

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

**Pedagogická fakulta**

**CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU**

**VÝZNAM EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ  
LIDSKÝCH ZDROJŮ PRO KVALITU  
ŠKOLY**

**Závěrečná bakalářská práce**

<b>Autor:</b>	<b>Zlatuše Dandová</b>
<b>Obor:</b>	<b>Školský management</b>
<b>Forma studia:</b>	<b>kombinované</b>
<b>Vedoucí práce:</b>	<b>Mgr. Věra Gottwaldová</b>
<b>Datum odevzdání práce:</b>	

## **Čestné prohlášení**

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

Zlataše Dandová

## **Resumé:**

**Závěrečná práce je určena ředitelům škol a školských zařízení. Úkolem ředitele školy je vybudování efektivně fungujícího vzdělávacího systému. Kvalita tohoto systému závisí především na kvalitě lidského potenciálu. Jak vybudovat kvalitní tým spolupracovníků? Odpověď na tuto otázkou je cílem mé práce. Závěrečná práce se zabývá aplikací zásad moderní personalistiky do oblasti školství. Ve svém výzkumu zjišťuji a srovnávám, jakým způsobem vnímají určité oblasti řízení lidských zdrojů ředitelé a pedagogové škol.**

## **Summary:**

**Closing dissertation is addressed to school directors and directors of educational institutions. The assignment of each school director is to develop effective system of education. The quality of such system depends on the quality of manpower mainly. How to build high-quality team of co-workers?**

**To answer the question is the subject of my dissertation. It considers on application of modern human resources management within the area of education system.**

**The subject of my research is to find and compare different understandings of specific areas of HR management among school directors and pedagogues.**

## **Klíčová slova:**

**výběr pracovníků, motivace, hodnocení, odměňování, vzdělávání, kariéra, pracovní vztahy, konflikt, komunikace, vůdce, týmová práce.**

## **Obsah:**

Úvod :	3
1.ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	5
1.2.Zdroje pracovních sil	5
1.3.Požadavky na pracovníka	6
1.4.Proces výběru pracovníků	6
2.MOTIVACE	8
2.1. Definice	8
2.2.Teorie motivace	8
2.3.Manažerská strategie zvyšování motivace	10
3.HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	10
3.1.Hodnocení	10
3.1.1.Definice	10
3.1.2.Druhy hodnocení	11
3.1.4.Zásady hodnocení	12
3.2.Odměňování	12
3.2.1.Definice	12
3.2.2.Cíle odměňování	13
4.OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKA	13
4.1.Definice	13
4.2.Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	13
5.ROZVOJ VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI – VYTVÁŘENÍ EFEKTIVNÍCH TÝMŮ	14
5.1.Definice	14
5.2.Rozvoj vztahů na pracovišti	15
5.3.Konflikt	16
5.4.Formování týmů	17
6.LEADERSHIP	18
6.1.Definice	18
6.2.Styly vedení	18
7.ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ŠKOLÁCH	20
7.2.Motivace pracovníků ve školství	27
7.3.Hodnocení pracovníků ve školství	31
7.4.Odměňování pracovníků školství	33
7.5.Osobní rozvoj pracovníka ve školství	34
7.6.Rozvoj vztahů a formování týmů na školách	38
8.ZÁVĚR	44

## **Úvod :**

Do roku 1989 působili ředitelé na školách jako vykonavatelé příkazů od shora, neměli možnost rozhodovat v personální oblasti ani v oblasti výchovně-vzdělávacího procesu. Byly dány přesné pokyny k řešení standardních situací a od ředitele se očekávalo jen poslušné plnění. Po roce 1989 došlo se změnou politických poměrů ke změně v roli ředitelů škol. Od 1.

1. 2003 se staly všechny školy právními subjekty a jejich ředitelé autonomními manažery s velkými pravomocemi. Tyto pravomocce však vyžadují v roli ředitele /manažera/ člověka s velkou škálou kompetencí potřebných k úspěšnému řízení školy.

