

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

Personální rizika v práci ředitele střední školy

Mgr. Lenka Řebíčková

Centrum školského managementu

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice – školský management

2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Personální rizika v práci ředitele střední školy“ vypracovala pod vedením vedoucí bakalářské práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato bakalářská práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V České Lípě dne: 29. 4. 2013

Mgr. Lenka Řebíčková

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování vedoucí práce Mgr. Ireně Lhotkové, Ph.D. za cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat kolegům ředitelům středních škol v Libereckém kraji, kteří se zapojili do výzkumného šetření a poskytli mi řadu podnětných a zajímavých názorů k danému problému.

Nakonec chci poděkovat dceři Monice a manželovi Jiřímu za trpělivost a toleranci v době vypracovávání bakalářské práce.

NÁZEV:

Personální rizika v práci ředitele střední školy

AUTOR:

Mgr. Lenka Řebíčková

KATEDRA (ÚSTAV):

Centrum školského managementu

VEDOUcí PRÁCE:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRAKT:

Personální práce patří mezi nedílnou a významnou součást pracovní náplně každého ředitele střední školy. Efektivně a promyšleně prováděné personální činnosti ovlivňují kvalitu práce celé školy a minimalizují případná rizika při práci s lidmi.

Závěrečná práce se zabývá problematikou personálních činností v souvislosti s určením nejčastějších personálních rizik v práci ředitele střední školy. Vychází ze studia odborné literatury k dané problematice a z průzkumu provedeného mezi řediteli středních škol v Libereckém kraji.

Ředitelům středních škol tato práce nabízí informaci o možných personálních rizicích s ohledem na personální činnosti, se kterými daná rizika souvisejí.

Klíčová slova:

Riziko, Lidské zdroje, Lidský kapitál, Personální práce, Řízení lidských zdrojů, Personalistika, Řízení, Vedení, Personální činnosti

TITLE:

Possible Personnel Risks A Secondary School Headmaster May Encounter At Work

AUTHOR:

Mgr. Lenka Řebíčková

DEPARTMENT:

School Management Center

SUPERVISOR:

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

ABSTRACT:

Personnel work is an integral and significant part of a job description of every secondary school headteacher. Effectively and thoughtfully done personnel activities influence the quality of work of the whole school and minimize possible risks at work with people.

This final work deals with personnel activities in respect of defining the most frequent personnel risks at work of a secondary school headteacher. It proceeds from studying specialized literature to this subject matter and from a survey made among secondary school headteachers in the Liberec region.

This work offers secondary school headteachers information about possible personnel risks with regard to personnel activities those risks are related with.

KEYWORDS:

Risk, HumanResources, HumanCapital, HR work, Management, Leadership HR activities

Obsah:

Úvod	7
1 Teoretická část	8
1.1 Pojem riziko	8
1.2 Definice vybraných pojmů v oblasti práce s lidmi	8
1.3 Personální práce	12
1.3.1 Vývojové fáze personální práce	12
1.3.2 Cíle, předmět, funkce a úloha personální práce	13
1.3.3 Personální činnosti	15
1.3.4 Kdo se podílí na personální práci	19
1.3.5 Personální práce v oblasti školství	19
1.3.6 Role vedoucího pracovníka školy v personální práci	20
1.3.7 Evaluace personálních činností	21
1.4 Personální činností vybrané pro výzkumnou část	22
2 Výzkumná část	28
2.1 Zaměření a cíle výzkumu	28
2.2 Formulace výzkumných otázek	28
2.3 Popis použitých metod	29
2.3.1 Metody shromažďování dat	29
2.3.2 Metody zpracování dat	30
2.4 Respondenti a návratnost	31
2.4.1 Charakteristika respondentů, kteří vyplnili dotazník	31
2.5 Výsledky výzkumu s ohledem na stanovené otázky	34
2.6 Shrnutí výzkumného šetření	53
2.6.1 Nejčastější personální rizika u vybraných personálních činností	55
Závěr	57
Použitá literatura	59
Přílohy	61

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila problematiku „Personální rizika v práci ředitele střední školy“. Důvodem této volby bylo, že každá práce s lidmi je zdrojem nejrůznějších rizik, se kterými musí vedoucí zaměstnanci počítat. Ve školství velkou skupinou zaměstnanců jsou pedagogové. Pedagogický pracovník je specifickým zaměstnancem, který je významným zdrojem hodnoty každé školy, její prestiže a úspěšnosti pro své odborné znalosti, schopnosti, dovednosti, kreativitu, inteligenci a efektivní týmovou spolupráci. Bohužel tito zaměstnanci s sebou přinášejí i velké množství rizik.

Práce je motivována snahou zorientovat se v problematice personální práce a personálních činnostech s ohledem na personální rizika. **Cílem závěrečné bakalářské práce je určení nejčastějších personálních rizik v práci ředitele střední školy.** Záměrem je zmapovat jednotlivé personální činnosti, jak jsou vnímány řediteli škol z hlediska jejich rizikovitosti a v souvislosti s personálními činnostmi uvést častá personální rizika, se kterými se ředitelé středních škol setkávají.

Práce je rozčleněna na část teoretickou a část výzkumnou. V teoretické části se věnuji vysvětlení základních pojmů a shromáždění dostupných informací z odborné literatury. Ve výzkumné části jsem zpracovala a analyzovala výsledky provedeného šetření mezi řediteli středních škol v Libereckém kraji, jehož cílem bylo zmapovat personální rizika vzhledem k jednotlivým personálním činnostem.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Pojem riziko

Rizikem rozumíme nějaké nebezpečí, možnost škody, ztráty či nezdaru. Riziko znamená problémovou situaci, která může negativně ovlivnit realizovaný úkol, projekt nebo činnost. Protože riziko může přinášet problémy, je důležité rizika plánovat a předvídat.

Řízení a předvídání rizik je důležitá oblast v činnosti vedoucích pracovníků. Manažeři v této oblasti většinou vycházejí z osobních zkušeností, proto se může stát, že manažer, který má osobní zkušenosti v oblasti spojené s příslušným rizikem, dokáže problémy lépe předvídat a být na ně připraven. Naopak manažer, který nemá zkušenosti s riziky v dané oblasti, může být překvapen až zaskočen některými neobvyklými a nečekanými situacemi.

Rizika spojená s lidským potenciálem jsou velmi složitě předvídatelná. Každý vedoucí zaměstnanec, v jehož náplni práce jsou nejrůznější personální činnosti, potřebuje ke zvládnutí personálních rizik znalosti z řady oborů – práva, ekonomiky, teorie řízení, psychologie, pedagogiky a sociologie.

Obecně práci s lidmi můžeme považovat za činnost přinášející velkou škálu rizik, protože každý jedinec je jiný s jinými názory a požadavky, s jinými osobnostními dispozicemi, které se do práce s ním promítají.

1.2 Definice vybraných pojmů v oblasti práce s lidmi

Lidské zdroje jsou lidé se svými jedinečnými vlastnostmi, schopnostmi, dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi. Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí.¹

Většina autorů (Armstrong, Koubek aj.) uvádí, že lidské zdroje jsou nejvýznamnější ze zdrojů pro každou organizaci, zajišťují fungování organizace a rozhodují o životaschopnosti, konkurenceschopnosti a prosperitě.

¹ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*

Lidský kapitál je definován jako zásoba znalostí a dovedností ztělesněná v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe.²

Rozdíl mezi lidskými zdroji a lidským kapitálem je v tom, že lidský kapitál vlastní i ti jedinci, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a nejsou v pracovněprávním vztahu se žádnou organizací.³

Personální práce⁴ se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce ve firmě a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem, pracovním chováním, přizpůsobováním se potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník firmy vstupuje s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Personální práce zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce ve firmě, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci ve firmě ovlivňuje.

Personalistika⁵ představuje souhrn aktivit, které vedou k dosažení optimálního počtu a kvality pracovníků na určitém pracovišti. Zahrnuje mimo jiné jejich přijímání, výběr, rozmístění, zvyšování kvalifikace, výchovu.

Personalistika jako obor je zasvěcena lidem a práci s lidmi. Jedná se o nauku, která se zabývá tím, jak, jakým způsobem a jakými metodami s lidmi pracovat, aby podávali optimální (maximální) pracovní výkon k co nejvyššímu uspokojení „zákazníka“ – tj. toho, který umožňuje firmě její prosperitu a životaschopnost. Personalistika je tedy o práci s člověkem, nikoli jen o zaplnění příslušného okénka v organizační struktuře. Personalistika je ve své úplnosti o každodenní, především řídicí činnosti všech vedoucích pracovníků, o komunikaci s lidmi a jejich motivaci, o zadávání úkolů a jejich vysvětlování, prostě o tom, aby lidé pracovali nejen dobře, ale aby chodili do práce rádi, cítili vnitřní spokojenost, nebyli rozladění, nevrlí, otrávení atd.⁶

Mluvíme-li o personalistice v řízení školy, máme na paměti, že úkoly v této oblasti kromě vrcholového managementu (ředitel a jeho zástupci) zabezpečují také členové středního managementu školy, tedy všichni vedoucí zaměstnanci podle organizační struktury (např.

² PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník.*

³ VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, s. 20

⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 15

⁵ POKORNÝ, Jiří. *Personální management*, s. 9

⁶ D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*, s. 9

vedoucí školní jídelny, správce budovy, školník, vedoucí vychovatel, předsedové předmětových komisí, aj.). Jaké personální činnosti budou v náplni práce jednotlivého vedoucího zaměstnance, záleží na řediteli školy. Většina vedoucích pracovníků si uvědomuje, že při řízení a vedení lidí je důležité týmové rozhodování, které přispívá k vytváření klimatu tolerance a může minimalizovat některá personální rizika.

Řízení lidských zdrojů⁷ je činnost, která se zaměřuje na člověka v pracovním procesu. Je definována jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Řízení lidských zdrojů určuje pravidla jak přistupovat k řízení lidí v organizaci, způsoby jednání s lidmi a z nich odvozené principy jednání vedoucích pracovníků při řešení personálních záležitostí.

Koubek⁸ definuje následující tři klíčové znaky, které charakterizují řízení lidských zdrojů a odlišují jej od personálního řízení:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem (tedy zaměření na dlouhodobou perspektivu a zvažování dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí v oblasti personální práce).
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (především zájem o populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich sociální rozvoj a životní způsob, osídlení a životní prostředí, legislativu apod.).
- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (stále více výkonné personální práce, ale i stále více pravomocí v této práci přechází na vedoucí pracovníky všech úrovní, kteří přece jen mají k jednotlivcům blíže než personální útvar; personální útvar pak stále více plní koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní roli).

V moderní personalistice a to nejen ve školství se stále více hovoří o řízení a vedení lidí.

Řízení (management) se týká realizace strategických cílů školy pomocí optimálního

⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 27

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 16

zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvíjení všech potřebných zdrojů (materiálních, finančních, informačních, lidských). **Vedení** (leadership) se zaměřuje na rozhodující zdroj, každé organizace, to znamená na lidi, a týká se schopnosti přesvědčovat a podněcovat lidi k vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného výkonu a realizaci strategických cílů organizace. Účinné řízení lidí vyžaduje účelné vedení lidí.⁹

Řízení lidských zdrojů patří k základním manažerským funkcím. Zatímco v podnikovém managementu pracují v oblasti personalistiky profesionálové, větší organizace mají na tuto činnost zřízena tzv. personální oddělení, ve školství je tato funkce z velké části plněna ředitelem školy. Práce s lidmi je jednou z nejproblematictějších oblastí manažerských činností. Každý ředitel školy si je dobře vědom toho, že kvalitní lidé jsou nejcennějším kapitálem, který škola má. *Umět vést podřízené je podmínkou úspěšnosti.*¹⁰

Personalistika a s ní spojené personální činnosti jsou tedy pro každého vedoucího pracovníka alfou a omegou a mnohdy i zkušení ředitelé škol s letitou praxí se setkávají s řadou personálních rizik a problémů, které musí řešit.

Schopnosti a motivace zaměstnanců spolu s podmínkami zaměstnanců určují výkon zaměstnanců a výkon zaměstnanců určuje výkon školy.¹¹

Výše uváděné definice ukazují, že v odborné literatuře nalezneme nejrozličnější pojmenování, která by se možná dala považovat za synonyma. Z hlediska praxe je relativně lhostejné, jak tyto činnosti nezmene, ale z hlediska teoretického jsou v jednotlivých pojmech jisté odlišnosti.

Termíny *personální práce* či *personalistika* se obvykle používají jako nejobecnější označení v oblasti práce s lidmi.

Rozdíl v pojmech *řízení lidských zdrojů* a *personální řízení* spočívá v tom, že řízení lidských zdrojů je názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu podniku. Personální řízení je zaměřené na pracovní sílu, zatímco řízení lidských zdrojů je zaměřené zdrojově a soustřeďuje se na celkovou kvalitu a potřebu rozvoje lidských zdrojů pro úspěch podniku. Řízení lidských zdrojů je koncepcí týkající se řízení lidí s cílem dosažení konkurenční výhody.¹²

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*, s. 17

¹⁰ BACÍK, František, Jiří SVOBODA a Jaroslav KALOUS. *Kapitoly ze školského managementu*, s. 76

¹¹ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*, s. 17

¹² VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*.

Personální administrativa (správa), personální řízení a řízení lidských zdrojů se používají spíše k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce.¹³

1.3 Personální práce

Odborná literatura popisuje a člení personální práci do několika vývojových fází.

