pomoci zaměstnavatel, když ví, že jeho cíle jsou v souladu s cíli a potenciálem zaměstnance a vytvoří tak podmínky pro jeho růst. "Jedním z modelů pro růst kariéry je růst na principu společné odpovědnosti organizace a zaměstnance, čímž se tyto podmínky vytvářejí." (Slavíková, L. *Řízení pedagogické procesu, studijní texty*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007, Část 8. Hodnocení pracovníků, s. 117.)

Škola je sice poměrně "plochá" organizace, takže možných postupů v kariéře není mnoho. Přesto pokud se na touto problematikou zamyslíme, určité možnosti najdeme. Pro začínajícího učitele může být posun v kariéře odpovědnost za organizování školního zájezdu, organizace soutěže, školního kola olympiády. Samozřejmě určitý stupeň řízení představují předsedové předmětových komisí, výchovný poradce nebo protidrogový poradce. Potřeba kariérního růstu může u někoho uspokojit zodpovědnost za vedení nového semináře, práce třídního učitele, práce uvádějícího učitele, zapojení do inventarizace školy. Podobných příkladů bychom i v poměrně "ploché" struktuře řízení škol našli mnoho. Na vedoucím pracovníkovi leží vždy důležitý úkol. Zaměstnanec, u kterého chceme využívat těchto stupňů kariérní odpovědnosti, musí cítit, že úkol, který mu byl svěřen, ho opravdu rozvíjí. Pokud vnímá svěřený úkol jako pouhé nařízení od vedoucího pracovníka, nemusí ho chápat jako rozvoj své kariéry, ale jako pouhou práci nad rámec běžných povinností. Je velmi těžké rozlišit přesnou hranici mezi osobním rozvojem a kariérou, proto budou oba termíny ve výzkumné části splývat. Rovněž je problematické určit, zda vytváření podmínek pro kariérní růst spadá pouze do péče o zaměstnance. Domnívám se, že jej velmi dobře můžeme zařadit i do forem odměňování, a proto je ve výzkumné části na kariéru a osobní růst nahlíženo jako způsob odměny.

Další z možných oblastí péče o pracovníky jsou služby poskytované pracovníkům na pracovišti. Příkladů zde najdeme opět velké množství: možnost stravování pracovníka, zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí (umývárny, záchody, parkoviště, kuchyňka), zdravotní služby, poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek, zajišťování dopravy do zaměstnání a poskytování poradenských služeb týkajících se pracovních záležitostí zaměstnance (vzdělávání, směřování kariéry, právní záležitosti). Ne

všechny lze samozřejmě z obecné roviny personálního managementu převést do školství. Můžeme se ale zamyslet nad:

- možností stravování (příspěvek na stravování, přítomnost jídelny apod.),
- zařízeními sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí (možnost sprchy pro učitele, možnost parkování, kuchyňka, funkce sborovny apod.)
- zdravotní služby (smluvní lékař, přítomnost lékaře, psychologa v školském zařízení)
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pomůcek (poskytování ochranných pláštěů do laboratoří, sportovního oblečení a obuvi pro tělocvikáře)
- poskytování poradenských služeb týkajících se pracovních záležitostí zaměstnance (pomoc s výběru dalšího vzdělávání, pomoc při dodržování pravidel bezpečnosti apod.)

Poslední oblast, kterou jsem si v péči o pracovníky vybrala, souvisí se službami poskytovanými zaměstnancům a jejich rodinám. Tyto služby v žádném případě nejsou samozřejmostí ze strany zaměstnavatele, a proto se s nimi můžeme setkat v různě velkém rozsahu. Jedná se vlastně o určitou formu odměny, jak již bylo naznačeno výše. Můžeme se zahrnout: služby spojené s využíváním volného času, služby sledující zlepšování životních podmínek zaměstnanců, poradenské služby zaměstnancům. Některé z těchto služeb spadají do možností FKSP - příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturu, půjčky, péče o bývalé pracovníky. Existují ale i jiné možnosti pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, např. přístup do školy o víkendů, přístup k internetu (do budoucna je tato možnost asi bezvýznamná), možnost používat sportovní zařízení mimo vyučování, půjčení sportovního vybavení, využívání školní knihovny pro děti zaměstnanců, pomoc školního psychologa pro rodinné příslušníky apod. I když se na první pohled může zdát, že se jedná o banální záležitosti, jedná se o nesamozřejmou vstřícnost za strany zaměstnavatele, která může být oceněná velmi pozitivně.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST

V předešlé části bakalářské práce jsem se teoreticky věnovala určitým oblastem personální politiky. Nejprve jsem se pokusila sjednotit poznatky o odděleních, které by mohly být v personálním útvaru malého podniku obsažené. Z konkrétních oblastí vedení lidí jsem si potom vybrala hodnocení a odměňování pracovníků a péči o pracovníky. Cílem mé bakalářské práce je nejen teoreticky prozkoumat některé personální činnosti, ale také při výzkumném šetření zjistit, jestli se v těchto personálních oblastech odlišují soukromé školy od státních.

Na soukromé školství se můžeme dívat jako na podnik, protože rodiče-zákazníci za odebraný produkt platí. Zajímalo mě proto, jestli se přístup zaměstnavatele soukromých škol liší od přístupu zaměstnavatele (v tomto pohledu chápeme vedení školy=ředitel a jeho zástupci) státních škol. Jestli se více chovají jako ziskové organizace, které vytvářejí systematickou personální politiku, nebo jestli to, zda jde o školu státní nebo soukromou, nehraje v personálních otázkách žádnou roli a vše je pouze v rukách zaměstnavatele-ředitele školy. V teoretické ani ve výzkumné části se bakalářská práce nezabývá finanční složkou odměňování, i když se jedná o základní formu odměňování. Nepodařilo se totiž sehnat informace o výši platů (mezd) na soukromých školách. Většina respondentů v dotazech na finance odpověděla, že se jedná o důvěrné informace, které nemohou sdělit.

Výzkumné šetření tedy vycházelo z předpokladu že, soukromé školy jsou specifickými ziskovými organizacemi, a proto se jejich personální politika podobá personální politice firem, podniků, to znamená, že systematicky pečují o své zaměstnance.