Jedna z definic řízení praví :

*„ Řízení je proces, který má přinést žádoucí výsledky za pomoci nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které má organizace k dispozici. “(Bečvářová 2003, str.37)*

Já jsem se ve své práci zaměřila na řízení lidských zdrojů. Oblast práce s lidmi, tzv. personalistika, se po r. 1989 dostala do jiného postavení a hraje stále větší roli v řízení školy. Jan Mühlfeit, vysoký manažer firmy Microsoft, v jednom rozhovoru řekl, že všechno se dá okopírovat – program, nástroje, metodiky, ale to, co je nepřenositelné, jsou lidé. Ti jsou nejlepší konkurenční výhodou organizace. Není důvod si myslet, že ve školách to neplatí.

Uvědomují si ředitelé škol důležitost lidského kapitálu, dokáží ho řídit, formovat a využívat? Jakým způsobem to vidí zaměstnanci škol? Na tyto otázky jsem hledala odpovědi ve své práci.

*Školu jako systém tvoří řízení školy jako organizace a řízení pedagogického procesu i řízení vztahů tohoto systému s okolím. Kvalita celého systému – kvalita jeho funkcí je závislá na kvalitě vlastních prvků – částí, na povaze a vztazích mezi nimi i na vztazích systému s jeho okolím.( Bečvářová 2003, str.39)*

Cílem této práce je ukázat jaký význam má pro kvalitu školy efektivní řízení lidských zdrojů. Ne všechny metody, které fungují v komerční sféře, jsou přenosné do státního sektoru školství, nicméně manažerské postupy mají velký překryv, ať se dělají v soukromé firmě nebo státní organizaci. Vedle poznatků ze studia, z literatury jsem potřebovala nahlédnout do praxe a zde mi pomohl vlastní výzkum. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem vnímají problematiku řízení lidských zdrojů manažeři škol, a porovnat jejich pohled s názory zaměstnanců škol.

Ve své práci jsem proces řízení lidských zdrojů rozdělila do těchto oblastí:

- ✓ získávání a výběr zaměstnanců
- ✓ motivace
- ✓ hodnocení a odměňování zaměstnanců
- ✓ osobní rozvoj zaměstnance
- ✓ rozvoj vztahů na pracovišti – vytváření týmů

- ✓ leadership

# **1. ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ**

## **1.1. Definice**

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“(Koubek 2004, str.117)

## **1.2.Zdroje pracovních sil**

(Koubek 2004, str.120)

### **Vnitřní zdroje pracovních sil:**

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, tj.v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či jinými organizačními změnami;
- pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- pracovníci, kteří jsou účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.;

### **Vnější zdroje pracovních sil jsou:**

- volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo jež nabídka naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

### **1.3.Požadavky na pracovníka**

(Koubek 2004, str.126)

- ✓ vzdělání a kvalifikace
- ✓ dovednosti
- ✓ pracovní zkušenosti
- ✓ charakteristiky osobnosti

Uvedené požadavky na pracovníka bychom si měli pro účely získávání a výběru pracovníků rozřadit na:

- nezbytné (nelze z nich slevit, jsou podmínkou způsobilosti pracovníka pro práci na obsazovaném místě);
- žádoucí (nejsou bezpodmínečně nutné pro přijetí pracovníka na pracovní místo, ale nějakým způsobem přispívají k dobrému výkonu práce, v případě potřeby je možné na tyto požadavky připravit pracovníka výcvikem, vzděláváním organizovaným zaměstnavatelem);
- vítané (nejsou bezpodmínečně nutné pro výkon práce na pracovním místě, ale zvyšují využitelnost pracovníka v organizaci, činí jej flexibilnějším);
- okrajové (nejsou nutné pro výkon práce na pracovním místě, je snadné je zajistit jinak).