1.3.1 Vývojové fáze personální práce

Personální administrativa (správa) = historicky nejstarší pojetí personální práce. Personální práce je chápána jako služba, která zajišťuje především administrativu spojenou se zaměstnáváním lidí, pořizováním a uchováváním dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Personální práci byla v této vývojové etapě přisouzena pasivní role.¹⁴

Personální řízení je další vývojovou fází personální práce. Před druhou světovou válkou (40. a 50. léta 20. století) se začal prosazovat odlišný přístup založený na aktivnější roli personalistů. Tento trend souvisel s významným rozvojem průmyslu a se snahou expandovat na další trhy. Vedení organizací si začalo uvědomovat, že konkurenční výhodou a hlavním zdrojem prosperity a úspěšnosti firmy jsou lidé. Kromě získávání zaměstnanců, administrace a evidence jejich údajů se přidává k personálním činnostem jejich odborné vzdělávání. Vedoucí pracovníci si v této době začali uvědomovat, že lidé představují významný zdroj zisků pro organizaci, a proto je důležité je průběžně vzdělávat, a tak dále rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti a odbornost.¹⁵

Personální práce však stále zůstává na úrovni operativního řízení, tedy nevěnuje pozornost strategickým otázkám, které se týkají lidí a jejich rozvoje.

V 60. a 70. letech (zejména v západních zemích) se začala utvářet moderní současná koncepce personální práce, označovaná jako „**řízení lidských zdrojů**“. Dověřil se tak vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční a skutečně řídicí. Personální práce se v novém pojetí stala součástí strategického řízení organizace a přestala být záležitostí pouze personalistů, ale stala se nedílnou součástí práce každého

¹³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 14

¹⁴ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*, Modul 1 s. 4/45

¹⁵ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*, Modul 1 s. 4/45

vedoucího pracovníka.¹⁶ Aby vedoucí pracovníci v práci s lidmi obstáli, bylo v tomto období spektrum personálních činností rozšířeno o rozvoj osob na vedoucích pozicích, jejich průběžné vzdělávání a plánování nových pracovních pozic, jak se zmiňuje Armstrong.¹⁷

V současné době se personální práce soustřeďuje nejen na samotné řízení, ale také na rozvoj lidských zdrojů. Někteří autoři uvádějí termín „**rozvoj lidských zdrojů**“, případně „**rozvoj lidského kapitálu**“, protože se jedná o pojmy mnohem vhodnější, neboť více vyjadřují podstatu a poslání personální práce.¹⁸

Můžeme tedy říci, že nejmodernější pojetí personální práce bývá označováno termínem řízení lidských zdrojů.

1.3.2 Cíle, předmět, funkce a úloha personální práce

Obecným cílem je zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své úkoly a vize. To znamená optimálně využívat potenciál lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytvářet předpoklady ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, motivovat je k rozvoji a napomáhat jim identifikovat se s cíli organizace.

Mezi hlavní činnosti patří organizace, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance, správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí.¹⁹

Osvojení manažerských schopností důležitých pro výkon personální práce nelze založit jen na teorii. Předpokladem kvalitní personální práce – řízení lidí v organizaci jsou praktické řídicí zkušenosti, které manažer získá dlouhodobou prací s lidmi.

Tři principy personálního managementu podle Urbana:²⁰

1. princip – porozumět zaměstnancům. Každý zaměstnanec je charakterizován určitým souborem vlastností. Každý vedoucí zaměstnanec musí chápat povahu individuálních rozdílů v pracovním chování a výkonu jednotlivých zaměstnanců a jejich základních

¹⁶ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*, Modul 1 s. 4/45

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 48

¹⁸ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*, Modul 1 s. 5/45

¹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*, s. 44

²⁰ URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, s. 13

faktorů: schopností, osobnostních vlastností a zvyklostí, pracovních postojů a motivů. Tento princip předpokládá, že manažer má znalosti z oblasti psychologie.

2. princip – znát principy manažerských postupů uplatňovaných při jednání se zaměstnanci, při jejich řízení a vedení. Znat zásady týkajících se delegování úkolů a pravomocí, motivace, komunikace, koučování a vedení zaměstnanců. Pro zvládnutí tohoto principu se u vedoucího zaměstnance předpokládá zvládnutí měkkých (sociálních) dovedností.

3. princip – znalost hlavních principů manažerského personálního řízení, tj. pravidel a postupů uplatňovaných především při výběru, hodnocení a řízení výkonu, odměňování a rozvoji zaměstnanců, řízení změn a firemní kultury. Tento poslední princip představuje určité formalizované postupy, požadavky a jednotný přístup k zaměstnancům.

Úkoly personální práce:²¹

- Hledání nejvhodnějšího spojení člověka s pracovními úkoly (Zlepšení kvality pracovního života).
- Úsilí o optimální využívání pracovníků (Zvýšení produktivity).
- Formování pracovní skupiny (týmu), úsilí o efektivní vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy (Zvýšení spokojenosti pracovníků).
- Zajištění personálního a sociálního rozvoje pracovníků (Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců a kolektivů).
- Dbát na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Armstrong²² naopak vymezuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů takto:

Efektivní organizace

Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytváření účinných postupů v oblastech řízení znalostí, řízení talentů apod.

²¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*

²² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*

Řízení a rozvoj lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost organizace. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby organizace získala a udržela potřebné kvalifikované oddané dobře motivované pracovní síly.

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti, hodnocení a zlepšování pracovního výkonu.

Personální a sociální rozvoj pracovníků,

obsahuje vzdělávání a rozvoj pracovníků, rozvoj kariéry, formování týmů, efektivní styl vedení a zdravé mezilidské vztahy, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek aj.

Dodržování zákonů

v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.

Z uvedených úkolů je možné odvodit konkrétní činnosti, které by mělo řízení lidských zdrojů v organizaci realizovat.

1.3.3 Personální činnosti

Úkoly personální práce jsou realizovány prostřednictvím řady personálních činností. Personální činnosti bývají v literatuře označovány také jako personální služby nebo personální funkce.

Personální činnosti umožňují zabezpečovat dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců tak, aby za jejich pomoci organizace mohla dosahovat vytyčené strategické cíle.

V odborné literatuře se setkáme s různým členěním personálních činností, které však vždy vycházejí z hlavních úkolů personální práce. Pro ilustraci uvádím několik příkladů členění personálních činností, jak jsou uváděny v odborné literatuře různými autory.

Dělení personálních činností podle Bedrnové a Nového:²³

Získávání pracovníků:

- Plánování potřeby
- Analýza požadavků
- Nábor pracovníků

(k těmto činnostem je možné ještě dodat činnosti spojené s výběrem pracovníků)

Personální rozvoj:

- Zvyšování kvalifikace (výchova a vzdělávání)
- Hodnocení pracovníků
- Motivace pracovníků
- Zdokonalování práce
- Plánování a realizace profesní kariéry

Péče o pracovníky:

- Odměňování
- Doplnění vzdělání
- Sociální služby
- Informování
- Správa

Stejní autoři se dívají na rozdělení personálních činností také z hlediska psychologie a sociologie a uvádějí následující strukturu:

- Vyhledávání pracovníků
- Nábor pracovníků
- Přijímání pracovníků
- Rozmísťování pracovníků
- Pracovní a sociální adaptace
- Výchova a vzdělávání
- Motivace, stimulace
- Hodnocení
- Profesní kariéra
- Uvolňování pracovníků

²³ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*.

S obdobnými personálními činnostmi se můžeme setkat i u dalších autorů (Dvořáková, Koubek):

Analýza a popis práce je činností, při níž se analyzuje obsah práce, pracovní podmínky a dále se specifikují požadavky na pracovníka.

Personální plánování plánuje potřeby pracovníků v organizaci, plánuje se také personální rozvoj pracovníků.

Získávání, výběr a rozmístování zahrnují určení způsobů pokrytí potřeb zaměstnanců, metody výběru, orientaci nových zaměstnanců a ukončování pracovního poměru. Při hodnocení pracovníků jde především o hodnocení pracovního výkonu.

Vzdělávání pracovníků obnáší v první řadě identifikaci potřeb vzdělávání, po které následují fáze plánování a realizace vzdělávání, v závěru pak hodnocení výsledků vzdělávání.

Odměňování a zaměstnanecké výhody jsou činnostmi, při níž je tvořen mzdový systém, systém zaměstnaneckých výhod. Zahrnuje také rozbor mzdové diference.

Personální činnost **pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání** je spojena s přímou i nepřímou participací zaměstnanců na řízení.

Péče o zákazníky, bezpečnost práce a ochrana zdraví zahrnuje aktivity, kterými jsou například kontrola péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zajišťování zdravotní péče.

Podnikový sociální rozvoj je především organizace sociálních služeb a aktivit volného času.

Komunikace a informování zaměstnanců zahrnují analýzu úrovně komunikace a informovanosti zaměstnanců a využívání informačních médií, tvorbu, implementaci a aplikaci personálního informačního systému při správě personální administrativy i k vnitřní komunikaci.

Nejkomplexnější systém personálních činností nalezneme u Koubka:²⁴

- Vytváření a analýza pracovních míst.
- **Personální plánování.**
- Získávání, výběr a následné přijímání pracovníků.
- **Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků).**

²⁴ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*, s. 17–18

- Rozmísťovanie (zařazovanie) pracovníkov a ukončovanie pracovného poměru.
- **Odměňování** a další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků včetně organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj pracovníků.**
- **Pracovní vztahy.**
- Péče o pracovníky, tj. činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb pro pracovníky i jejich rodinné příslušníky.
- Personální informační systém tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza informací týkajících se pracovníků.

Zajímavý pohled na personální činnosti dává následující tabulka,²⁵ ve které je vymezen také účel jednotlivých personálních činností.

Personální činnost	Účel personální činnosti
Vytváření a analýza pracovních míst	Definovat pracovní úkoly a tyto seskupovat do pracovních míst (základních organizačních jednotek); zpracovat popisy a specifikace pracovních míst.
Plánování zaměstnanců	Plánovat potřebu, pokrytí potřeby a personální rozvoj zaměstnanců; zpracovat plány personálních činností.
Obsazování volných pracovních míst	Obsazovat nově vytvořená nebo uvolněná pracovní místa; získat vhodné uchazeče, vybrat nejvhodnějšího uchazeče, přijmout vybraného uchazeče, adaptovat přijatého uchazeče.
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	Usměrňovat a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahovat požadovaného výkonu pomocí systematického získávání a poskytování zpětné vazby (informace o skutečném výkonu).
Odměňování zaměstnanců	Poskytovat zaměstnancům odpovídající kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu.
Vzdělávání zaměstnanců	Utvářet, prohlubovat, rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.
Péče o zaměstnance a pracovní podmínky	Dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci apod.).
Formování pracovních vztahů	Dosáhnout vyhovující úrovně formálních i neformálních vztahů, které vznikají v souvislosti s výkonem závislé práce mezi zaměstnanci, zástupci zaměstnanců a zaměstnavatelem.
Využívání personálního informačního systému	Zajistit zpracování personálních údajů potřebných k plnění povinností vyplývajících z právních předpisů a zabezpečování personální práce v organizaci.

²⁵ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení*, s. 20–21

1.3.4 Kdo se podílí na personální práci

Úkoly personální práce a činnosti směřující k jejich plnění jsou většinou záležitostmi personálního útvaru, nicméně jsou také součástí práce všech vedoucích pracovníků organizace. Vedoucí pracovníci jsou v oblasti personalistiky laiky, protože často nebývají vybaveni odpovídajícími znalostmi postupů a metod personální práce.

V malých organizacích je tato práce zajišťována majitelem či nejvyšším vedoucím pracovníkem. Větší organizace mají své specialisty na řízení lidských zdrojů (personalisty) či zvláštní personální útvary.

Personální útvar je pracoviště specializované na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do personálních činností, např. personální plánování, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, péče o pracovníky a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejích cílů tím, že předkládá podněty, intervnuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Personální útvar nabízí rady a služby, které organizaci umožní dosáhnout jejích cílů a to prostřednictvím lidí.²⁶

1.3.5 Personální práce v oblasti školství

Všechny uváděné úkoly, zásady a personální činnosti platí i pro oblast školství. Rezort školství zaměstnává vysoký počet pracovníků. Personální práce je zde delegována na ředitele škol. Ředitel školy ručí za veškerou personální administrativu i platové záležitosti v rozsahu předpisů a vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (Zákon č. 561/2004 Sb., 164, odstavec 1 písmeno e/). Školský zákon poskytuje velmi zúžený pohled na řízení a rozvoj lidských zdrojů ve školách.

Podíváme-li se na hlavní úkol personální práce, kterým je využití a rozvoj lidského kapitálu ve prospěch organizace a uvědomíme-li si účel a poslání škol, pak řízení a rozvoj lidských zdrojů by mělo být nejvyšší prioritou školy.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, s. 65

Z hlediska organizační struktury školy existuje několik subjektů, které se podílejí na úkolech v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů:²⁷

- Ředitel nebo vedení školy, které formuluje strategické rozhodnutí, směry vývoje, politiku řízení a rozvoje lidských zdrojů.
- Linioví manažeři (vedoucí oddělení útvarů školy), kteří jsou odpovědní za výsledky svých oddělení, a tím i za řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- Specializované oddělení nebo odpovědný pracovník (zástupce ředitele, personalista) přímo odpovědný za vybrané personální činnosti.
- Zástupci pracovníků (např. odborová organizace), kteří se aktivně podílejí na personálním řízení.

Systém personálních činností ovlivňuje výkon školy tím, že ovlivňuje výkon zaměstnanců. Dosažení očekávaného výkonu školy vyžaduje takový systém personálních činností, který škole umožní ovlivňovat všechny podstatné determinanty výkonu zaměstnanců, to znamená jejich schopnosti, motivaci a podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

1.3.6 Role vedoucího pracovníka školy v personální práci

Role vedoucího pracovníka školy je v oblasti personální práce velmi významná. Hodně záleží na tom, jaký význam připisuje samotná škola personálnímu řízení, zda se jedná o strategický význam lidských zdrojů, anebo pouze o zabezpečení personálních činností.

Vymezení role ředitele školy:²⁸

- Je hlavním aktérem vytváření a realizace strategie politik řízení a rozvoje lidských zdrojů školy, je zapojen do některých nebo všech personálních činností.
- Podílí se na strategickém plánování a rozhodování řízení a rozvoje lidských zdrojů na škole.
- Je strategickým partnerem zřizovatele při prosazování strategie řízení a rozvoje lidských zdrojů školy.
- Má hlavní úlohu při uskutečňování a řízení změn, zejména v zabezpečení jejich realizace a překonávání odporu ke změně.