Pro výzkumnou část práce jsem vytvořila dotazník, který se zabýval stejnými oblastmi personální politiky jako teoretická část. V úvodní části byly 3 otázky vztahující se k charakteristice školy (pozice tazatele - ředitel/zástupce ředitele/učitel/jiné, vztah k zřizovateli- soukromá/státní/jiné, a počet zaměstnanců). Samotný dotazník obsahuje 13 položek. Většinou se jedná o uzavřené otázky. Vztahují se k organizaci personálního útvaru školy (otázka 1), k hodnocení (otázky 2-6), k nefinančním formám odměňování (otázky 7-8), ke kariéře (9-11) a k způsobům péče o zaměstnance (otázky 12-13). 2 otázky (otázka 6 a 8) jsou otevřené, protože mě zajímaly konkrétní odpovědi respondentů, aniž bych je předem někam směřovala.

Dotazník jsem rozeslala na 20 státních (mateřské, základní, střední školy, ZUŠ) a 20 soukromých škol (základní, střední, jazykové školy a 1 vysoká škola). Respondenty na těchto školách byli současní studenti studia Školského managementu na Karlově univerzitě. Bohužel

návratnost byla 70% (soukromé školy 13 a státní 15). Není možné považovat následující výsledky za výzkum, ale pouze za výzkumnou sondu do personální politiky státních a soukromých škol. Výsledky dotazníkového šetření byly anonymní. Data byla získána během prosince 2008 a ledna 2009.

4 ANALYTICKÁ ČÁST VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

Prezentované výsledky jsou analýzou dotazníkového šetření, které proběhlo v prosinci 2008 a v lednu 2009 na 13 soukromých a 15 státních školách. V úvodní části jsem zjišťovala obecné informace o školách. Konkrétně mě zajímala pozice respondenta na škole, zřizovatel (soukromá/státní) a počet zaměstnanců.

Respondenty byli současní studenti studia Školského managementu na Karlově univerzitě. Jedná se většinou o ředitele škol, ale jsou mezi nimi i zástupci ředitele, učitelé nebo jiný administrativní personál (manager, referentka studijního oddělení).

Vaše pozice ve škole?	ředitel	zástupce řed.	učitel	jiné
soukromé školy	6	3	2	2
státní školy	7	4	4	0

Počet zaměstnanců je velmi těžké nějakým způsobem zprůměrovat. Nejmenší soukromá škola měla 11 zaměstnanců a největší 100. Specifická je soukromá jazyková škola, která má 62 provozních zaměstnanců a dalších 330 lektorů. Ve státních školách se počet zaměstnanců pohyboval od 8 do 60 zaměstnanců. Počty zaměstnanců ukazují, že výsledky šetření jsou opravdu z různorodých škol a není možné je vztahovat na školu určité velikosti.

Počet zaměstnanců	nejméně zam.	nejvíce zam.	průměrně zaměstnanců
soukromé školy	11	100	37,1
státní školy	8	60	25,8

4.1 Organizace personální managementu

První otázka dotazníku se vztahovala k organizaci personálního managementu. Nelze předpokládat, že škola bude mít pro každou personální činnost své oddělení, ale zajímalo mě, zda alespoň na některých školách existují lidé, kromě ředitele, zástupců a hospodářského oddělení, kteří jsou specialisté na určitou oblast. Zda existuje někdo, kdo by se systematicky věnoval např. rozvoji pracovníků. Respondenti měli v dotazníku možnost výběru určitých specifických činností: specialista pro personální administrativu, specialista pro rozvoj pracovníků, specialista pro personální marketing, specialista na bezpečnost, specialista pro

personální plánování, specialista pro organizační rozvoj (org. struktura, systémy hodnocení a odměňování) nebo jiná specifická pozice.

Odpovědi na tuto otázku nebyly nijak překvapivé. U oslovených státních škol neexistuje žádný další specialista, který by se podílel na řešení personálních otázek školy. Pouze v jednom případě se objevil specialista na bezpečnost.

U soukromých škol je situace obdobná, pouze na dvou školách existují personální specialisté a to specialista pro administrativu a vedoucí anglických studií. Zcela mimo běžnou organizační strukturu škol stojí oslovená soukromá jazyková škola, která má specifickou organizační strukturu. Obsahuje následující pozice: academic direktor, academic manager, senior teacher, head of course management, team leader, course manager, sales and quality manager, coordinator, assistant, branch manager, registrators, administrators.

V odpovědích se potvrdilo konstatování Jiřího Stýbla (*Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 24.), uvedené i v teoretické části, že v malých firmách (do 100 zaměstnanců) se personální problematika řeší v rámci ekonomického a správního útvaru. Stýblo dále uvádí, že není výjimkou, pokud si část agend ponechává sám majitel nebo ředitel firmy, v našem případě ředitel školy. Personální administrativa spadá většinou pod hospodářské oddělení a zbývající činnosti: personální plánování, personální marketing, personální rozvoj a organizační rozvoj, jsou v rukou ředitele školy nebo jeho zástupců.

4.2 Hodnocení

Ve výzkumné části jsem se zaměřila na formální hodnocení prováděné se zaměstnanci. V dotazníku se vztahovaly k této problematice čtyři uzavřené otázky a jedna otevřená. Uvádím zde odpovědi na jednotlivé otázky ze státních i soukromých škol.

Otázka 2: Provádíte se svými zaměstnanci formální hodnocení - hodnotící pohovor, i jindy než v rámci rozboru hospitací?

	ANO	NE
soukromé školy	8 = 61,5%	5 = 38,5%
státní školy	11 = 73,4%	4 = 26,6%

Otázka 3: Provádíte zápis z takového hodnocení?

	ANO	NE
soukromé školy	8 = 61,5%	5 = 38,5%
státní školy	7 = 63,8%	4 = 36,2%

Otázka 4: Předkládáte hodnocenému otázky předem, aby měl možnost se připravit?

	ANO	NE
soukromé školy	2 = 25%	6 = 75%
státní školy	2 = 18,2%	9 = 81,8%

Otázka 5: Jak často takového hodnocení provádíte:

	1x za půl roku	1x za rok	1x za 2 roky	jiný údaj*
soukromé školy	1 = 12,5%	5 = 62,5%	0	2 = 25%
státní školy	0	7 = 63,6%	1 = 9,1%	3 = 27,3%

* soukromé školy: podle potřeby, 2x za semestr

státní školy: podle potřeby, 2x za půl roku, po hospitaci

Při výzkumném šetření jsem se úmyslně zaměřila pouze na formální hodnocení prováděné formou pohovoru. Domnívám se, že na školách se této personální činnosti nevěnuje patřičná pozornost. V dotazníku jsem se nezajímala o hodnocení po hospitaci, protože se při něm provádí hlavně rozbor konkrétní vyučovací jednotky. Při formálním pohovoru má však ředitel školy prostor pro hodnocení dalších oblastí a činností vztahujících se k učiteli. Např. povýšení, dlouhodobé zhodnocení práce, dozvědět se osobní postoje zaměstnanců apod.