### **1.4.Proces výběru pracovníků**

(Donnelly 1997, str.554)

- Předběžný rozhovor – cílem je vyřadit zcela nevhodné uchazeče, a často představuje první osobní kontakt, který uchazeč má.
- Žádost – uchazeč vyplňuje podnikový dotazník. Tento dotazník obsahuje informace, které mohou pomoci při rozhodování o výběru uchazeče. Otázky by tedy měly sloužit k předvídání úspěšného výkonu práce. Personalisté zpravidla zpracovávají tento dotazník na základě analýzy pracovního místa.
- Pohovory – pohovory probíhají během celého výběrového řízení, jsou pro ně důležité tři kroky:
  - ✓ osoby, které vedou pohovor se musejí důkladně seznámit s analýzou pracovního místa
  - ✓ musejí analyzovat informace uvedené v dotaznících.
  - ✓ musejí pokládat otázky, které pomohou zjistit skutečnosti doplňující informace dotazníku. Během těchto tří kroků musí být osoba vedoucí pohovor zdvořilá,

vytvářet přátelskou atmosféru, poskytovat uchazeči informace o organizaci a vytvářet její pozitivní obraz.

### **Pravidla, která je nutné při získávání pracovníků dodržet:**

(Koubek 2004, str.146)

- organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak, není-li možné pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat mimo organizaci
- pokud organizace oslovuje vnější zdroje pracovních sil, měla by vždy vystupovat neanonymně.
- organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informován o základních charakteristikách volného pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti pracovníka i o základních pracovních podmínkách spojených s tímto místem.
- organizace by se měla zároveň postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován nebo alespoň mohl být kdykoliv na požádání informován o tom, jaká je jeho situace, pokud jde o možnosti získání pracovního místa, v jakém stadiu se proces získávání a výběru nachází. Organizace by měla ostatně v každém případě po obdržení nabídky neodkladně uchazeči písemně potvrdit příjem nabídky, poděkovat mu za ni a sdělit mu hrubý časový plán, podle něhož bude proces získávání a výběru pracovníků probíhat a kdy tedy je možné očekávat další kontakty s uchazečem, popř. konečné rozhodnutí.
- organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopností vykonávat požadovanou práci.
- organizace by v žádném případě neměla vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst ani v náborových tiskovinách, neměla by slibovat to, co nemůže či nechce splnit.
- organizace by neměla diskriminovat potencionální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.

Po předběžných krocích – předběžném prověření způsobilosti, vyhodnocení dotazníku, pohovoru a testování – by měl podnik zvážit, komu zaměstnání nabídne.

## **2. MOTIVACE**

### **2.1. Definice**

Motivace jsou „ všechny vnitřní hnací síly člověka. Je to vnitřní stav duše, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu.“(Berelson, B. –Steiner, C : *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York, Harcourt Brace Jovanovich 1964, s.239).

Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- ✓ Pracuje pilně
- ✓ Její píle nemá výkyvy
- ✓ Je automaticky orientovaná na vyšší cíle

(Donnelly 1997, str.366)

### **2.2. Teorie motivace**

Dvě významné teorie zaměřené na obsahovou stránku motivace jsou :

**Maslowova hierarchie potřeb** – dle této teorie pouze neuspokojené potřeby ovlivňují chování lidí a motivují je k aktivitám vedoucím k uspokojení těchto potřeb.

Podstatou je, že všechny tyto lidské potřeby fungují souběžně, někdy se i překrývají. Ale teprve v případě, že jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně, fungují jako motivátory potřeby vyšší. To znamená, že je-li některá potřeba uspokojena, přestává působit jako stimul a prioritní se stává potřeba vyšší.

Tyto potřeby jsou zařazeny do systému hierarchie potřeb. (Donnelly 1997, str.372)

<b>Kategorie potřeb</b>		<b>Oblast působení manažerů</b>
Fyziologické	Potřeby biologického zachování – potravy, vody, sexu, apod.	Spravedlivá odměna Pohodlné pracovní podmínky Teplo, světlo, prostor, klimatizace
Potřeby jistoty a	Potřeba bezpečí, ochrany a	Bezpečné pracovní podmínky



bezpečí	stability u vlastní osoby i u každodenních mezilidských vztahů	Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Sociální potřeby	Potřeba lásky, přátelství, vztahu k jiným lidem, příslušnosti k nějaké skupině	Příležitost k sociální interakci Stabilita prac. skupiny Povzbuzování spolupráce
Potřeba uznání a seberealizace	Potřeba uznání od ostatních- respekt, prestiž, vážnost, potřeba sebeúcty, pocit osobní kompetence dovednosti	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědností
Potřeba seberealizace	Potřeba formovat sama sebe – rozvíjet se a využívat schopnosti co nejlépe a nejkreativněji	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům

**Herzbergova dvoufaktorová teorie** – rozlišuje motivátory a faktory nespokojenosti.

Faktory nespokojenosti jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti, pokud chybí, způsobují nespokojenost zaměstnanců, avšak nevedou k větší motivaci.