²⁷ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*. NIDV, Modul 1, s. 15–16

²⁸ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*. NIDV, Modul 1, s. 15

1.3.7 Evaluace personálních činností

Se systémem personálních činností souvisí jejich evaluace, která vedení školy poskytuje informace o kvalitě personální práce. Evaluace personálních činností můžeme dát do úzké souvislosti s autoevaluací školy. **Autoevaluace školy**²⁹ je cyklickým, systematickým a systémovým procesem, který je iniciován a realizován aktéry školního života (tj. učiteli, žáky, rodiči atd.). V jeho průběhu se pomocí různých metod nebo nástrojů sbírá a s využitím kritérií i indikátorů analyzuje průkazný materiál k vyhodnocování míry, v jaké se podařilo dosáhnout plánovaných cílů stanovených v souladu se školou přijatým konceptem kvality. O zjištěných poznatcích se následně ve škole diskutuje a získané výstupy jsou impulzem pro další práci: pomáhají škole kvalifikovaně prokazovat kvalitu své práce, udržovat ji, nebo i zlepšovat. Autoevaluace je jedním z hlavních mechanismů autonomie školy, který pokud je funkční, napomáhá jejímu žádoucímu rozvoji.

Nejčastější způsoby efektivního zjišťování informací o personálních činnostech:³⁰

- Rozhovory s širším vedením školy o jejich pohledech a zkušenostech s fungováním personálních činností ve škole.
- Rozhovory s pracovníky školy o jejich názorech na fungování personálního řízení ve škole.
- Anonymní ankety, jejich cílem je zjistit názory pracovníků.
- Rozbory písemných dokumentů používaných v rámci personálních činností ve škole.
- Zkoumání celkového výkonu organizace.

V rámci evaluace personálních činností je důležité respektovat některá obecná pravidla:³¹

- 1) Bez podkladů a konkrétních informací o celém hodnoceném období není reálné vnést do hodnocení objektivitu.
- 2) Přesvědčit hodnoceného, že cílem hodnocení je pomoci mu v jeho zlepšování a rozvoji, a tím i jeho prospěch.
- 3) Začínat vždy pochvalou a vyslovením spokojenosti s některými aspekty pracovní činnosti hodnoceného, teprve potom přejít ke kritickým bodům.

²⁹ *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha

³⁰ KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*. NIDV, Modul 6, s. 27–28

³¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s 187–192.

- 4) Používat pouze věcné a pravdivé informace, které jsou pro hodnocení relevantní. Vždy je nutné dát pracovníkovi možnost vyjádřit na hodnocení svůj názor.
- 5) Nejúčinnější je hodnocení, na kterém se podílel pracovník sám, kdy mohl stanovit své zaměření do budoucího období.

1.4 Personální činnosti vybrané pro výzkumnou část

Východiskem výběru personálních činností pro výzkumnou část byl komplexní systém personálních činností, který uvádí Koubek. Tohoto autora jsem si vybrala z důvodu, že jím uváděné personální činnosti jsou definovány z pohledu, důležitosti pro malou a střední firmu. Každou školu můžeme zjednodušeně přirovnat k takové malé či střední firmě, a tak můžeme vyjít i z personálních činností, jak jsou definovány tímto autorem.

Pro výzkumnou část byly vybrány tyto personální činnosti:

- a) *Plánování zaměstnanců (personální plánování)*
- b) *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*
- c) *Odměňování zaměstnanců*
- d) *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
- e) *Formování pracovních vztahů*

Výběr a volba uvedených personálních činností vychází ze skutečnosti, že se jedná o činnosti, které musí provádět každý ředitel školy bez ohledu na typ či velikost školy. Vybrané personální činnosti můžeme zařadit mezi nejdůležitější oblasti personální práce. Špatná či nedostatečná personální práce v těchto oblastech může ohrozit plnění cílů dané školy.

Plánování zaměstnanců (personální plánování)

Personální plánování slouží k tomu, aby škola mohla realizovat vytyčené cíle. Úkol personálního plánování spočívá v předvídání vývoje a realizace opatření v oblasti pohybu zaměstnanců. Personální plánování usiluje o to, aby škola měla v současnosti i v budoucnosti zaměstnance:

- V potřebném množství
- S potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- S vhodnými a žádoucími osobními charakteristikami
- Motivované a s požadovaným poměrem k práci
- Flexibilní a připravené na změny, které musí škola realizovat

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců

Pracovní výkon³² představuje úroveň plnění stanovených úkolů a náplně práce určitého pracovníka v určité pozici. Pro posouzení pracovního výkonu je možné rozlišit následující skupiny faktorů:

- Předpoklady pro práci (znalosti, dovednosti, organizační schopnosti, schopnost týmové práce, dosažené vzdělání, další vzdělávání, atd.).
- Postoje k práci (pracovní kázeň, zájem, aktivita, ochota přijímat úkoly, ohlašování problémů, péče o majetek organizace, vedení potřebných záznamů, atd.).
- Výsledky práce (kvalita, úrazovost, spokojenost „zákazníků“, stížnosti, atd.).
- Sociální úroveň (vztahy a jednání s lidmi, společenská obratnost, míra konfliktů, vztahy se spolupracovníky, loajalita k firmě, atd.).
- Vlastnosti osobnosti (adaptabilita, spolehlivost, pečlivost, cílevědomost, kreativita, samostatnost, verbální schopnost, atd.).

Některé uváděné faktory lze měřit (kontrolovat). Důležité pro řízení pracovního výkonu však je výslovně a písemně definovat, jaký výkon je žádoucí, který je přijatelný a který již nepřijatelný. Problémem a rizikem jsou neměřitelné faktory, u kterých se může vyskytnout nebezpečí subjektivního přístupu při hodnocení.

Objektivní neovlivnitelná rizika, v důsledku kterých ale nesmíme nepřiměřeně omlouvat výkony zaměstnance:

- Nezaviněné nedostatečné využívání pracovního času pracovníka.
- Nedostatečné vysvětlení práce, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.
- Nevhodné pracovní prostředí a nedostatečné materiální podmínky.
- Nedostatečné proškolení zaměstnanců.
- Životní podmínky pracovníka aj.

S pracovním výkonem úzce souvisí hodnocení, které by mělo být efektivním nástrojem řízení pracovního výkonu, otevřené komunikace v organizaci, prostředkem ke zkvalitnění kultury i celkového klimatu školy.

Hodnocení by mělo být také prostředkem pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců a pomoci personálnímu plánování.

³² KOLEKTIV AUTORŮ ČŠM. *Vedení lidí 2008-09: [studijní materiál na CD]*, Hodnocení zaměstnanců s. 17–20

Hodnocení by mělo být hodnoceným i hodnotitelem chápáno jako příležitost k řešení vzájemných problémů, jako nástroj podpory a dalšího profesionálního rozvoje.

Pracovní hodnocení by mělo dát souhrnný obraz o schopnostech zaměstnance:

- Přístup k zadaným úkolům.
- Ochotu přijímat nové postupy.
- Schopnost pracovat v týmu.
- Chování ke spolupracovníkům.

Rizika v řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců ovlivňují většinou chyby v hodnocení, jak je uvádí Koubek:³³

- Přílišná shovívavost.
- Přílišná přísnost.
- Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice (všichni nebo většina jsou jakoby průměrní a nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo příliš nevyniká).
- Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (snaha upřednostňovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sám preferuje).
- Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.
- Tzv. haló efekt, kdy se hodnotitel nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled, výsledky) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka. Kladné hodnocení získává pracovník, který více mluví než pracuje.
- Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti, etnickým či rasovým znakům, pohlaví atd.
- Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení (např. snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování).

³³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*, s. 188

Wágnerová³⁴ uvádí ještě další často opakované chyby v hodnocení zaměstnanců:

- Kumulativní chyba – hodnotitel předpokládá, že pokud hodnocený odváděl dobrý výkon v minulosti, musí být kladně hodnocen i nadále nebo naopak.
- Efekt nedávnosti – hodnotitel posuzuje výkonnost pracovníka pod vlivem nedávných výsledků a nebere v úvahu výsledky za celé období. Této chyby se může hodnotitel vyvarovat průběžným zapisováním výkonů pracovníka.
- Aroganční chyba – názor posuzovatele nemusí být předem správný. Tvrdohlavost a neústupnost není vždy dobrá vlastnost.
- Přehlušovací efekt – malý počet dojmů přehlušuje ostatní, často podstatnější.
- Efekt svatozáře – všeobecná oblíbenost či neoblíbenost hodnoceného se přenáší i na hodnotitele.
- Vliv cizích názorů – osobní slepota hodnotitele, dávání na řeči.

Uváděné chyby můžeme považovat za rizika v hodnocení na straně hodnotitele.

Kromě chyb na straně hodnotitele je řada rizik i na straně hodnoceného:

- Není ochoten spolupracovat, při komunikaci je málo iniciativní.
- Formální přístup k hodnocení, nesnaží se, aby hodnotitel získal reálný pohled na jeho činnost.
- S nadřízeným komunikuje zřídka a nepříliš pozitivně.
- Nesnaží se získávat zpětnou vazbu o tom, jak ho nadřízený vidí nebo vnímá.
- Za chybějící informace si dosazuje zpravidla vykonstruované představy a podléhá pocitu, že nadřízený si na něho „zasedl“.
- Málo otevřený ke zpětné vazbě, kterou mu nadřízený poskytuje.
- Neumí pozitivně reagovat na kritiku a využívat ji ke zkvalitnění své práce.
- Neovládá své jednání a chování, často jedná pod vlivem emocí atd.

Odměňování zaměstnanců

Důležitou personální činností vedoucího zaměstnance je odměňování. Zajistit soulad mezi výkonem, hodnocením a následnou odměnou není pro vedoucího zaměstnance jednoduchou záležitostí. Navíc odměna by měla nejen motivovat, ale také ovlivňovat stabilizaci zaměstnanců. Z uvedeného vyplývá, že vypracovat funkční systém hodnocení

³⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*

a odměňování není vůbec jednoduchá záležitost a je jistým rizikem pro každého vedoucího pracovníka.

System odměňování by měl zohledňovat řadu hledisek:

- Být pro zaměstnance dostatečně motivující a akceptovatelný.
- Odměňovat zaměstnance podle významu a náročnosti práce, kterou vykonávají.
- Odměňovat úsilí zaměstnanců, dosažené výsledky, loajalitu.

Rizikem v oblasti odměňování je, že některé benefity jsou zaměstnanci vnímány jako nárokové a bývají předmětem řady sporů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Management je uměním dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba. Z dané definice vyplývá, že vzdělávání a rozvoj pracovníků patří mezi důležité činnosti manažera. Vzdělávání a rozvoj má zajistit podporu lidí tak, aby mohli dělat co je potřeba.³⁵

Dnes již není možné spoléhat na to, že zaměstnanec vystačí po celý svůj profesní život se znalostmi, dovednostmi a vědomostmi, kterými ho vybavila škola v době přípravy na povolání. Promyšlené vzdělávání a rozvoj pracovníků se dnes stává důležitým nástrojem vedení.

Vzdělávání zaměstnanců³⁶ v organizaci představuje soubor cílených, vědomých a plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností a schopností (pracovních kompetencí) a osvojení i žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Cílem těchto činností organizovaných zaměstnavatelem je zvýšení či prohloubení kvalifikace zaměstnanců umožňující dosažení jak většího pracovního výkonu jednotlivců, tak zvýšení produktivity celé organizace.

Rozvoj zaměstnanců (rozšiřování kvalifikace)³⁷ je vedle vzdělávání dalším prostředkem směřujícím k odstranění rozdílů mezi požadovanou a stávající kvalifikací zaměstnanců prostřednictvím získávání nových znalostí, dovedností a schopností. Je však zaměřeno na získávání a rozvoj znalostí a schopností, které pracovník nepotřebuje nutně k vykonávání stávající pracovní pozice. Rozvoj se vedle ryze pracovních schopností soustředí i na sociální dovednosti a osobnost člověka. Více než na momentálně vykonávanou práci je

³⁵ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 18

³⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 287

³⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 287

orientován na pracovní kariéru zaměstnance. Formuje spíše jeho pracovní potenciál než kvalifikaci, vytváří tak z něho adaptabilní pracovní zdroj. Typickými příklady rozvojových aktivit jsou jazykové kurzy, kurzy práce s osobními počítači, kurzy asertivity, komunikace apod.

Formování pracovních vztahů

Personální činnosti zaměřené na pracovní vztahy jsou důležitou oblastí týkající se utváření pozitivního klimatu organizace. Na vytváření pozitivního klimatu v organizaci má především vliv účinná komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými.

Nechce-li vedoucí zaměstnanec své podřízené uvádět do nejistoty, a tím narušovat klima organizace, musí podávat zaměstnancům účinnou objektivní zpětnou vazbu. Při poskytování zpětné vazby je nutné, aby byla poskytována citlivě s ohledem na typologii každého jednotlivého pracovníka. Většina ředitelů škol se někdy dostane do nejrůznějších komunikačně náročných situací s tzv. problémovými zaměstnanci. Neřešení některých problémů v této oblasti může vnést rizika do sociálního klimatu a do pracovních vztahů. Řada komunikačních situací vyžaduje od řídicího pracovníka značnou dávku seberegulace, sebeovládání a tolerance k pracovníkovi, který nehodlá přistoupit na oprávněné požadavky, není ochoten přizpůsobit se týmu spolupracovníků a neustále hledá nějaké problémy tam, kde nejsou.

Vedoucí pracovník často potřebuje při řešení uvedených problémů a rizik slyšet slovo nezávislé osoby, která by pomohla situaci úspěšně zvládnout.

Velkým rizikem práce s problémovými jedinci je, že přestože je ředitel ve své škole nechce, má velmi malé možnosti se jich „zbavit“.

2 VÝZKUMNÁ ČÁST

2.1 Zaměření a cíle výzkumu

Ve výzkumné části se snažím přispět ke zmapování některých oblastí personalistiky v řízení školy. Zaměřila jsem se na personální rizika v práci ředitele střední školy.