Jak je vidět z výsledků šetření, formální hodnocení provádí 60-70% dotazovaných škol (soukromé 61,5% ANO, státní 73,4% ANO) a z 60% takovýchto hodnocení se provádí písemný zápis. Nejčastěji uváděná frekvence hodnocení je opět stejná na obou typech škol, tedy 1x za rok (60% odpovědí).

Ředitelé škol rovněž shodně uvádějí, že nepředkládají před pohovorem svým zaměstnancům otázky, aby se na ně mohli připravit (soukromé 75% NE, státní 81,1% NE). Tento negativní výsledek mě překvapuje, protože se domnívám, že když je předem předložena struktura (otázky) pohovoru, je lépe veden a směřuje ke konkrétnímu cíli. Je

samozřejmě potřeba brát v úvahu i individualitu zaměstnanců a neprovádět formální hodnocení pouze mechanicky podle bodů. Pokud ale mají obě strany předem danou kostru, nemůže to být na škodu. "Hodnotící pohovor je oficiální, formální setkání a musí mít tedy nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 1997, s. 185.) Pokud ho ředitel provádí pouze nahodile, bez pevné struktury, ke které mohou předem připravené otázky pomoci, nemůže očekávat kvalitní výsledek.

Poslední otázka vztahující se k formálnímu hodnocení byla otevřená. Zajímaly mne odpovědi na otázku vztahující se k cílům formálního pohovoru. Odpovědi ze soukromých a státních škol jsem se pokusila zobecnit:

Soukromé školy:

- získání zpětné vazby, znát názor zaměstnanců, zjištění a řešení eventuelních problémů
- evaluace práce vedení - získat názory na práci vedení
- zhodnotit plnění pracovních cílů
- dozvědět se cíle osobního rozvoje zaměstnanců
- zhodnocení práce zaměstnance

Státní školy:

- poznat slabé a silné stránky pracovníka
- sebekritické zhodnocení zaměstnance (zaměstnanec sám sebe)
- pomoci zaměstnanci najít cestu k seberozvoji vzhledem k vykonávané práci
- soulad se ŠVP, soulad s tématickým a ročním plánem
- zjistit používané metody a formy práce a používání interaktivní techniky a ICT ve výuce
- kontrola dokumentace – učitelské i žakovské (třídnice, sešity, žakovské knížky)
- povzbudit zaměstnance, motivace
- porovnat pohled na pracovní výkon z hlediska vedení a z hlediska zaměstnance, diskuse k dosahovaným výsledkům
- návrh úkolů na další období

Uvádím zde pořadí důležitosti, vzhledem k možnostem využití hodnocení pracovníků, uvedené v knize Josefa Koubka *Řízení lidských zdrojů* (s. 168). Jedná se o pořadí převzaté od Milkoviche a Boudreaua (*Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993, s. 148.)

- 1) Zlepšení pracovního výkonu.
- 2) Odměňování podle zásluh.
- 3) Informování pracovníků o požadavcích práce.

- 4) Rozhodování o povýšení pracovníků.
- 5) Poskytování rad pracovníkům.
- 6) Motivování pracovníků.
- 7) Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků.
- 8) Rozpoznávání potřeb vzdělávání pracovníků.
- 9) Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými.
- 10) Pomoc pracovníkům při stanovování cílů kariéry.
- 11) Efektivnější přidělování pracovních úkolů.
- 12) Rozhodování o převedení pracovníků na jinou pozici.
- 13) Rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru.
- 14) Jedno z východisek dlouhodobého plánování.
- 15) Vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.

Když se podíváme na odpovědi ze soukromých škol a porovnáme je s uvedenými cíli, najdeme mnoho společného. Body, které se v odpovědích neobjevují (budu se zabývat pouze prvními 10 činnostmi), se týkají: odměňování podle zásluh, povýšení, poskytování rad a motivace. Je překvapivé, že se v odpovědích soukromých škol neobjevil jako cíl formálního hodnocení odměňování a motivace. Domnívám se, že hodnotící pohovor je ideální způsob k oběma personálním činnostem. Pokud chce ředitel školy udělit pracovníkovi finanční odměnou, zdůvodnit změnu výše osobního příplatku nebo naopak není se zaměstnancem spokojen a chce mu peníze snížit, je k tomu formální pohovor ideální příležitostí. Pracovník je vystaven přímé konfrontaci s názory vedení, může si obhájit své stanovisko, ale zároveň je vše vedeno v oficiální rovině a zdokumentováno.

Konkrétních odpovědí ze státních škol je více a jsou podrobnější. Oproti soukromým školám se v hodnocení zaměřují i na motivaci a na návrh úkolů na delší dobu. Zajímavé je, že na státních školách se více objevovaly odpovědi týkající se kontroly dokumentace a odkazu k ŠVP.

V odpovědích z obou typů škol se nachází mnohé shodné cíle formálního hodnocení. Za velice důležité považuji to, že se zaměstnavatelé zaměřují na osobní rozvoj zaměstnanců, na osobní cíle zaměstnance. Považuji to za krok, který směřuje k provádění personálních činností v celé jejich šíři. Naopak překvapivé je, že se v odpovědích ani jednou neobjevila odpověď, která by se týkala odměňování. Milkovich a Boudreau uvádějí odměňování podle zásluh jako druhou nejdůležitější činnost hodnocení. Školy se souhlasně pohovory nezaměřují

na možnost povýšení, protože toho v ploché struktuře školství může být dosaženo jen minimálně.

4.3 Odměňování

Otázky 7-8 se vztahují k oblasti odměňování. Již jsem napsala, že se nechci zabývat finančním odměňováním. Není to proto, že bych ji nepovažovala za důležitou, ba naopak, ale proto, že cílem mé práce bylo pokusit se nalézt rozdíly mezi personální politikou státních a soukromých škol. To, že platy i odměny na soukromých školách jsou většinou mnohem vyšší než na státních, není žádná novinka. Proto jsem se pokusila najít rozdíly v nefinančním odměňování, protože to je oblast, kde se může dobře projevit personální vedení jednotlivých škol.

Otázky 7 a 8 spolu úzce souvisí. Zjišťují, zda vedení škol používá i nefinanční formy odměňování a o jaké formy se jedná.