Motivátory, které pokud nejsou přítomny, sice nevyvolávají velkou vlnu nespokojenosti, ale bývají větší motivací k výkonu.

(Donnelly 1997, str.375)

<b>Udržovací faktory</b>	<b>Motivátory</b>
Podniková politika a správa	Dosažení cíle
Odborný dozor	Uznání
Vztahy s nadřízenými	Povýšení
Vztahy s pracovníky stejné úrovně	Práce sama
Vztahy s podřízenými	Možnost osobního růstu
Plat	Odpovědnost
Jistota práce	
Osobní život	
Pracovní podmínky	
Postavení	

## **2.3. Manažerská strategie zvyšování motivace**

(Donnelly 1997, str.407)

- Obohacování práce = prohlubování obsahu práce, týká se autonomie, odpovědnosti a stupně volnosti nebo kontroly nad svou prací. Obohacení práce sleduje jak efektivnost plnění úkolů, tak spokojenost lidí a zabudovává do výkonu práce prvky, které umožňují zvýšit pravděpodobnost dosažení úspěchu a uznání, zvyšují podnětnost a zajímavost práce a míru odpovědnosti za ni a v neposlední řadě rozšiřují možnosti kariéry a osobního rozvoje.
- Odměňování odrážející výkon – má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší odměně /peněžní i nepeněžní – zaměstnanecké výhody/.

Významným motivátorem je hodnocení pracovníka a s tím související odměňování.

## **3. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ**

### **3.1. Hodnocení**

#### **3.1.1. Definice**

(Donnelly 1997, str.563)

„Hodnocení pracovníků představuje formální hodnocení pracovního výkonu jednotlivce. Zahrnuje i informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a zvažování, zda je možné výkon zlepšit a jakými cestami.“

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost zabývající se:

a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svoji práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku.

b) sdělováním výsledku zjišťování jednotlivým pracovníkům, projednáváním těchto výsledků s nimi.

c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která k tomu mají napomoci.

### **3.1.2. Druhy hodnocení**

(Koubek 2004, str.195)

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- **Neformální hodnocení**, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce či chování pracovníka. Jde vlastně o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů a pracovního chování. Neformální hodnocení nebývá zpravidla zaznamenáno a jen výjimečně bývá příčinou nějakého personálního rozhodnutí.
- **Formální (či také systematické) hodnocení** je většinou racionálnější a standardnější, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickosti. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníka. Tyto doklady slouží pro další personální činnosti týkající se jednotlivců i skupin pracovníků.

Hodnocení se může zaměřit přednostně buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování člověka. V každém případě je třeba hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě chování pracovníka ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti a osobnost pracovníka odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací či požadavkům týmu.

### **3.1.3. Cíle hodnocení**

**Úkoly a zároveň hlavní možnosti využití hodnocení pracovníků jsou:**

(Koubek 2004, str.196)

- Rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka.
- Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
- Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
- Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho přispění cílům organizace.

- Motivovat pracovníky.
- Rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníků.
- Rozpoznat potenciál (rezervy a hranice) pracovního výkonu pracovníka.
- Vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry.
- Vytvořit podklady pro rozmísťování pracovníků.
- Vytvořit podklady pro posuzování efektivity vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
- Vytvořit podklady pro plánování pracovníků (plánování potřeby, ale i plánování zdrojů prac. sil, v tomto případě vnitřních).
- Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Ústředním požadavkem a zároveň problémem každého hodnocení pracovníků je přesnost a spravedlnost.