Předmětem výzkumu jsou personální rizika v práci ředitele střední školy.

Hlavní cílem závěrečné bakalářské práce je určení nejčastějších personálních rizik v práci ředitele střední školy.

Hlavní cíl práce byl rozpracován do dílčích úkolů:

- *Zjistit zda ředitelé SŠ považují personální činnosti za důležitou součást práce.*
- *Zjistit jakou část pracovní doby se věnují personální práci.*
- *Zjistit, která z vybraných personálních činností je dle názoru ředitelů nejrizikovější.*
- *Zjistit míru rizikovosti vybraných personálních činností.*

2.2 Formulace výzkumných otázek

Vymezení cílů a úkolů umožňuje formulaci následujících východisek a výzkumných otázek, na které by měl realizovaný výzkum odpovědět. Konstrukce otázek vychází z publikovaných poznatků v odborné literatuře vztahující se k problematice personální práce. Dále při stanovení výzkumných otázek se opírám o některé osobní zkušenosti z oblasti personalistiky.

- 1) *Považuje ředitel školy personální činnosti za důležitou součást své práce?*
- 2) *Která z vybraných personálních činností (viz výčet) přináší nejvíce problémů a rizik?*
 - f) *Plánování zaměstnanců (personální plánování)*
 - g) *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*
 - h) *Odměňování zaměstnanců*
 - i) *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
 - j) *Formování pracovních vztahů*
- 3) *Jaká je míra rizika u personálního plánování?*
- 4) *Jaká je míra rizika řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců?*
- 5) *Jaká je míra rizika odměňování zaměstnanců?*
- 6) *Jaká je míra rizika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?*
- 7) *Jaká je míra rizika formování pracovních vztahů?*

2.3 Popis použitých metod

2.3.1 Metody shromažďování dat

Data jsem shromáždila pomocí těchto metod:

- metoda dotazníku
- metoda rozhovoru (použita jako doplňková metoda s vybranými řediteli)

Pro rychlejší sběr dat byl zpracován pomocí Google formulářů (tištěná podoba zadaného dotazníku je přílohou této práce).

Dříve než jsem zhotovila konečnou verzi dotazníku, ověřila jsem si na malém vzorku ředitelů (3 osoby), zda rozumějí každé otázce a zda jsou otázky správně formulovány. Po jejich připomínkách byl dotazník upraven do konečné podoby. Součástí pilotního dotazníku byl otevřený prostor pro vyjádření pod každou personální činností, jejíž rizikovitost respondenti posuzovali. Po pilotáži jsem však rozhodla tento otevřený prostor pod každou personální činností zredukovat a respondenti se měli možnost vyjádřit celkově v rámci jedné otevřené otázky k vybraným rizikovým personálním činnostem souhrnně. K danému rozhodnutí mne přiměli ředitelé, kteří se zúčastnili pilotáže, protože upozornili na neochotu odpovídat na otevřené otázky a na zbytečné prodlužování doby na vyplňování dotazníku.

Metodu dotazníku jsem zvolila jako hlavní metodu. Použitý dotazník měl charakter kombinovaného dotazníku (otevřené položky, uzavřené položky, položky se škálou).

Dotazník se skládá celkem z patnácti otázek. Naprostá většina otázek jsou otázky uzavřené. Volba těchto otázek byla na základě následujících výhod:

- Jednoduché vyplnění otázek a předpoklad vyšší návratnosti dotazníků
- Větší ochota odpovídat
- Menší časová náročnost na vyplnění
- Nasměrování respondenta na to, co nás zajímá
- Snadné a relativně rychlé zpracování odpovědí

V dotazníku byly použity následující typy uzavřených otázek

1) *Výběrové otázky*

- Úvodní otázky týkající se pohlaví, věku, praxe ve funkci ředitele SŠ, počet zaměstnanců, které respondent řídí.
- Otázky, které nabízejí možnost výběru jedné z nabízených alternativ.

2) *Škálové otázky*

- Zvoleny jako nástroj pro měření názorů a postojů.
- Odpovědi lze jednoduše kvantifikovat a následně statisticky analyzovat.
- Respondent vyjadřuje svůj postoj na hodnotící škále.
- V předkládaném dotazníku byla použita čtyřstupňová škála.
- Na hodnotící škále nebyl úmyslně uveden střed, aby se respondenti ve svých odpovědích museli přiklonit ke spíše souhlasnému nebo spíše nesouhlasnému názoru.

Pět úvodních výběrových otázek bylo zařazeno do dotazníku z důvodu, aby bylo možné provést charakteristiku respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili.

Dalších sedm výběrových otázek slouží k bližší charakteristice a k upřesnění škálových otázek.

Do dotazníku byla zařazena jedna otevřená otázka. Jejím účelem bylo získat spontánní odpovědi k problematice rizik vybraných personálních činností a poskytnout respondentům možnost sebevyjádření a upřesnění některých uzavřených otázek.

Výhodou zařazení otevřené otázky bylo získat odpověď, která mne jako autora dotazníku nemusela napadnout, dále jsem chtěla alespoň trochu podnítit respondenty k hlubšímu zamyšlení nad tématem.

2.3.2 Metody zpracování dat

Shromážděná data byla po jejich získání prostřednictvím Google formulářů přenesena do tabulkového procesoru (MS Excel). V daném programu byla data rozříděna do přehledných tabulek. Některé tabulky byly pro lepší názornost doplněny o grafické znázornění. Tabulkového procesoru bylo využito i pro výpočty dalších statistických charakteristik (průměr, medián, rozptyl, odchylka).

2.4 Respondenti a návratnost

Průzkum byl proveden mezi **řediteli škol v Libereckém kraji**, které nabízejí obory poskytující střední vzdělání. Jednalo se o školy různého typu a různých velikostí (gymnázia, střední odborné školy, střední odborná učiliště, umělecké školy, speciální školy).

Informace o zamýšleném průzkumu byla podána ředitelům středních škol na společné poradě ředitelů. Následně byl prostřednictvím e-mailu zaslán odkaz na elektronickou verzi dotazníku. V úvodu elektronického dotazníku bylo stručné vysvětlení, které informovalo oslovené ředitele o cílech a úkolech předloženého dotazníku.

Celkem bylo osloveno 50 ředitelů středních škol, které se nacházejí v Libereckém kraji. Z 50 oslovených dotazníků vyplnilo 39 ředitelů (78 % z celkového počtu oslovených). Jsem si vědoma toho, že kdyby byl dotazník ředitelům zadáván osobně, mohla být návratnost vyšší. Z hlediska objektivity získaných dat je však lepší, když má respondent možnost svobodně se rozhodnout, zda dotazník vyplní nebo nevyplní, než když je do vyplňování nucen.

2.4.1 Charakteristika respondentů, kteří vyplnili dotazník

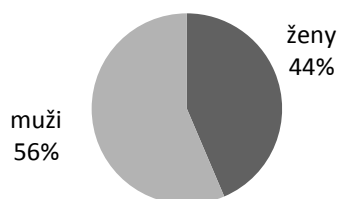
Pohlaví respondentů a region, ve kterém se škola nachází

Tabulka 1

	celkem	ženy	muži
Českolipsko	9	5	4
Liberecko	13	4	9
Jablonecko	8	3	5
Semilsko	9	5	4
Celkem	39	17	22

Graf 1

Respondenti podle pohlaví



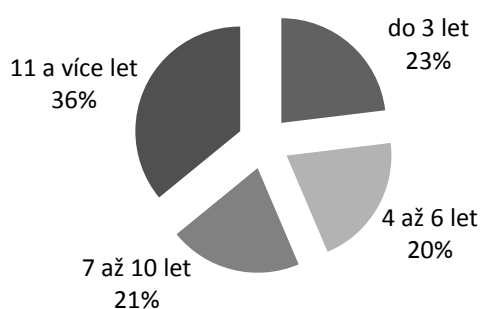
Praxe respondentů ve funkci ředitele střední školy

Tabulka 2

	Do 3 let	4 až 6 let	7 až 10 let	11 a více let
Českolipsko	3	2	1	3
Liberecko	4	1	3	5
Jablonecko	1	2	1	4
Semilsko	1	3	3	2
Celkem	9	8	8	14

Graf 2

Respondenti podle délky praxe ve funkci ředitele SŠ



Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců, které řídí

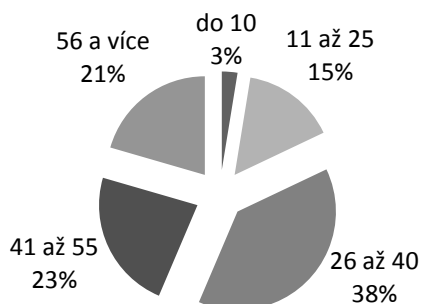
Rozdělení podle počtu pedagogických zaměstnanců:

Tabulka 3

	Do 10	11 až 25	26 až 40	41 až 55	56 a více
Českolipsko	1	3	3	1	1
Liberecko	0	2	2	3	6
Jablonecko	0	1	4	3	0
Semilsko	0	0	6	2	1
Celkem	1	6	15	9	8

Graf 3

Respondenti podle počtu pedagogických zaměstnanců



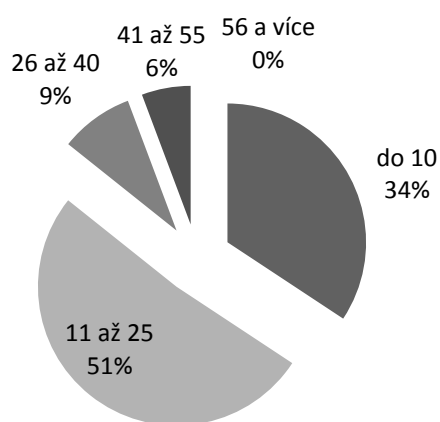
Rozdělení podle počtu ostatních (nepedagogických) zaměstnanců:

Tabulka 4

	Do 10	11 až 25	26 až 40	41 až 55	56 a více
Českolipsko	6	2	0	1	0
Liberecko	4	7	1	1	0
Jablonecko	4	4	0	0	0
Semilsko	2	5	2	0	0
Celkem	12	18	3	2	0

Graf 4

Respondenti podle počtu nepedagogických zaměstnanců



2.5 Výsledky výzkumu s ohledem na stanovené otázky

Výzkumná otázka č. 1:

Považuje ředitel školy personální činnosti za důležitou součást své práce?

V následujících tabulkách jsou roztříděny údaje podle toho, kolik procent času své pracovní doby věnují ředitelé středních škol v Libereckém kraji personálním činnostem.

V první tabulce jsou uvedené výsledky roztříděny do skupin podle toho, kolik let respondenti vykonávají funkci ředitele střední školy.

Ve druhé tabulce jsou získané výsledky roztříděny vzhledem k počtu pedagogických zaměstnanců, které respondent řídí.

Čas věnovaný personálním činnostem vzhledem k praxi ve funkci ředitele střední školy

Tabulka 5

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
do 20 %	2	5,13	5	12,82	3	7,69	6	15,38	16	41,03
21 % až 35 %	6	15,38	3	7,69	5	12,82	7	17,95	21	53,85
36 % až 50 %	1	2,56	0	0	0	0,00	1	2,56	2	5,13
51 % a více	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
									39	100

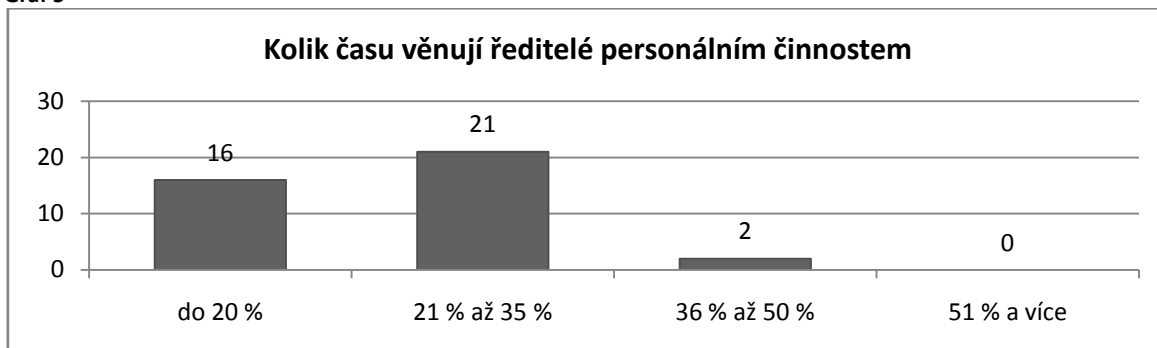
Čas věnovaný personálním činnostem vzhledem k počtu pedagogických zaměstnanců, které respondent řídí

Tabulka 6

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
do 20 %	0	0,00	2	5,13	6	15,38	4	10,26	4	10,26	16	41,03
21 % až 35 %	0	0,00	4	10,26	9	23,08	4	10,26	4	10,26	21	53,85
36 % až 50 %	1	2,56	0	0	0	0,00	1	2,56	0	0,00	2	5,13
51 % a více	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
											39	100

Získané výsledky ukazují, že čas, který ředitelé škol v Libereckém kraji věnují personálním činnostem, není nijak významně ovlivněn ani jejich praxí ve funkci ředitele, ale ani počtem zaměstnanců, které řídí.

Graf 5



Z výsledků lze předpokládat, že ředitelé škol v Libereckém kraji personální činnosti považují za důležitou součást své pracovní doby a většina z nich se snaží těmto činnostem věnovat více jak pětinu své pracovní doby. Nejčastější odpovědí ředitelů bylo, že personálním činnostem věnují 21 % až 35 % svého pracovního času.

Zjištěné výsledky jsou pozitivní i přes skutečnost, že relativně vysoké procento respondentů zvolilo, že personální práci věnují do 20 % své pracovní doby. V dané souvislosti bylo uváděno, že by rádi personálním činnostem věnovali více času. Jako důvody nedostatku času uvádějí: přemíru papírování a byrokracie, snahu o omezování kompetencí ředitelů ze strany zřizovatele a další neodkladná operativní administrativa. Je zde zmíněn i problém související se změnou školského zákona, která přinesla určitou nejistotu v pozici ředitele.