Otázka 7: Používáte i jiné formy odměňování než finance?

	ANO	NE
soukromé školy	11 = 84,6%	2 = 15,4%
státní školy	10 = 66,7%	5 = 33,3%

Následující otázka navazovala na kladné odpovědi a byla otevřená: *Můžete prosím uvést, které nefinanční odměny konkrétně používáte?* Pro úplnost uvádím všechny zobecněné odpovědi ze soukromých i státních škol.

Soukromé školy:

- společné večere a jiné teambuildingové aktivity
- zařazení pracovníků do společných náročných úkolů tak, aby se cítili být „spolutvůrci“ školy, přerozdělování další práce
- pochvala, povzbuzení, veřejné poděkování

Velmi podrobně propracovaný systém nefinančních odměn jsem dostala ze soukromé jazykové školy. Domnívám se, že charakter jejich odměn spadá částečně do oblasti péče o zaměstnance, která bude popsána níže.

- minimálně 4 vzdělávací workshopy měsíčně
- dobře vybavené Resource Centre (knihovnu) s širokou paletou moderních výukových materiálů a odborných publikací a multimédií

- přístup na internet
- mentora pro každého nového zahraničního lektora
- neustálou akademickou podporu skrze akademické manažery a senior lektory
- pravidelné observace a feedbacky

Státní školy

- pochvala, ocenění pracovníka a jeho dovedností, ocenění práce před kolektivem, rodiči, zřizovatelem
- články v místním zpravodaji
- vedoucí oddělení mají k dispozici služební mobily a stanovené limity hovorného (odpověď ze ZUŠ)

V odpovědích z obou typů škol se objevovala jako hlavní nástroj nefinančního odměňování pochvala. Ať již před kolektivem, rodiči, ve formě veřejného poděkování. Pochvala nebo její obdoba je jednou z velmi důležitých složek odměny. Je škoda, že se vedoucí pracovníci více nezamýšlejí nad dalšími způsoby odměňování. Krok správnou cestou najdeme u soukromých škol. V jejich výsledcích se několikrát objevily odpovědi typu: učinit zaměstnance spolutvárci školy, zapojit ho více do chodu školy. Právě delegování určitých činností, tato participace na způsobu řízení školy může být pro mnohé významnou odměnou. "Obohacování práce pak znamená vertikální seskupování pracovních úkolů. Práce se rozšiřuje a zvyšuje se její autonomie (autonomie práce se vztahuje k možnostem, které má pracovník pro svobodné rozhodování, pokud jde o plánování a organizování práce, možnost pracovat vlastním tempem, pohybovat se po pracovišti a komunikovat podle vlastního přání). Práce se stává komplexnější a zvyšuje se v ní význam prvku kontroly a rozhodování. Jedním z nejobvyklejších způsobů obohacování práce je přidání odpovědnosti." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, 1997, s. 73.)

Nemyslím si, že by se přerozdělování a obohacování práce na státních školách nedělo. Nejmarkantnější činností z posledních let je tvorba ŠVP. Učitelé rozhodují, které předměty a jak se budou učit, které semináře se nově zavedou apod. Vzhledem k odměňování je však nezbytné, aby si vedení škol uvědomovalo, že i autonomie práce a spolutvorba školy může být pro mnohé odměnou.

4.4 Kariéra

Další tři otázky dotazníku se vztahovaly ke kariéře. Není sice úplně přesné mluvit v oblasti školství o možnosti kariérního růstu, nicméně i zde je vhodné o této skutečnosti

uvažovat. V teoretické části byly kariéra a osobní rozvoj řazeny do péče o zaměstnance, ale protože se domnívám, že se svojí povahou spadají i do odměňování, uvádím je v samostatné podkapitole. Zároveň bych chtěla upozornit, že pojmy kariéra a osobní (profesní) rozvoj považuji za velmi blízké, a proto je v práci nerozlišuji.

Povýšení pracovníka je takový pohyb, kdy pracovník přechází na důležitější, náročnější a často i lépe placenou funkci. Zlepšuje se jeho postavení v hierarchii podniku. Účelem povýšení je obsazení určité pozice, ale také "zvýšení využití pracovních schopností pracovníka a zvýšení jeho motivace. Je to také jedna z forem odměny." (Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997, s. 197.) U každého zaměstnance se touha po povýšení, po kariéře projevuje jinak. Někteří zaměstnanci se cítí nedocenění, jiní po ní touží minimálně. Bylo by ale krátkozraké si myslet, že když pracuji ve školství, tak tato touha, potřeba mizí. Proto jsem se ptala v dotazníku na následující otázky.

Otázka 9: Znáte kariérní cíle vašich zaměstnanců?

	ANO	NE
soukromé školy	10 = 77%	3 = 23 %
státní školy	9 = 60%	6 = 40%

Otázka 10: Zjišťujete systematicky kariérní cíle vašich zaměstnanců např. při hodnotícím pohovoru?

	ANO	NE
soukromé školy	9 = 69,2%	4 = 30,8 %
státní školy	3 = 20%	12 = 80%

Otázka 11: Když určujete, kdo bude organizovat nějaký zájezd, LVVK, inventarizaci, přemýšlíte při tom, zda to může uspokojit jeho "touhu po kariéře"?

	ANO	NE
soukromé školy	7 = 53,8%	6 = 46,2 %
státní školy	4 = 26,6%	11 = 73,3%

Odpovědi na otázku, zda zaměstnavatele znají kariérní cíle svých zaměstnanců, jsou podobné na obou typech škol. Vedoucí pracovníci státních (ANO 60%) i soukromých (ANO 77%) škol se domnívají, že je znají. Rozdílné postoje jsou však v následujících otázkách. Zde se domnívám, že se projevuje snaha vedení soukromých škol o "moderní" přístup v personálních činnostech. Ředitelé si uvědomují, že je potřeba systematicky se svými zaměstnanci pracovat, zajímat se o jejich postoje a zapojit je do vedení školy. Kariérou se nemyslí pouze povýšení na předsedu předmětové komise, zástupce ředitele, případně ředitele školy. V této rovině je postup opravdu velmi omezený. Je potřeba hledat i jiné formy postupu než uvedené tři možnosti. Formou profesního a osobního rozvoje pracovníka může být např. delegování úkolů, které souvisí s předáváním určité pravomoci a odpovědnosti (otázka 11). Delegování "spočívá v rozvíjení pracovníka, kdy se ověřuje jeho potenciál, motivace a konkrétní způsobilosti..." (Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, s. 85.) S delegováním těsně souvisí i obohacování náplně práce. Jedná se o formu doplňování obsahu o odpovědnější a náročnější činnosti. Obohacování práce se významně podílí na pocitu seberealizace.

Dalším způsobem osobního a profesního růstu může být koučování. Jedná se o proces, kdy určitý odborník aktivizuje koučovaného pracovníka a pomáhá mu řešit problémy, zvyšovat jeho výkonnost a osobně ho rozvíjet. Ve školství můžeme tento proces najít v roli uvádějícího učitele. Ten by se měl pro začínajícího pedagoga stát zkušeným odborníkem, který mu pomůže dosáhnout co nejlepších výsledků. Obdobná situace je, když učitel dostane na praxi studenty vysokých škol.

Neoddiskutovatelnou formou profesního růstu a možnosti seberealizace je také vzdělávání, ať již sebevzdělávání nebo vzdělávací programy. Vytváření podmínek pro další vzdělávání pedagogických pracovníků je však povinnost, kterou ředitelům škol ukládá zákon.

Negativní výsledky ve zjišťování kariérních cílů zaměstnanců na státních školách (otázka 10) mohou vypovídat o zkosnatělosti systému. Vedoucí pracovníci si neuvědomují, že existují i jiné způsoby osobního a profesního rozvoje - tedy rozvoje kariéry, kromě vzdělávání. Dále by se měli více zamýšlet, zda právě delegováním určitých povinností neuspokojují touhy a potřeby zaměstnanců.

4.5 Péče o zaměstnance

Otázky 12 a 13 se vztahovaly k péči o zaměstnance a jejím možnostem. Na školách se některé z uvedených možností kryjí s využitím FKSP (zvýhodněné stravování, pracovní oděvy apod.)

Nejčastější služby poskytované školami jsou: možnost stravování se ve školní jídelně za zvýhodněné ceny nebo finanční kompenzace, sprcha pro učitele, pracovní oděvy (nebo jejich finanční kompenzace). Pro úplnost uvádím všechny odpovědi státních i soukromých škol.

<i>Poskytujete jako zaměstnavatel zaměstnanci následující služby:</i>	státní školy	soukromé školy
možnost stravování se ve školní jídelně za zvýhodněné ceny	8 = 53,3%	8 = 61,5%
Jiná finanční kompenzace stravování (např. stravenky)	3 = 20%	2 = 15,3%
sprcha pro učitele	5 = 33,3%	4 = 30,7%
přítomnost lékaře na pracovišti	2 = 13,3%	0
přítomnost psychologa na pracovišti	0	2 = 15,3%
pracovní oděvy (nebo jejich finanční kompenzace)	7 = 46,6%	3 = 23%
poradenské služby (profesní, právní, finanční)	0	2 = 15,3%
Jiné služby (vypište)	3 = 20%	2 = 15,3%

Mezi dalšími službami, které jsou nabízeny zaměstnancům, školy uvedly: státní školy - vlastní posilovnu (2x) a z FKSP příspěvek na dovolenou, vitaminy a masáže. Soukromé školy uvedly v odpovědích příspěvek na dopravu a jazyková škola nabízí zaměstnancům studium zdarma.

Možnosti škol jsou v této oblasti velmi individuální. Možností, jak zlepšit péči o zaměstnance, je i přítomnost psychologa nebo lékaře na pracovišti. Např. na Sportovním gymnáziu v Kladně, kde pracuji, má v prostorách školy ordinaci soukromý ortoped. Rehabilitační zařízení v jeho ordinaci využívá škola (studenti mají možnost rehabilitace) i jeho pacienti. Jeho služby mohou samozřejmě využívat i zaměstnanci školy a navíc při jakémkoli zranění žáků je přítomnost lékaře neocenitelná.

V poslední otázce dotazníku byla péče rozšířena i na rodinu zaměstnance. Odpovědi škol jsou uvedeny v následující tabulce.

<i>Poskytujete jako zaměstnavatel zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům následující služby:</i>	státní školy	soukromé školy
volný přístup do budovy školy po pracovní době, o víkendu	2 = 13,3%	7 = 53,8%
možnost využití sportovního zařízení (tělocvična)	6 = 40%	3 = 23%

možnost půjčení sportovního vybavení	6 = 40%	4 = 30,7%
pomoc psychologa pro rodinné příslušníky	0	1 = 7,6%
využívání školní knihovny pro rodinné příslušníky	0	3 = 23%
Jiné služby	1 = 6,6%	1 = 7,6%

Z výhod, které zaměstnavatel nabízí zaměstnancům, velice oceňuji to, že 50% dotázaných soukromých škol umožňuje přístup do budovy školy po pracovní době nebo o víkendu. Umožňují tím lepší podmínky pro práci, ale zároveň projevují svým zaměstnancům důvěru, která je neocenitelná. Ze státních škol toto umožňují jen 2 oslovené.

Školy, dle mého mínění, plně nevyužívají možnosti zařízení. Využívání sportovního zařízení a půjčování sportovního vybavení jsou oblasti, ve kterých by mohly být školy více nakloněné svým zaměstnancům. Státní školy jsou sice v těchto možnostech více otevřené svým pracovníkům, ale 40% kladných odpovědí, tzn. 6 z 15 škol, není příliš mnoho. Pouze 3 školy z oslovených soukromých škol umožňují využívání školní knihovny pro rodinné příslušníky. Ze státních škol tuto službu neposkytuje žádná.

Mezi jinými službami školy uvedly státní školy zapůjčení hudebního nástroje (ZUŠ) a soukromé zvýhodněné ceny kroužků pro děti zaměstnanců.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že školy nevyužívají zcela své možnosti a ne vždy se snaží nabídnout svým zaměstnancům nějakou výhodu nad rámec svých povinností. Např. využití knihovny, sportovního zařízení nebo půjčování vybavení není finančně nikterak náročné a naopak velmi vstřícné k zaměstnancům.

Z uvedených výsledků vyplývá, že školy příliš služeb v rámci dobrovolné péče o pracovníky zaměstnancům nenabízejí. Státní i soukromé školy (přes 70% dotázaných) poskytují stravování nebo jeho finanční kompenzaci, cca 30% škol má pro zaměstnance sprchu. Státní školy ve větší míře poskytují pracovní oděvy (státní 46,6%, soukromé 24). Lékaři nebo psychologové se na pracovišti objevují ojediněle. Služby nabízené i rodinným příslušníkům nejsou příliš rozmanité. Jedinou výjimku tvoří možnost zaměstnanců soukromých škol jít do budovy školy i o víkendu nebo po pracovní době. Jedná se o velmi pozitivním, ale spíše osamocený krok v množství poskytovaných služeb.