Výsledky jak obvykle ředitelé škol řeší personální problémy, ukazují následující výsledky:

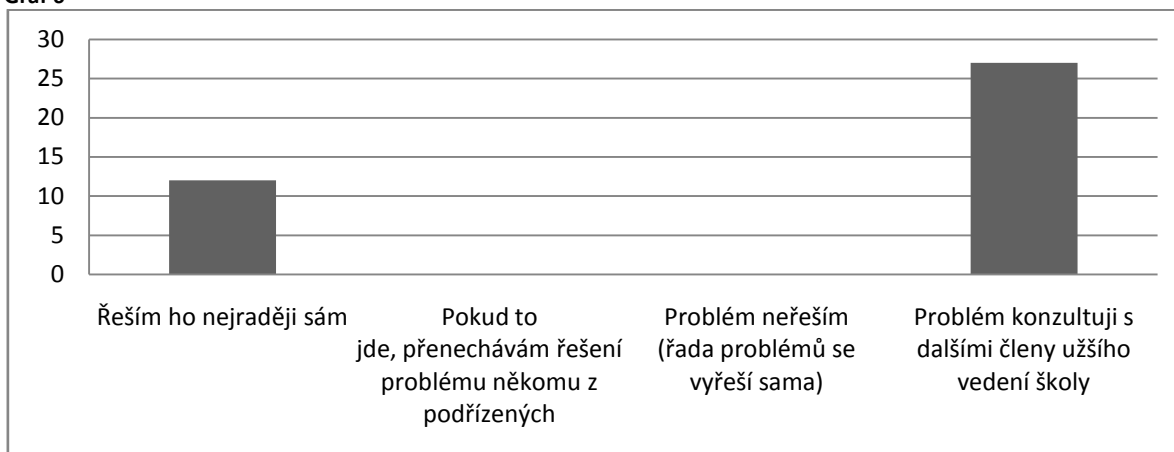
Tabulka 7

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Řeším ho nejraději sám	2	5,13	3	7,692	2	5,13	5	12,82	12	30,77
Pokud to jde, přenechávám řešení problému někomu z podřízených	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
Problém neřeším (řada problémů se vyřeší sama)	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Problém konzultuji s dalšími členy užšího vedení školy	7	17,95	5	12,82	6	15,38	9	23,08	27	69,23
									39	100

Tabulka 8

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Řeším ho nejraději sám	0	0,00	1	2,56	7	17,95	3	7,69	1	2,56	12	30,77
Pokud to jde, přenechávám řešení problému někomu z podřízených	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Problém neřeším (řada problémů se vyřeší sama)	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Problém konzultuji s dalšími členy užšího vedení školy	1	2,56	5	12,82	8	20,51	6	15,38	7	17,95	27	69,23
											39	100

Graf 6



Ze zjištěných výsledků je možné předpokládat, že 2/3 ředitelů škol si uvědomuje, že řadu personálních činností a s nimi související problémy je nutné řešit v týmu nejbližších spolupracovníků. Zjištěné údaje také ukazují, že existují některé personální problémy, které zůstávají jen na rozhodnutí ředitelů, proto 1/3 respondentů uvádí, že je řeší nejraději sami.

Výzkumná otázka č. 2:

Která z vybraných personálních činností (viz výčet) přináší nejvíce problémů a rizik?

- a) *Plánování zaměstnanců (personální plánování)*
- b) *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*
- c) *Odměňování zaměstnanců*
- d) *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
- e) *Formování pracovních vztahů*

Problémové a rizikové personální činnosti podle toho jak je volili ředitelé podle délky praxe ve funkci ředitele:

Tabulka 9

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Plánování zaměstnanců	1	2,56	0	0	0	0,00	4	10,26	5	12,82
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	5	12,82	6	15	6	15,38	7	17,95	24	61,54
Odměňování zaměstnanců	1	2,56	0	0	1	2,56	0	0,00	2	5,13
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Formování pracovních vztahů	2	5,13	2	5,1	1	2,56	3	7,69	8	20,51
									39	100

Problémové a rizikové personální činnosti podle toho jak je volili ředitelé podle počtu pedagogických zaměstnanců, které řídí:

Tabulka 10

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Plánování zaměstnanců	0	0,00	1	2,56	2	5,13	1	2,56	1	2,56	5	12,82
Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců	1	2,56	3	7,7	11	28,21	5	12,82	4	10,26	24	61,54
Odměňování zaměstnanců	0	0,00	0	0,0	1	2,56	0	0,00	1	2,56	2	5,13
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Formování pracovních vztahů	0	0,00	2	5,1	1	2,56	3	7,69	2	5,13	8	20,51
											39	100

Ze získaných výsledků můžu usoudit, že výběr problémových a rizikových personálních činností není ovlivněn ani praxí ve funkci ředitele, ale ani počtem zaměstnanců, které řídí. Bez ohledu na svou praxi i na počet pedagogických zaměstnanců, které řídí, považují dotazovaní za problémové a rizikové činnosti „**řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**“.

Graf 7



Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je problematickou oblastí, protože pedagogičtí zaměstnanci nejen vzdělávají, ale také vychovávají. V dané souvislosti by měli být pro své žáky vzorem správného chování. Celou situaci komplikuje, že neexistuje etický kodex pedagogického pracovníka. Z tohoto důvodu je velmi problematické vytýkat učitelé nelояálnost vůči škole, vynášení důvěrných informací o žácích, sdělování žákům informace, které pro ně nejsou určeny apod.

Tento výsledek vyplývá také ze skutečnosti, že ve školství má drtivá většina pedagogů vysokoškolské vzdělání. Vzhledem k jejich pedagogické a odborné kvalifikaci roste jejich profesní očekávání a sebevědomí. Většina pracovníků škol má vzdělání dostačující k tomu, aby mohla ve škole dělat ředitele.

Tento fakt je ve srovnání s jinými obory zcela mimořádným jevem. Pedagogičtí pracovníci chtějí být, a mají právo být managementu své školy partnery. Takto vysoce vzdělaní lidé očekávají, že obsahem jejich práce bude něco více než pouhé plnění příkazů. Stejně tak se domnívají, že kritériem jejich hodnocení bude i něco více než posuzování, do jaké míry se odchýlili od zadaných příkazů a zákazů. Právě v těchto rizicích spočívá složitost této personální činnosti.

Výzkumná otázka č. 3:

Jaká je míra rizika u personálního plánování?

Necelých 13 % respondentů (viz výzkumná otázka č. 2) vnímá personální plánování jako nejvíce rizikovou činnost.

V rámci dalšího posuzování měli ředitelé zhodnotit míru rizikovosti personálního plánování pomocí hodnotící škály. Většina 46 % ředitelů vyhodnotilo míru rizika u dané činnosti jako minimální.

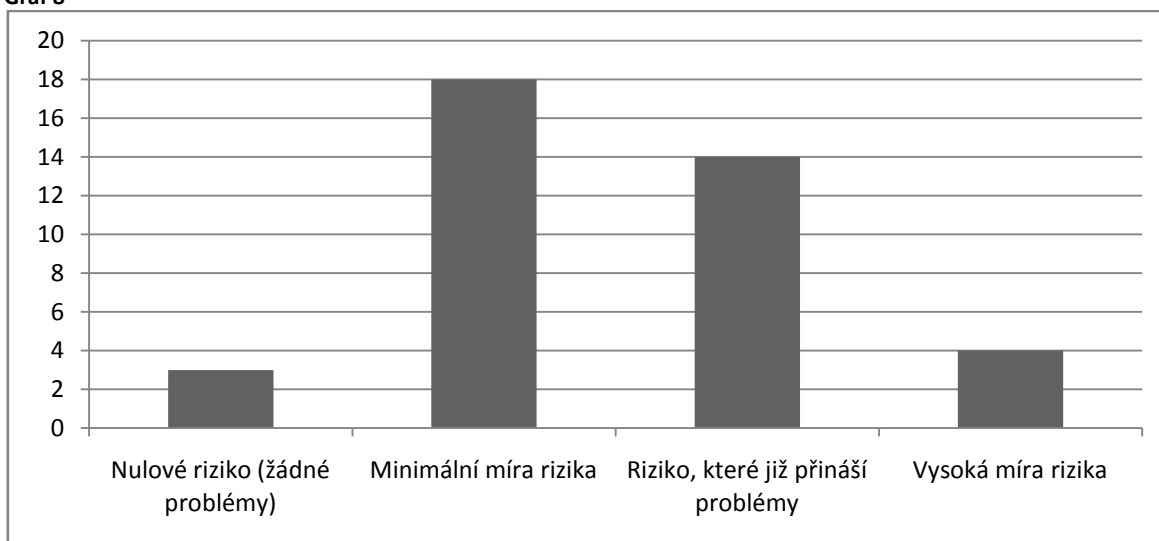
Tabulka 11

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	0	0	2	5,13	1	2,56	3	7,69
Minimální míra rizika	4	10,26	3	7,7	3	7,69	8	20,51	18	46,15
Riziko, které již přináší problémy	5	12,82	4	10	1	2,56	4	10,26	14	35,90
Vysoká míra rizika	0	0,00	1	2,6	2	5,13	1	2,56	4	10,26
									39	100

Tabulka 12

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	1	2,56	1	2,56	1	2,56	0	0,00	3	7,62
Minimální míra rizika	1	2,56	3	7,7	6	15,38	5	12,82	3	7,69	18	46,15
Riziko, které již přináší problémy	0	0,00	2	5,1	6	15,38	2	5,13	4	10,26	14	35,90
Vysoká míra rizika	0	0,00	0	0,0	2	5,13	1	2,56	1	2,56	4	10,26
											39	100

Graf 8



Tabulka 13

Posouzení výsledků z hlediska dalších charakteristik	
1 – Nulové riziko, 2 – Minimální míra rizika, 3 – Riziko, které již přináší problémy, 4 – vysoká míra rizika.	
Průměr	2,49
Medián	2
Rozptyl	0,58
Odchylka	0,78
Maximum	4
Minimum	1

Na základě uvedených charakteristik je variační koeficient pro míru rizika personálního plánování 31 %. Vzhledem k získané hodnotě můžeme ještě jako charakteristiku polohy použít průměrné hodnocení rizika personálního plánování, která se pohybuje na škále v úrovni minimální míry rizika až mírou rizika, které přináší již jisté problémy.

Podíváme-li se na získané výsledky z hlediska charakteristik modus (nejčastější hodnota) a medián (prostřední hodnota), potom je pro oba případy danou hodnotou minimální míra rizika.

I když nejvíce ředitelů volilo, že personální plánování přináší minimální míru rizika, byl relativně vysoký počet ředitelů, kteří u dané personální činnosti volili odpověď, která charakterizuje, že daná personální činnost nese riziko, které již přináší jisté problémy.

V souvislosti s uvedenou personální činností byla řediteli zmiňována následující rizika, která se k dané personální činnosti váží:

- *Složení pedagogického sboru neodpovídá potřebám školy (pedagogové vyhořelí, neschopní a neochotní reagovat na současnou situaci – změnu oborů apod.).*
- *Nevhodní lidé na určitých místech a téměř nemožnost nevhodné učitele propustit a přijmout za ně zaměstnance s novými nápady a elánem.*
- *Disproporce v odbornosti učitelů a vyučovanými obory na škole (např. nadbytek učitelů s humanitními předměty a naopak nedostatek učitelů s přírodovědnými a technickými obory). Kvalifikace pedagogů pro vysoce odborné předměty v případě odborných škol.*
- *Pád demografické křivky – výpovědi pro nadbytečnost, ochrana členů výboru odborové organizace.*
- *Závislost počtu pedagogů na nejasném počtu žáků začátkem školního roku.*

Výzkumná otázka č. 4:

Jaká je míra rizika řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců?

Necelých 62 % respondentů (viz výzkumná otázka 2) zvolilo personální činnost řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců jako nejrizikovější.

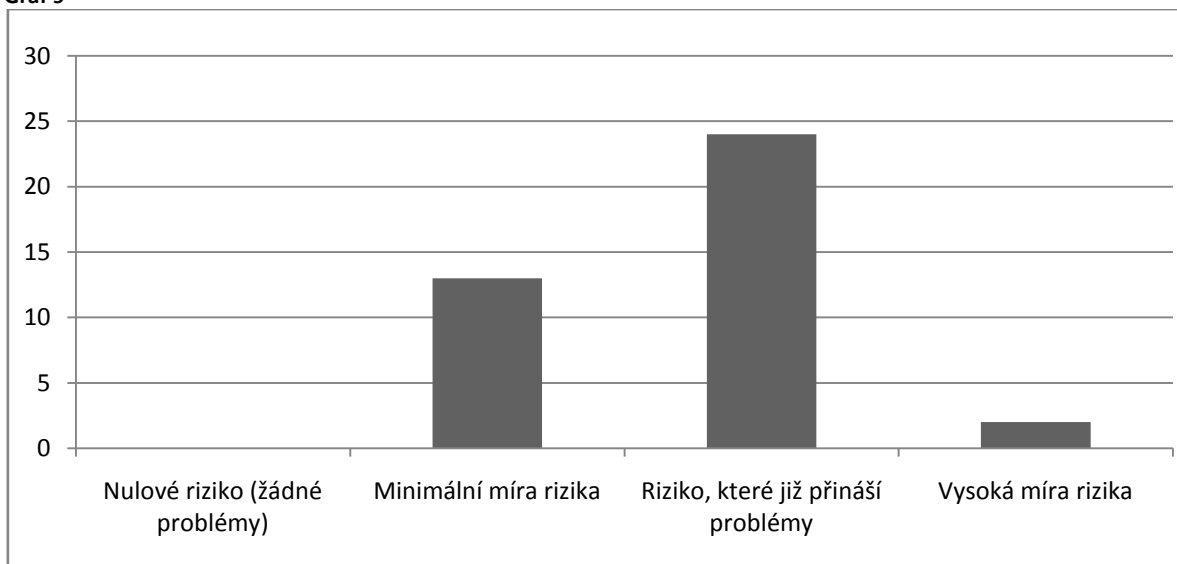
Tabulka 14

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0
Minimální míra rizika	4	10,26	3	7,7	3	7,69	3	7,69	13	33,33
Riziko, které již přináší problémy	4	10,26	4	10	5	12,82	11	28,21	24	61,54
Vysoká míra rizika	1	2,56	1	2,6	0	0,00	0	0,00	2	5,13
									39	100

Tabulka 15

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Minimální míra rizika	0	0,00	1	2,56	6	15,38	4	10,26	2	5,13	13	33,33
Riziko, které již přináší problémy	1	2,56	5	12,8	8	20,51	4	10,26	6	15,38	24	61,54
Vysoká míra rizika	0	0,00	0	0,0	1	2,56	1	2,56	0	0,00	2	5,13
											39	100

Graf 9



Tabulka 16

Posouzení výsledků z hlediska dalších charakteristik	
1 – Nulové riziko, 2 – Minimální míra rizika, 3 – Riziko, které již přináší problémy, 4 – vysoká míra rizika.	
Průměr	2,72
Medián	3
Rozptyl	0,29
Odchylka	0,55
Maximum	4
Minimum	2

Na základě uvedených charakteristik je variační koeficient pro míru rizika řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců 20 %. Na základě získané hodnoty můžeme jako charakteristiku polohy použít průměrné hodnocení rizika. Je možné tedy předpokládat, že daná personální činnost je pro ředitele natolik rizikovou, že již přináší určité problémy.