4.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Na závěr výzkumné a analytické části bych se pokusila stručně shrnout získané výsledky a porovnat soukromé a státní školy, pokud to již nebylo uděláno v analýze.

Personální útvary na dotazovaných školách jsou velice podobné. Vedle vedení školy (ředitel a jeho zástupci) a ekonomického úseku na školách až na výjimky (3 školy) neexistují žádní další specialisté, kteří by se zabývali personálními činnostmi.

Vedení státních a soukromých škol se v mnohých oblastech chová velice podobně. Se svými pracovníky pravidelně, většinou 1x za rok provádí formální hodnotící pohovor, vytváří z něj zápis a ředitelé předem nepředkládají zaměstnancům otázky na přípravu. Mezi důvody, proč takovéto hodnocení provádí, neuvádí ani jeden typ školy odměňování podle zásluh a rozhodování o povýšení. U soukromých škol se dokonce jako důvod neobjevila ani motivace. Naopak je velmi pozitivní, že vedoucí pracovníci při pohovorech myslí na osobní rozvoj zaměstnanců. Státní školy se více zaměřují i na formální kontrolu dokumentů.

Soukromé i státní školy shodně používají i jiné formy odměny než finance. Bohužel mezi konkrétními příklady na státních školách se objevuje jen pochvala. Výjimkou jsou individuální aktivity jednotlivých škol, které nejdou zobecnit. U soukromého školství se ve třech případech jako způsob odměny vyskytlo zadávání společných úkolů, aby se zaměstnanci cítili být spolutvárci školy.

Co se týká postojů ředitelů ke kariéře zaměstnanců, domnívají se, že je znají. Na soukromých školách se dokonce 77% dotázaných vyjádřilo kladně, na státních 60%. Rozdíl však je v jejich systematickém zjišťování. Soukromé školy kariérní cíle zjišťují (69,2% zjišťuje). Když vedení soukromé školy určuje, který zaměstnanec bude vykonávat nějakou činnost nad rámec základních povinností (organizace zájezdu, LVVK, inventarizace apod.), polovina z oslovených přemýšlí, zda tento úkol může uspokojit osobní a profesní rozvoj zaměstnance. Státní školy jsou na tom opačně. Zde se k systematickému zjišťování kariérních cílů vyjádřilo kladně pouze 20% z dotázaných. Na 73,3% z oslovených škol, tedy na 11 školách z 15, se ředitelé při personálním obsazování určitých úkolů (organizace LVVK, zájezdu apod.) nezabývají "kariérními touhami" zaměstnanců.

Ohledně služeb nabízených v rámci další péče o zaměstnance se soukromé a státní školy v mnohém neliší. Školy zajišťují zvýhodnění stravování, 30% umožňuje sprchování pro učitele. Pracovní oděvy poskytuje 46,6% státních škol a pouze 23% soukromých. Školy zaměstnancům a jejich rodinám zapůjčují sportovní vybavení a zaměstnanci mohou využít tělocvičnu. Státní školy jsou v těchto službách o trochu vstřícnější (možnost využití sportovního zařízení - státní 40% ANO, soukromé 23% ANO, možnost půjčení sportovního

vybavení - státní 40% ANO, soukromé 30,7% ANO). Tři soukromé školy umožňují využití vlastní knihovny i pro rodinné příslušníky, dvě nabízí poradenské služby. Co se týká lékařské péče, mají dvě soukromé školy přítomného psychologa a dvě státní lékaře. Velmi vstřícných je sedm soukromých škol ke svým zaměstnancům, protože jim dovolují přijít do školy i o víkendu nebo po pracovní době. Státní školy tuto možnost umožňují pouze dvě z oslovených.

5 ZÁVĚR

V bakalářské práci nebylo možné věnovat se všem oblastem, které jsou obsahem personalistiky. Proto jsem si vybrala jen některé, jejichž principy a zásady jsou popsány v teoretické části práce. Vybrala jsem si oblast hodnocení, nefinančního odměňování, rozvoje kariéry zaměstnanců a péči o pracovníky. Zajímala jsem se i o podobu personálního útvaru na jednotlivých školách. Důvodem, proč jsem si zvolila tyto oblasti, je, že by v nich mohl být rozdíl mezi státními a soukromými školami. Cílem mé bakalářské práce bylo nejen teoreticky prozkoumat uvedené personální činnosti, ale také při výzkumném šetření zjistit, jestli se v těchto personálních oblastech odlišují soukromé školy od státních. Do výzkumného šetření bylo zahrnuto 13 soukromých a 15 státních škol.

Cíl práce je splněn. V teoretické části je popsána problematika uvedených personálních činností. V analytické části výzkumného šetření jsou porovnány výsledky ze škol soukromých a státních. Závěry tohoto srovnání jsou komentovány v závěru práce.

Výzkumné šetření vycházelo z předpokladu, že soukromé školy jsou specifické ziskové organizace, a proto se jejich personální politika podobá personální politice firem, podniků, že systematicky pečují o své zaměstnance. Tento předpoklad se při šetření nepotvrdil. Ve většině oblastí, na které jsem se v dotazníku ptala, se žádný rozdíl mezi státními a soukromými školami neobjevil. Na základě výsledků výzkumného šetření nelze konstatovat, že personální práce ředitelů škol je odvislá od zřizovatele (státní/soukromá škola) a financování školy. Tomuto tvrzení odpovídají následující závěry:

- Organizace personálního útvaru státních i soukromých škol až na výjimky nezajišťuje žádný další specialista a spadá plně do kompetencí ředitele, jeho zástupců a ekonomického oddělení.
- V oblasti hodnocení pracovníků se chovají státní i soukromé školy velmi podobně. Formální hodnotící pohovor na školách většinou probíhá 1x za rok a tvoří se z něj zápis. Shodně také školy předem nepředkládají zaměstnancům otázky k pohovoru na přípravu.
- Formální hodnotící pohovory na soukromých škol se neprovádějí jinak než na státních školách. Mezi důvody hodnocení byly uvedeny: zlepšení pracovního výkonu, informování o požadavcích na práci, poskytování rad, hodnocení potenciálu zaměstnanců, rozpoznání potřeb zaměstnanců a pomoc při rozvoji kariéry, zlepšení vztahů. Ředitelé se při pohovorech nezaměřují na motivaci pracovníků, na problematiku odměňování podle zásluh a na problematiku povýšení.