Podíváme-li se na výsledky z hlediska charakteristik modus (nejčastější hodnota) a medián (prostřední hodnota) potom je pro oba případy danou hodnotou riziko, které již přináší problémy.

Etický kodex pedagogického pracovníka by v mnohém ulehčil ředitelům škol práci při hodnocení pedagogických zaměstnanců. Existovala by norma, která by mohla být jistým hodnotícím kritériem. Některé školy sice mají ve svých dokumentech zakomponovány prvky etického chování, ale jedná se spíše o pokusy daný problém řešit, ale mnohdy v daných kodexech nejsou postížena všechna potřebná hlediska.

Řada ředitelů v dané souvislosti uvádí nízkou sebereflexi pedagogů a mnohdy vysoké sebevědomí, které bohužel není podloženo adekvátními výkony a výsledky.

V dané souvislosti uvádějí ředitelé i „vyhořelost“ pedagogů, jejich neschopnost reagovat na současnou situaci, odtržení od běžné reality.

Mezi další problémy a rizika uvádějí neustálou nespokojenost zaměstnanců, nekonstruktivní kritizování změn a neochotu pracovat a případně se zapojit do činností nad rámec svých povinností. Řada učitelů stále nechápe, že i jejich pracovní doba je týdně 40 hodin a ne pouze hodiny přímé výchovné práce dané rozvrhem hodin.

Někdy jako rizikové je uváděno obsazení volného místa učitelem, který již někde pracoval, a při jeho uvádění docházelo k problémům z hlediska adaptace do stávajícího klimatu

školy. Toto ukazuje na skutečnosti, že v různých školách jsou výkony zaměstnanců posuzovány různými měřítky.

Rizikovost dané personální činnosti spočívá také v tom, že ředitelům škol chybí čas na dostatek komunikace s pracovníky, které vede. Pro uvedenou personální činnost je důležitá průběžná komunikace, protože problémy se mají řešit ihned, jak se objeví.

Rizika řízení pracovního výkonu na straně ředitele:

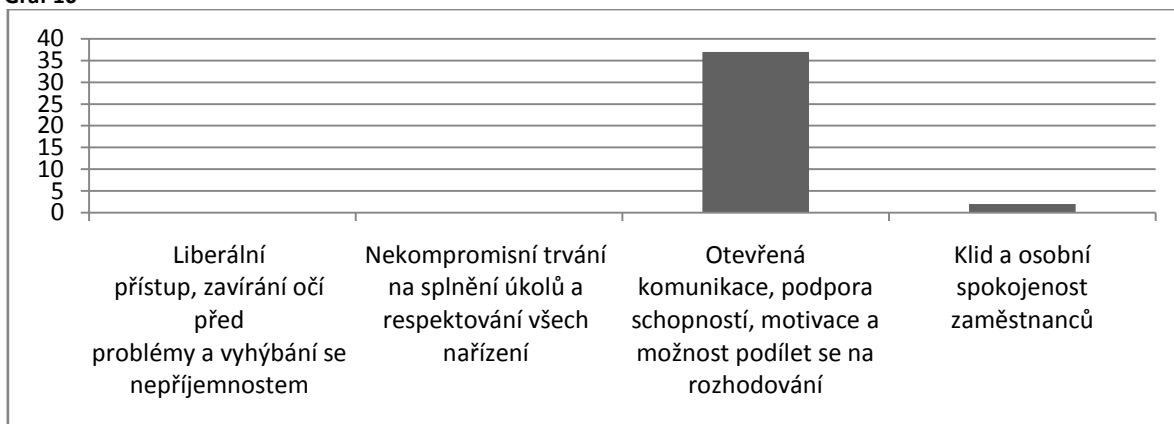
- *Málo chválí nebo neumí pochválit*
- *Problém objektivně posoudit chyby a taktně je sdělit*
- *Vyhýbání se nepříjemnostem a přehlížení nedostatků*
- *Se zjištěnými nedostatky v pracovním výkonu zaměstnance neumí dále pracovat*
- *Neumí pomoci zaměstnanci nastínit cestu jak zlepšení dosáhnout*
- *Zaměstnancům je dáván malý prostor na vyjádření a rozhodování*
- *Chybí otevřená komunikace, podpora schopností a motivace zaměstnanců*

Upřesňující otázkou byl dotaz zaměřený na to, co nejvíce může ovlivňovat výkon zaměstnanců. Respondenti měli vybrat ze čtyř nabízených možností.

Tabulka 17

	celkem	
	n	%
Liberální přístup, zavírání očí před problémy a vyhýbání se nepříjemnostem	0	0
Nekompromisní trvání na splnění úkolů a respektování všech nařízení	0	0
Otevřená komunikace, podpora schopností, motivace a možnost podílet se na rozhodování	37	94,87
Klid a osobní spokojenost zaměstnanců	2	5,128
	39	100

Graf 10

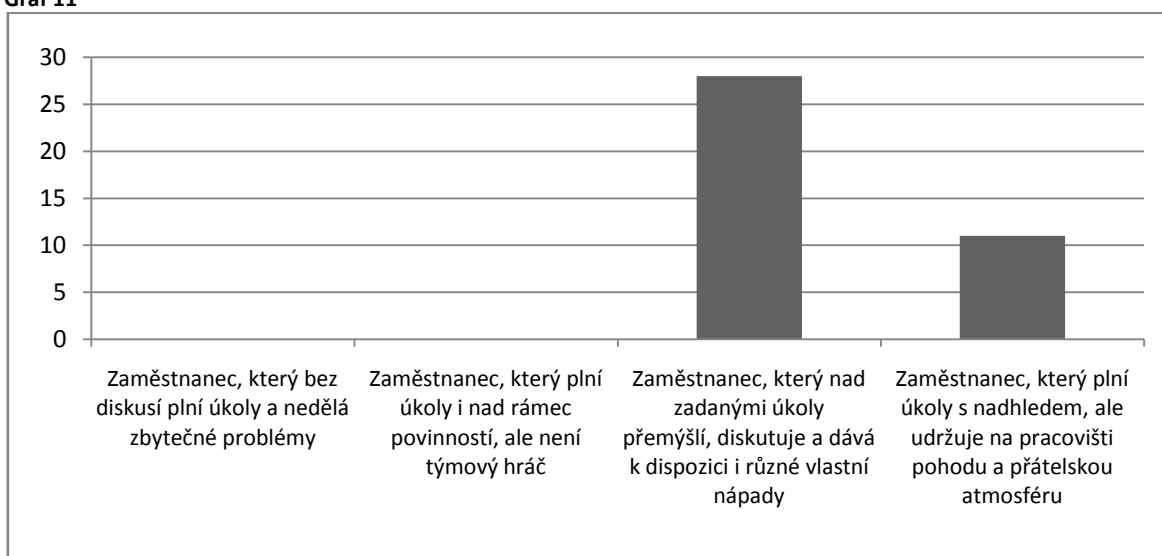


Pro upřesnění této personální činnosti měli ředitelé v dotazníku vybrat z nabídek, kterého zaměstnance by hodnotili nejlépe

Tabulka 18

	celkem	
	n	%
Zaměstnanec, který bez diskusí plní úkoly a nedělá zbytečné problémy	0	0
Zaměstnanec, který plní úkoly i nad rámec povinností, ale není týmový hráč	0	0
Zaměstnanec, který nad zadanými úkoly přemýšlí, diskutuje a dává k dispozici i různé vlastní nápady	28	71,79
Zaměstnanec, který plní úkoly s nadhledem, ale udržuje na pracovišti pohodu a přátelskou atmosféru	11	28,21
	39	100

Graf 11

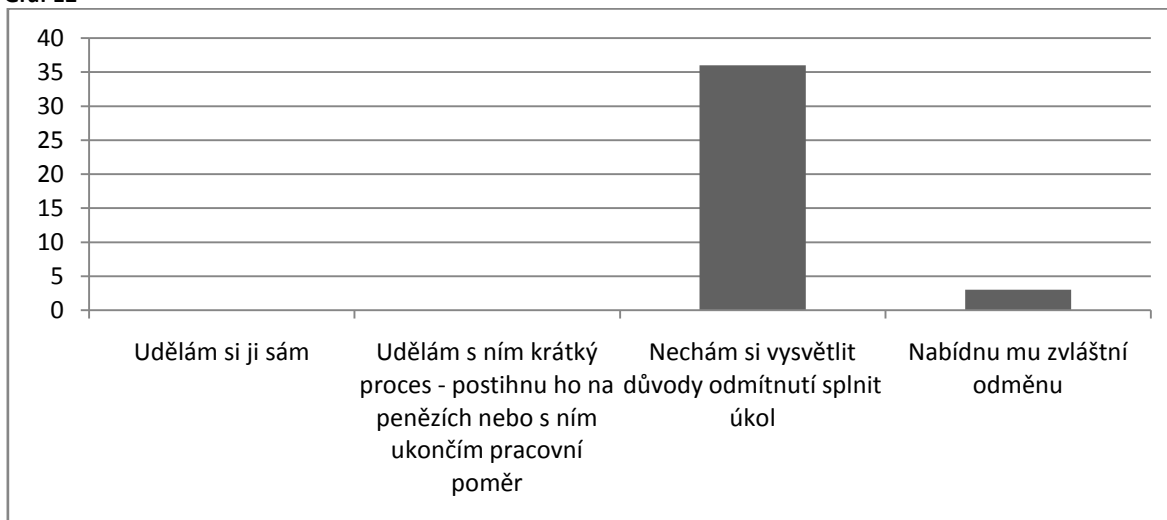


Další otázka související s pracovním výkonem zaměstnanců a jejich hodnocením byla zaměřena na reakci ředitele, když zaměstnanec odmítne splnit úkol, na kterém záleží. Opět respondenti vybírali z nabízených možností.

Tabulka 19

	celkem	
	n	%
Udělám si ji sám	0	0
Udělám s ním krátký proces - postihnu ho na penězích nebo s ním ukončím pracovní poměr	0	0
Nechám si vysvětlit důvody odmítnutí splnit úkol	36	92,31
Nabídnu mu zvláštní odměnu	3	7,692
	39	100

Graf 12



Co nejvíce ředitelům na zaměstnancích vadí. Opět respondenti vybírali z nabízených odpovědí.

Tabulka 20

	celkem	
	n	%
Když komplikují práci různými výmysly a neochotou převzít osobní zodpovědnost	11	28,21
Když nestíhají práci a neplní řádně zadané úkoly	0	0
Když u práce nepřemýšlejí a dělají zbytečné chyby	0	0,00
Když vyvolávají konflikty a chovají se nelajálně vůči škole	28	71,79
	39	100

Graf13

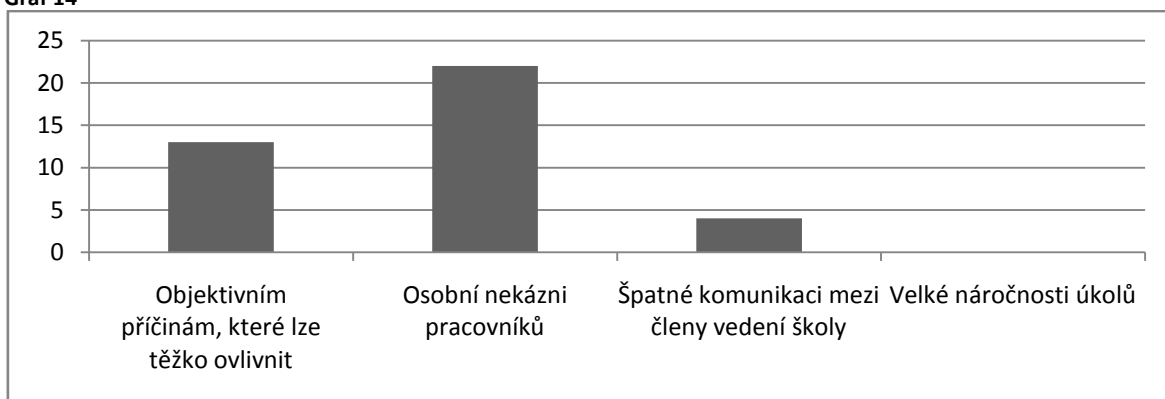


Proč nesplní zaměstnanci některé úkoly tak, jak si představovali jejich nadřízení. I tento problém zapadá k problémům řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců.

Tabulka 21

	celkem	
	n	%
Objektivním příčinám, které lze těžko ovlivnit	13	33,33
Osobní nekázní pracovníků	22	56,41
Špatné komunikaci mezi členy vedení školy	4	10,26
Velké náročnosti úkolů	0	0
	39	100

Graf 14



Výzkumná otázka č. 5:

Jaká je míra rizika odměňování zaměstnanců?

Více jak 5 % respondentů (viz výzkumná otázka 2) volilo odměňování zaměstnanců jako vysoce rizikovou personální činnost. Při bližším posuzování rizikovosti na hodnotící škále zvolila většina dotazovaných volbu minimálního rizika, ale relativně velká skupina ředitelů (více jak 43 %) zvolila nabídky: riziko, které již přináší jisté problémy nebo vysokou míru rizika.

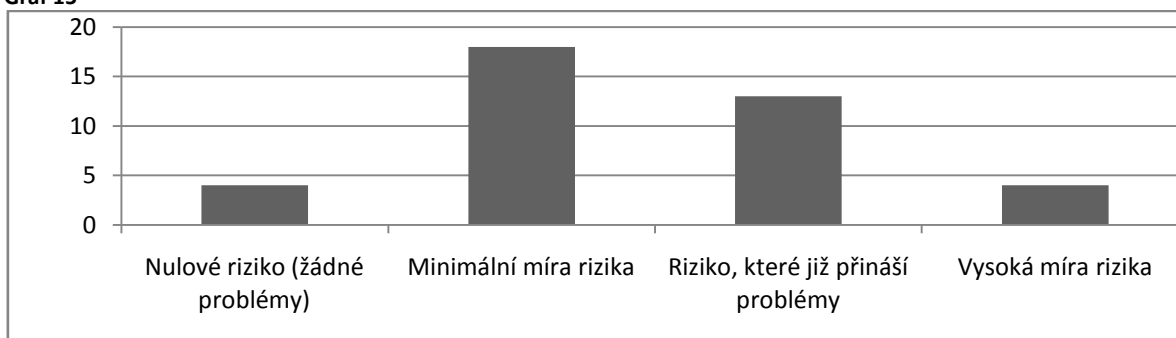
Tabulka 22

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	2	5,13	0	0	0	0,00	2	5,13	4	10,26
Minimální míra rizika	3	7,69	3	7,7	3	7,69	9	23,08	18	46,15
Riziko, které již přináší problémy	3	7,69	3	7,7	5	12,82	2	5,13	13	33,33
Vysoká míra rizika	1	2,56	2	5,1	0	0,00	1	2,56	4	10,26
									39	100

Tabulka 23

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	1	2,56	1	2,56	2	5,13	0	0,00	4	10,26
Minimální míra rizika	1	2,56	2	5,1	5	12,82	4	10,26	6	15,38	18	46,15
Riziko, které již přináší problémy	0	0,00	2	5,1	7	17,95	3	7,69	1	2,56	13	33,33
Vysoká míra rizika	0	0,00	1	2,6	2	5,13	0	0,00	1	2,56	4	10,26
											39	100

Graf 15



Tabulka 24

Posouzení výsledků z hlediska dalších charakteristik	
1 – Nulové riziko, 2 – Minimální míra rizika, 3 – Riziko, které již přináší problémy, 4 – vysoká míra rizika.	
Průměr	2,44
Medián	2
Rozptyl	0,63
Odchylka	0,81
Maximum	4
Minimum	1

Na základě uvedených charakteristik je variační koeficient pro míru rizika odměňování zaměstnanců 33 %. Na základě získané hodnoty můžeme jako charakteristiku polohy ještě použít průměrné hodnocení rizika, které se pohybuje na škále v úrovni minimální míry rizika až mírou rizika, které přináší již jisté problémy.

Podíváme-li se na získané výsledky z hlediska charakteristik modus (nejčastější hodnota) a medián (prostřední hodnota), potom je pro oba případy danou hodnotou minimální míra rizika.

Odměňování ve školství je obecně postaveno na tarifním mzdovém systému. V českém školství, na rozdíl od zahraničních školských systémů, existuje paradox, který spočívá

v tom, že neexistuje popis onoho „normálního či průměrného pracovního výkonu“, neexistuje profesní standard.

Odměňování patří mezi mimořádně citlivý motivační prostředek, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než bylo původně zamýšleno. Aby odměňování bylo motivující, je nutné respektovat určité principy, které minimalizují rizika spojená s odměňováním.

Možná rizika, která ředitelé v dané oblasti shledávají:

- *Zaměstnanci nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky*
- *Nedostatečná diference při udělování odměn (nechuť rozlišovat pracovníky podle výkonu z důvodu obavy před možnými konflikty)*
- *Nejasný systém kritérií nebo příliš složitý systém kritérií a nepřehledných pravidel*
- *Udělování odměn následně po splnění úkolu (problém rozpočtu na mzdy a změny jeho výše v průběhu školního roku)*
- *Vysvětlovat zaměstnancům výši odměny (za jaké výsledky byla stanovena výše odměny)*
- *Adekvátnost odměny*

Výzkumná otázka č. 6:

Jaká je míra rizika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?

Žádný z respondentů (viz výzkumná otázka č. 2) nevnímá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako nejvíce rizikovou personální činnost.

Z hlediska bližší charakteristiky dané personální činnosti více jak 92 % respondentů uvádělo minimální míru rizika popřípadě nulové riziko.

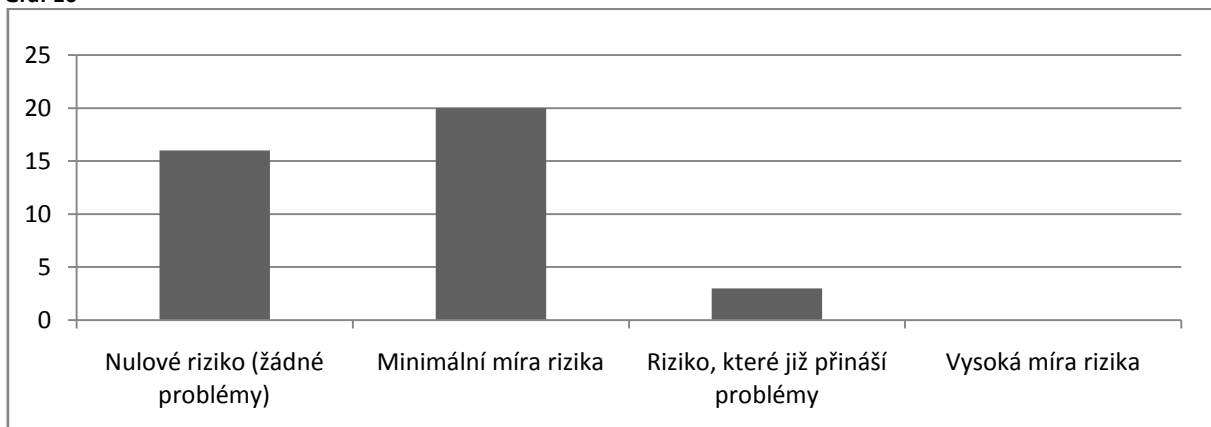
Tabulka 25

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	3	7,69	2	5,1	4	10,26	7	17,95	16	41,03
Minimální míra rizika	5	12,82	5	13	4	5,13	6	15,38	20	51,28
Riziko, které již přináší problémy	1	2,56	1	2,56	0	0,00	1	2,56	3	7,69
Vysoká míra rizika	0	0,00	0	0	0	0,00	0	0,00	0	0,00
									39	100

Tabulka 26

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	3	7,69	7	17,95	3	7,69	3	7,69	16	41,03
Minimální míra rizika	1	2,56	3	7,69	7	17,95	5	12,82	4	10,26	20	51,28
Riziko, které již přináší problémy	0	0,00	0	0,0	1	2,56	1	2,56	1	2,56	3	7,69
Vysoká míra rizika	0	0,00	0	0,0	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
											39	100

Graf 16



Tabulka 27

Posouzení výsledků z hlediska dalších charakteristik	
1 – Nulové riziko, 2 – Minimální míra rizika, 3 – Riziko, které již přináší problémy, 4 – vysoká míra rizika.	
Průměr	1,67
Medián	2
Rozptyl	0,36
Odchylka	0,61
Maximum	3
Minimum	1

Na základě uvedených charakteristik je variační koeficient pro míru rizika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců 37 %. Na základě získané hodnoty můžeme jako charakteristiku polohy ještě použít průměrné hodnocení rizika, které se pohybuje na škále v úrovni nulového rizika až minimální míry rizika.

Podíváme-li se na získané výsledky z hlediska charakteristik modus (nejčastější hodnota) a medián (prostřední hodnota), potom je pro oba případy danou hodnotou minimální míra rizika.

I přes minimální rizikovost uváděli oslovení ředitelé škol řadu rizik, která mohou s danou činností souviset:

- *Malá znalost vzdělávacích potřeb zaměstnanců*
- *Problém plánování vzdělávání vzhledem k potřebám zaměstnanců a omezeným finančním prostředkům*
- *Komplikace se zabezpečením zastupování při účasti učitelů na vzdělávací akci*
- *Neochota některých učitelů vzdělávat se v době mimo vyučování (odpoledne) nebo o vedlejších prázdninách*
- *Způsob jak hodnotit úspěšnost, efektivitu vzdělávání a to vše promítnout do dalšího vzdělávání v následujících letech*
- *Nedostatečná nabídka některých vzdělávacích programů*

Výzkumná otázka č. 7:

Jaká je míra rizika formování pracovních vztahů?

Více jak 20 % respondentů (viz výzkumná otázka č. 2) vnímá formování pracovních vztahů jako nejvíce rizikovou. Tuto činnost volili ředitelé jako druhou nejčastější.

Při bližší charakteristice sice skoro 59 % respondentů uvádí u dané personální činnosti minimální míru rizika, naopak téměř 39 % dotazovaných volilo u dané činnosti volbu rizika přinášející problémy popřípadě vysokou míru rizika. Dané odpovědi naznačují jistou nejednoznačnost v dané oblasti a pravděpodobně zde bude záležet na složení zaměstnanců, klimatu a vnitřní kultuře dané školy.

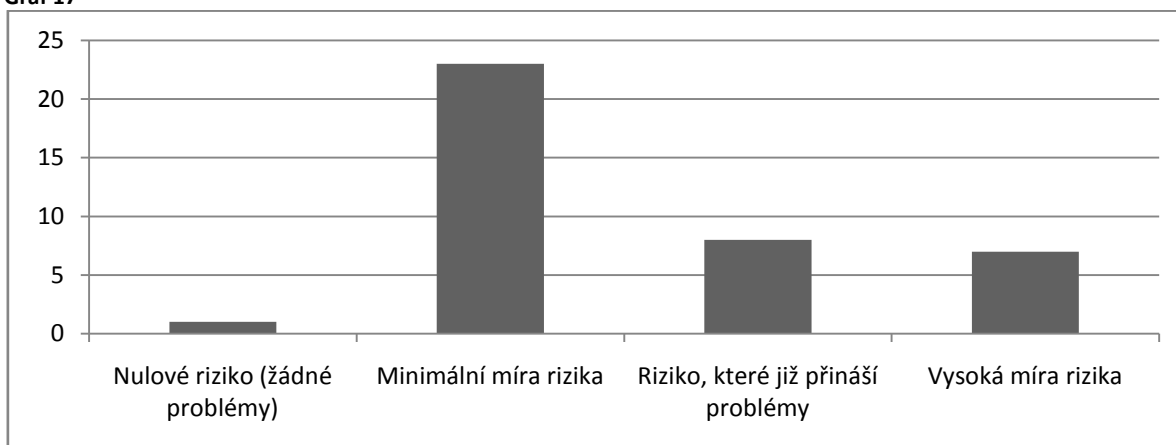
Tabulka 28

	do 3 let		4 až 6 let		7 až 10 let		11 a více let		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	0	0	0	0,00	1	2,56	1	2,564
Minimální míra rizika	4	10,26	6	15	2	5,13	11	28,21	23	58,97
Riziko, které již přináší problémy	3	7,69	1	2,6	3	7,69	1	2,56	8	20,51
Vysoká míra rizika	2	5,13	1	2,6	3	7,69	1	2,56	7	17,95
									39	100

Tabulka 29

	do 10		11 až 25		26 až 40		41 až 55		56 a více		celkem	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nulové riziko (žádné problémy)	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	2,56	0	0,00	1	2,56
Minimální míra rizika	1	2,56	4	10	8	20,51	4	10,26	6	15,38	23	58,97
Riziko, které již přináší problémy	0	0,00	0	0,0	3	7,69	3	7,69	2	5,13	8	20,51
Vysoká míra rizika	0	0,00	2	5,1	4	10,26	1	2,56	0	0,00	7	17,95
											39	100

Graf 17



Tabulka 30

Posouzení výsledků z hlediska dalších charakteristik	
1 – Nulové riziko, 2 – Minimální míra rizika, 3 – Riziko, které již přináší problémy, 4 – vysoká míra rizika.	
Průměr	2,54
Medián	2
Rozptyl	0,63
Odchylka	0,81
Maximum	4
Minimum	2

Na základě uvedených charakteristik je variační koeficient pro míru rizika personální činnosti formování pracovních vztahů 32 %. Na základě získané hodnoty můžeme jako charakteristiku polohy ještě použít průměrné hodnocení rizika, které se pohybuje na škále v úrovni minimální míry rizika až mírou rizika, které přináší již jisté problémy.

Podíváme-li se na získané výsledky z hlediska charakteristik modus (nejčastější hodnota) a medián (prostřední hodnota), potom je pro oba případy danou hodnotou minimální míra rizika.