- Soukromé i státní školy používají k odměňování vedle financí hlavně pochvalu a veřejné poděkování. Tři z oslovených soukromých škol uvedly jako způsob odměny zadávání společných úkolů tak, aby se zaměstnanci cítili být spolutvůrci školy.
- Soukromé školy považují kariéru svých zaměstnanců za důležitou, protože systematicky zjišťují kariérní cíle zaměstnanců (69,2% zjišťuje). Polovina z oslovených soukromých škol se zároveň snaží uspokojit touhu po seberealizaci zaměstnanců při zadávání různých úkolů.
- Ředitelé státních škol sice profesní touhy po kariéře zaměstnanců znají, ale systematicky je nezjišťují, ani s nimi dále nepracují.
- V množství nabízených služeb v rámci dobrovolné péče o zaměstnance se soukromé a státní školy opět příliš neliší. Každá ze škol nabízí něco pro ni typického (lékař, psycholog, zvýhodněná cena kroužků pro děti zaměstnanců). Školy příliš nenabízejí využití sportovního zařízení, sportovního vybavení, knihovny, nenabízejí poradenské služby pro zaměstnance. Soukromé školy jsou vstřícnější ke svým zaměstnancům (53,8% soukromé/13,3% státní), když jim umožňují vstup do budovy školy po pracovní době a během víkendu.

V práci jsem se pokusila porovnat způsoby personalistiky na státních a soukromých školách a zjistit, zda se jejich způsob liší na soukromých školách, které jsou specifické ziskové organizace. Ve většině zkoumaných oblastí jsem nenalezla velký rozdíl mezi soukromými a státními školami. Jsou dokonce činnosti, ve kterých se státní školy více řídí moderními způsoby vedení lidí. Na základě provedeného šetření není možné konstatovat, že by se ve vedení lidí soukromé školy lišily od škol státních.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ PRÁCE VEDENÍ ŠKOL V POPSANÝCH OBLASTECH PERSONALISTIKY

Organizace personálního útvaru

Na školách většinou neexistuje samostatný personální útvar a jeho úkoly řeší pouze ředitel, jeho zástupce a ekonomické oddělení školy. Na mnohých školách by jistě stálo za zvážení, zda by nebylo vhodné některé personální činnosti přesunout na jiného pracovníka. Na jedné z dotazovaných škol mají např. specialistu na BOZP. Tento pracovník zajišťuje školení pro zaměstnance, zajišťuje agendu spojenou s vyřizováním pracovních úrazů a úrazů žáků, seznamuje zaměstnance s právními a ostatními předpisy k zajištění BOZP. Pokud ředitel najde a pověří zodpovědnou osobu těmito úkoly a jejich zajišťováním, může sám získat čas na jiné činnosti. A pokud se mu podaří vybrat správnou osobu, může zároveň uspokojit její touhu po kariéře tak, jak bylo uvedeno v předchozích kapitolách.

Další možné pozice v organizaci personálního útvaru jsou např. specialista pro personální administrativu, specialista pro rozvoj pracovníků, specialista pro personální marketing, specialista pro personální plánování, specialista pro rozvoj pracovníků (informace o seminářích apod.). Samozřejmě podle potřeb školy mohou vzniknout i jiné. Vedení školy nemusí všechny personální činnosti kumulovat pouze ve svém útvaru, a pokud bude přemýšlet nad přerozdělením personálních úkolů a vytvořením určitých "specialistů", může najít zajímavé varianty, které řediteli, zástupcům v mnohém odlehčí v přeplněném programu. Zároveň delegování některých činností může sloužit jako motivace pracovníků i forma povýšení.

Hodnocení pracovníků - formální hodnotící pohovor

Mé doporučení k formálnímu pohovoru se vztahuje k zadávání předem připravených otázek zaměstnancům. Pokud má mít pohovor vypovídající hodnotu a pomoci oběma stranám zlepšit práci, zjistit problémy, navrhnout řešení, zjistit potřeby zaměstnanců atd., jsou předem dané otázky (body) pohovoru vhodným způsobem. Vedení školy se zaměřuje v pohovoru u všech zaměstnanců na ty samé body (pokud to je cílem) a může se dobrat ucelenějších závěrů. Zároveň se zaměstnanec může předem na pohovor připravit a odpovědi si promyslet.

Ředitelé by se při pohovorech měli více zabývat motivací pracovníků. "Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost - k vytvoření pozitivního klimatu podniku, je "konstrukčním prvkem" tvorby organizační a řídicí kultury." (Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, s.157.) Nejedná se tedy pouze

o motivaci jednotlivce k práci, ale také o vytváření motivačního klimatu týmu. Otázky, které by si měl manažer v souvislosti s motivací kolektivu položit, jsou např.: Cítí se jednotlivci v kolektivu dobře? Považují úspěchy kolektivu za svoje vlastní a jeho nezdary za svoje osobní prohry? Uznává pracovník úkoly kolektivu za důležité a i pro něho osobně za významné? Má pracovník úmysl opustit kolektiv?

Dalšími oblastmi, kterými by se v pohovoru měli manažeři zabývat, jsou odměňování podle zásluh a rozhodování o povýšení. "Systém odměňování je bezprostředně spjat se systémem hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance." (Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 106.) Při zvažování možností povýšení je potřeba se zamyslet nad všemi jeho vertikálními variantami, které byly popsány v předchozích kapitolách.

Možnosti nefinančního odměňování pracovníků a rozvoj kariéry

Pochvala a veřejné uznání nebo poděkování jsou bezpochyby velice důležité nástroje odměňování. Nejsou však jediné. Dalším může být např. zadávání společných úkolů. Zaměstnanci se při tvorbě společného úkolu cítí být spolutvárci školy, cítí za její chod zodpovědnost a pro mnoho z nich může být tento pocit odměnou.

Touhu po seberealizaci, po kariéře může ředitel uspokojit velmi podobně - zadáváním různých úkolů. Pracovník se opět za úkol cítí zodpovědný. Když je úkol správně zadán, zvyšuje jeho motivaci k práci a práce pracovníka rozvíjí. Je zde však velmi důležitá osobnost ředitele - manažera, který práci zadává. Pokusím se to doložit na konkrétním příkladu.