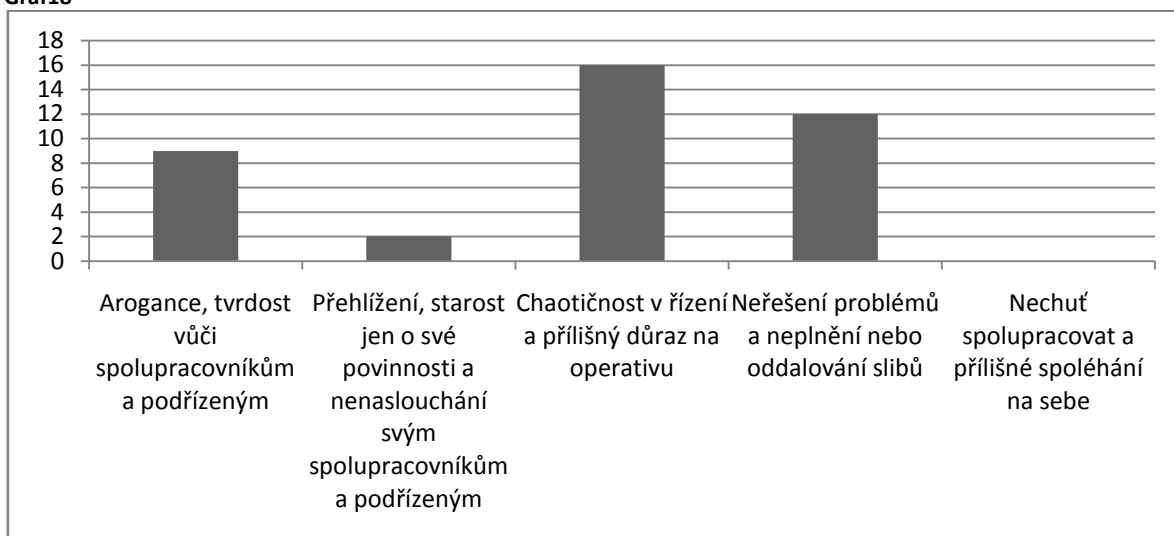
I když nejvíce ředitelů volilo, že přináší minimální míru rizika, je zde relativně vysoký počet respondentů, kteří volili na hodnotící škále vysokou míru rizika u dané personální činnosti.

Co může negativně ovlivňovat renomé ředitele.

Tabulka 31

	celkem	
	n	%
Arogance, tvrdost vůči spolupracovníkům a podřízeným	9	23,08
Přehlížení, starost jen o své povinnosti a nenaslouchání svým spolupracovníkům a podřízeným	2	5,13
Chaotičnost v řízení a přílišný důraz na operativu	16	41,03
Neřešení problémů a neplnění nebo oddalování slibů	12	30,77
Nechuť spolupracovat a přílišné spoléhání na sebe	0	0
	39	100

Graf18



Pro vysvětlení uváděli ředitelé škol některá rizika, která v dané oblasti spatřují:

- *Soutěživé a nespolupracující klima*
- *Chaotičnost a přílišný důraz na operativní řízení*
- *Neřešení problémů*
- *Správně odhadnout zaměstnance a zvolit vhodnou komunikaci podle typu osobnosti*
- *Včas a objektivně poskytovat zpětnou vazbu vůči podřízeným (podpora zaměstnanců tak, aby dokázali přizpůsobit styl své práce měnícím se podmínkám)*
- *Problémy při sdělování nepříjemných informací*
- *Nízká úroveň loajality*
- *Rozpor mezi individuálními potřebami a hodnotami uznávané školou (problémový jedinec nebo skupina jedinců, kteří nejsou ochotni přijmout kulturu dané školy a svými počiny narušují klima v organizaci)*

2.6 Shrnutí výzkumného šetření

Výzkumné šetření jsem uskutečnila mezi řediteli různých typů středních škol v Libereckém kraji. Jako výzkumný nástroj byl zvolen dotazník, který obsahoval patnáct otázek. K jeho vyplnění jsem využila Google formulářů.

Ředitelé vyplnili daný dotazník a velká část v otevřeném prostoru doplnila k daným problémům velmi podnětné postřehy z vlastní praxe. Celkem v mém šetření vyplnilo dotazník 39 ředitelů, což je 78 % z celkového počtu oslovených ředitelů. Údaje z dotazníku jsou znázorněny pomocí tabulek a grafického vyjádření.

Před zadáním vlastního dotazníku jsem si stanovila 7 výzkumných otázek, na které jsem prostřednictvím otázek obsažených v dotazníku hledala odpovědi.

Výsledky výzkumu odpověděly na stanovené otázky:

1) *Považuje ředitel školy personální činnosti za důležitou součást své práce?*

Ředitelé považují personální činnosti za důležitou součást své práce, přestože některým z nich se na tuto práci nedostává tolik času, kolik by jej chtěli těmto činnostem věnovat. Nejčastější odpovědí ředitelů bylo, že personálním činnostem věnují 21 % až 35 % svého pracovního času. Tuto odpověď zvolilo téměř 54 % respondentů.

2) *Která z vybraných personálních činností (viz výčet) přináší nejvíce problémů a rizik?*

- a) *Plánování zaměstnanců (personální plánování)*
- b) *Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců*
- c) *Odměňování zaměstnanců*
- d) *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*
- e) *Formování pracovních vztahů*

Bez ohledu na svou praxi i na počet pedagogických zaměstnanců, které řídí, považují dotazovaní za problémovou a rizikovou personální činnost **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**. Takto odpovědělo skoro 62 % respondentů. V pořadí druhou rizikovou oblastí bylo uváděno formování pracovních vztahů. Dále následovalo ve výběru personální plánování a odměňování zaměstnanců. Personální činnost vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebyla vybrána žádným z ředitelů.

3) *Jaká je míra rizika u personálního plánování?*

U personálního plánování nelze jednoznačně určit rizikovost dané činnosti, protože sice nejčastější odpovědí (46 %) uváděnou řediteli bylo, že míra rizika u dané činnosti je minimální, ale více jak 46 % respondentů uvádí u dané personální činnosti riziko přinášející problémy popřípadě vysokou míru rizika.

4) *Jaká je míra rizika řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců?*

Uvedená personální činnost byla zvolena dotazovanými jako nejrizikovější a skoro 67 % respondentů uvádí u dané personální činnosti riziko, které přináší problémy popřípadě vysokou míru rizika.

5) *Jaká je míra rizika odměňování zaměstnanců?*

U personální činnosti odměňování nelze jednoznačně určit rizikovost dané činnosti, protože sice nejčastější odpovědí (46 %) uváděnou řediteli bylo, že míra rizika u dané činnosti je minimální, ale skoro 44 % respondentů uvádí u dané personální činnosti riziko přinášející problémy popřípadě vysokou míru rizika. Daná nejednoznačnost v otázce rizikovosti dané personální činnosti bude pravděpodobně souviset se skutečností, že neexistuje profesní standard, od kterého by se odměňování odvíjelo.

6) *Jaká je míra rizika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců?*

Více jak 92 % ředitelů uvádí, že daná personální činnost přináší minimální míru rizika případně nulové riziko. Z hlediska vybraných personálních činností považují respondenti tuto činnost jako nejméně rizikovou.

7) *Jaká je míra rizika formování pracovních vztahů?*

Téměř 59 % respondentů uvedlo, že míra rizika u dané personální činnosti je minimální. I přes danou skutečnost existuje mezi respondenty významná skupina ředitelů, skoro 40 %, která uvádí, že u formování pracovních vztahů je riziko, které přináší problémy popřípadě vysoká míra rizika.

2.6.1 Nejčastější personální rizika u vybraných personálních činností

Uvedený soubor nejčastějších personálních činností byl formulačně upraven a doplněn na základě rozhovorů s vybranými deseti řediteli středních škol v Libereckém kraji.

Plánování zaměstnanců (personální plánování) – rizika:

- *Složení pedagogického sboru neodpovídá potřebám školy.*
- *Nevhodní lidé na určitých místech a téměř nemožnost je propustit a přijmout za ně zaměstnance s novými nápady a elánem.*
- *Disproporce v odbornosti učitelů a vyučovanými obory na škole.*
- *Problém plánování potřeby zaměstnanců (demografické křivka, záměry zřizovatele v oborové struktuře, závislost počtu pedagogů na nejasném počtu žáků začátkem školního roku aj).*

Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců – rizika

Rizika na straně zaměstnance

- *Nízká sebereflexe pedagogů a vysoké sebevědomí, které není podloženo výkony a výsledky.*
- *Neustálá nespokojenost zaměstnanců a nekonstruktivní kritizování změn.*
- *Nepochopení, že pracovní doba se nerovná počet hodin přímé výchovné práci.*
- *Neochota přijímat osobní zodpovědnost.*

Rizika na straně ředitele

- *Málo chválí nebo neumí pochválit.*
- *Problém objektivně posoudit chyby a taktně je sdělit.*
- *Vyhýbání se nepříjemnostem a přehlížení nedostatků.*
- *Se zjištěnými nedostatky v pracovním výkonu zaměstnance neumí dále pracovat.*
- *Neumí pomoci zaměstnanci nastínit cestu jak zlepšení dosáhnout.*
- *Zaměstnancům je dáván malý prostor na vyjádření a rozhodování.*
- *Chybí otevřená komunikace, podpora schopností a motivace zaměstnanců.*

Odměňování zaměstnanců – rizika

- *Zaměstnanci nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky.*
- *Nedostatečná diference při udělování.*
- *Nejasný systém kritérií nebo příliš složitý systém kritérií a nepřehledných pravidel.*

- *Udělování odměn následně po splnění úkolu.*
- *Sdělování výše odměny zaměstnancům.*
- *Adekvátnost odměny.*

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – rizika

- *Malá znalost vzdělávacích potřeb zaměstnanců.*
- *Problém plánování vzdělávání vzhledem k potřebám zaměstnanců a omezeným finančním prostředkům.*
- *Komplikace se zabezpečením zastupování při účasti učitelů na vzdělávací akci.*
- *Neochota některých učitelů vzdělávat se v době mimo vyučování (odpoledne) nebo o vedlejších prázdninách.*
- *Jak hodnotit úspěšnost, efektivitu vzdělávání a to vše promítnout do dalšího vzdělávání v následujících letech.*

Formování pracovních vztahů – rizika

- *Soutěživé a nespolupracující klima.*
- *Chaotičnost a přílišný důraz na operativní řízení.*
- *Neřešení problémů.*
- *Správně odhadnout zaměstnance a zvolit vhodnou komunikaci podle typu osobnosti.*
- *Včas a objektivně poskytovat zpětnou vazbu vůči podřízeným (podpora zaměstnanců tak, aby dokázali přizpůsobit styl své práce měnícím se podmínkám).*
- *Problémy při sdělování nepříjemných informací.*
- *Nízká úroveň loajality.*
- *Rozpor mezi individuálními potřebami a hodnotami uznávané školou (problémový jedinec nebo skupina jedinců, kteří nejsou ochotni přijmout kulturu dané školy a svými počiny narušují klima v organizaci).*

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila přinést specifický pohled na personální rizika v práci ředitele střední školy.

Personální práce je důležitou činností v pracovních aktivitách ředitele školy. Vzhledem k tomu, že se jedná o práci spojenou s lidskými zdroji, je nutné počítat i s řadou rizik, které je dobré předvídat a dle možností jim předcházet nebo je minimalizovat.

Cílem práce bylo určení nejčastějších personálních rizik v práci ředitele střední školy.

Při zjišťování nejčastějších personálních rizik jsem nejprve posuzovala, zda ředitelé škol považují personální činnosti za důležitou součást své práce a jakou část pracovní doby věnují personální práci. V souvislosti s nejčastějšími riziky bylo dále zjišťováno, kterou personální činnost považují ředitelé škol za nejrizikovější a jaká je míra rizikovosti u vybraných personálních činností. Vybranými personálními činnostmi byly: *Plánování zaměstnanců (personální plánování), Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, Odměňování zaměstnanců, Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, Formování pracovních vztahů.*

Přestože ředitelé škol při hodnocení jednotlivých činností z hlediska rizikovosti uváděli relativně malou míru rizika, při bližší charakteristice vyjmenovávali řadu problémů a personálních rizik, které se k příslušné činnosti váží.

Dle mého názoru byl cíl práce splněn, protože práce uvádí souhrn nejčastějších personálních rizik, které vycházejí především z odpovědí a připomínek respondentů, z vlastní zkušenosti a některých teoretických poznatků.

V práci jsou shromážděna nejčastější personální rizika, se kterými se musí ředitel školy vyrovnávat a řešit je. Vedení lidí je důležitou oblastí školského managementu, proto získané údaje v oblasti personálních rizik mohou obohatit modul vedení lidí a poznatky z obecné personalistiky probírané v rámci daného modulu konfrontovat i se školskou praxí.

Přínos práce pro školský management je možné vnímat ve dvou rovinách:

První rovinou je vlastní přínos pro školský management, kdy práce uvádí nejčastější personální rizika v práci ředitele střední školy z pohledu školské praxe a vzhledem k vybraným personálním činnostem.

Druhou rovinou je přínos pro ředitele středních škol, pomoc ředitelům zorientovat se v personálních rizicích, se kterými se mohou při své práci setkat.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
4. ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. BACÍK, František, Jiří SVOBODA a Jaroslav KALOUS. *Kapitoly ze školského managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 1998, 377 s. ISBN 80-860-3949-8.
6. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
7. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, viii, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
8. D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2007-, sv. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-395-1.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. GAVORA, Peter. *Výzkumné metody v pedagogice: příručka pro studenty, učitele a výzkumné pracovníky*. Brno: Paido - edice pedagogické literatury, 1996, 130 s. ISBN 80-859-3115-X.
11. HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 174 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4724-508.
12. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. Vyd. 1. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. ISBN 80-864-3297-1.
13. KOLEKTIV AUTORŮ ČŠM. *Vedení lidí 2008-09: [studijní materiál na CD]*. Univerzita Karlova. Praha, 2006.
14. KOLEKTIV. *Vzdělávací program - Personální řízení: studijní texty*. NIDV - interní studijní materiál pro vzdělávací program "Personální řízení". Praha, 2010.
15. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.

17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.
18. PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s.
19. *Pedagogická encyklopedie*. Vyd. 1. Editor Jan Průcha. Praha: Portál, 2009, 935 s. ISBN 978-80-7367-546-2.
20. POKORNÝ, Jiří. *Personální management*. Vyd. 1. Brno: Fakulta podnikatelská VUT v nakl. PC-DIR Real, 1998, 109 s. ISBN 80-214-1186-4.
21. ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.
22. ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
23. URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.
24. URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
25. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
26. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
27. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

PŘÍLOHY

Dotazník pro ředitele středních škol v Libereckém kraji