Na školách se pravidelně konají dny otevřených dveří. Ředitel školy nemůže tuto akci organizovat sám, a tak má několik možností, jak učitele požádat o pomoc. Jedna z variant je, že vyvěsí na nástěnku seznam lidí s úkoly, které zajistí. Při tomto provedení je předem popřena jakákoli vnější motivace a zůstává pouze motivace pracovníků vyplývající z loajality ke škole. Další možností je, že si ředitel schopné kolegy vytipuje a potom svolá schůzku, kde je požádá o pomoc. Zaměstnanci mohou pocítit nepostradatelnost a budou se snažit školu dobře prezentovat. Pokud se řediteli po skončení akce kromě poděkování podaří těmto pracovníkům vyplatit ještě nějakou odměnu (nemusí se jednat o tisíce) nebo jim dát např. den náhradního volna (pokud se DOD konal v sobotu), domnívám se, že ho nikdo neodmítne a odvedená práce bude velmi kvalitní. V podobných případech se sice nejedná o povýšení, ale můžeme toto delegování pravomocí a povinností chápat jako jeho vertikální variantu.

Využití možností škol v rámci péče o pracovníky

Školy by určitě měly více využívat možností, které mají a které je nic nestojí: umožnit zaměstnancům využití tělocvičny, posilovny večer nebo o víkendu, umožnit využití školní knihovny pro děti zaměstnanců, nebo vybudovat "učitelskou" sprchu. Jako velice pozitivní jsem již vyzdvihla vstřícnost některých škol, které umožňují vstup zaměstnancům do budovy školy po pracovní době a během víkendu. Ředitelé těchto škol projevují velikou důvěru a otevřenost ke svým pracovníkům. Všechny tyto možnosti jsou služby navíc, nepovinné a jistě ne využitelné pro všechny. Ale právě možnosti navíc (byť pouze pro malou část kolektivu) ukazují na pozitivní vztah zaměstnavatele k zaměstnanci a mohou pomoci udržet kvalitní pracovníky.

Možnosti vedení škol, jak se v personální politice zlepšovat, jsou samozřejmě omezené. Jednou z cest by mohlo být využití návrhů této bakalářské práce. Na jejím základě by mohla vzniknout praktická příručka, která by ředitelům škol stručně a srozumitelně ukázala, jak se dá pracovat s lidmi, aniž by to muselo znamenat zvýšené finanční náklady. Vedle toho by bylo vhodné uspořádat sérii praktických seminářů, kde by školský management přednášeli profesionálové z komerční a akademické sféry. Rozvoj takovýchto projektů je v zájmu jak ministerstva školství, tak zřizovatelů škol.

7 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Halík, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2008.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1997.
- Milkovich, G. T.; Boudreau, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
- Stýblo, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003.
- Stýblo, J. *Personální management*. Praha: Grada, 1993.
- Stýblo, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX, 2004.
- Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Management. Teorie a praxe 80. a 90 let*. Praha: Management Press, 1994.
- Vodáček, L.; Vodáčková, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).
- Odborné texty: *Ekonomika a financování škol, studijní texty*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2006.
- Odborné texty: *Řízení pedagogického procesu, studijní texty*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, Centrum školského managementu, 2007.

8 PŘÍLOHY

Příloha 1 - Dotazník k personálním činnostem na státních a soukromých školách

Vážený pane řediteli, vážená paní ředitelko,
jsem studentkou třetího ročníku oboru Školský management na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. Ráda bych vás požádala o vyplnění předloženého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit ke zpracování mé bakalářské práce. Práce se vztahuje k personální problematice státních a soukromých škol.

Předem děkuji za spolupráci.

Kristýna Krečová

Dotazník pro závěrečnou bakalářskou práci z oblasti personálního managementu

Vaši odpověď prosím vždy označte nebo vypište.

Vaše pozice ve škole

ředitel zástupce ředitele učitel jiné

Vzhledem ke zřizovateli je vaše škola:

soukromá škola státní jiné

Kolik má vaše škola zaměstnanců:

1. Existuje na vaší škole někdo, koho můžete (kromě ředitele, zástupců a hospodářského oddělení) zařadit do personálního útvaru?

- | | |
|---|--------------------------------|
| specialista pro personální administrativu | <input type="checkbox"/> |
| specialista pro rozvoj pracovníků | <input type="checkbox"/> |
| specialista pro personální marketing | <input type="checkbox"/> |
| specialista na bezpečnost | <input type="checkbox"/> |
| specialista pro personální plánování | <input type="checkbox"/> |
| specialista pro organizační rozvoj (org. struktura, systémy hodnocení a odměňování) | <input type="checkbox"/> |
| jiné | <input type="checkbox"/> |

2. Provádíte formální hodnocení se svými zaměstnanci i jindy než v rámci rozboru hospitací?

ANO - NE

3. Provádíte zápis z takového hodnocení?

ANO - NE

4. Předkládáte hodnocenému otázky předem, aby měl možnost se připravit?

ANO - NE

5. Jak často takového hodnocení provádíte:

- 1x za půl roku
1x za rok
1x za 2 roky
jiný údaj vypište.....

6. Jaké jsou cíle vašeho formálního hodnocení. (Prosím, vypište)

.....
.....
.....

7. Používáte i jiné formy odměňování než finance?

ANO - NE

8. Můžete prosím uvést, které nefinanční odměny konkrétně používáte?

.....
.....
.....

9. Znáte kariérní cíle vašich zaměstnanců?

ANO - NE

10. Zjišťujete systematicky kariérní cíle vašich zaměstnanců např. při hodnotícím pohovoru?

ANO - NE

11. Když určujete, kdo bude organizovat nějaký zájezd, LVVK, inventarizaci, přemýšlíte při tom, zda to může uspokojit jeho "touhu po kariéře"?

ANO - NE

12. Poskytujete jako zaměstnavatel zaměstnanci následující služby:

- možnost stravování se ve školní jídelně za zvýhodněné ceny
- jiná finanční kompenzace stravování (např. stravenky)
- sprcha pro učitele
- přítomnost lékaře na pracovišti
- přítomnost psychologa na pracovišti
- pracovní oděvy (nebo jejich finanční kompenzace)
- poradenské služby (profesní, právní, finanční)
- jiné služby (vypište)

13. Poskytujete jako zaměstnavatel zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům následující služby:

- volný přístup do budovy školy po pracovní době, o víkendu
- možnost využití sportovního zařízení (tělocvična)
- možnost půjčení sportovního vybavení
- pomoc psychologa pro rodinné příslušníky
- využívání školní knihovny pro rodinné příslušníky
- jiné služby (vypište)

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji vám pěkný den.