### **3.1.4. Zásady hodnocení**

(Koubek 2004, str.198)

- Cíle systému hodnocení musejí být jasné, porovnatelné, dosažitelné a akceptovatelné
- Do přípravy hodnocení musejí být zapojeny všechny strany.
- Obsah a kritéria hodnocení musejí být založeny na pečlivé analýze pracovních úkolů na pracovních místech.
- Pracovní výkon musí být hodnocen objektivním a vyváženým způsobem.
- Organizace by měla prověřovat, zda předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení pracovníků jsou v souladu s platnými zákony.
- Organizace by měla zpracovávat písemné pokyny pro hodnotitele a proškolovat je.
- Organizace by měla o účelu a všech okolnostech hodnocení informovat všechny pracovníky.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a ti mají právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch.
- Systém hodnocení musí být soustavně zkoumán a vylepšován.

## **3.2.Odměňování**

### **3.2.1. Definice**

Odměňování je kompenzace za vykonanou práci a motivátor pro práci budoucí.

V moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. (Koubek 2004, str.266)

Odměnou však nemusí být jenom hmotný statek, ale například i kvalita prostředí, ve kterém učitelé pracují, mezilidské vztahy a další faktory přispívají ke spokojenosti na pracovišti. Na ředitelích je, aby přijali zodpovědnost za diferencovaný přístup ke kvalitě práce svých zaměstnanců, stanovili jasná pravidla odměňování tak, aby byli zaměstnanci motivováni k naplňování vize školy. Ředitel je tím, kdo je za naplňování vize zodpovědný, protože on je jejím hlavním nositelem. Proto by si měli uvědomit, že lidé, kteří na škole pracují, jsou tím nejcennějším, co mají. (Lauermann 2003, Učitelské listy)

### **3.2.2. Cíle odměňování**

- pozitivně motivovat k práci i ke zvyšování kvalifikace
- zvyšovat atraktivnost pracovního místa
- stabilizovat pracovní kolektiv

## **4. OSOBNÍ ROZVOJ PRACOVNÍKA**

### **4.1. Definice**

„Osobní rozvoj pracovníka je rozvoj osobnostních kompetencí zaměstnanců, které jsou orientovány na další seberozvíjení. Rozumíme tím rozvoj sociálních kompetencí (např. komunikace, kooperace, vedení lidí) a kognitivních kompetencí (např. tvořivost, schopnost učit se) zaměstnanců, které jim umožňují pružně reagovat na měnící se podmínky.“

(Palán 2002, str.141)

### **4.2. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech, postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího pověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je pro organizaci významným úkolem. Získávání a výběr mohou sice přivést do organizace dobré pracovníky, ale ti potřebují neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace. (Donnelly 1997, str.561)

Nejefektivnějším vzděláváním pracovníků v organizaci je dobře organizované systematické vzdělávání. Nejdříve identifikujeme potřeby vzdělávání pracovníků organizace, následuje fáze plánování, během níž se řeší rozpočet, časový plán, pracovníci, kterých se bude vzdělávání týkat, oblasti, obsah a metody vzdělávání. Další fáze je vlastní proces vzdělávání, po níž následuje vyhodnocení výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu a použitých metod.

## **5. ROZVOJ VZTAHŮ NA PRACOVIŠTI – VYTVÁŘENÍ EFEKTIVNÍCH TÝMŮ**

### **5.1. Definice**

(Koubek 2004, str.304)

Při práci v organizacích vznikají vztahy, které je možné členit do následujících skupin :

- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy zaměstnanecké vztahy, zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou a pracovním řádem aj.
- Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením, zpravidla odbory hájícími zájmy svých členů, obvykle upravené pravidly vymezujícími práva a povinnosti
- Vztahy mezi odbory, popř. jinými druhy sdružení zaměstnanců a zaměstnavatelem, popř. vedením organizace či sdružením zaměstnavatelů, upravované zpravidla celostátními zákonnými normami.

- Vztahy mezi nadřízeným a podřízeným, upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem organizace, pracovním řádem, popř. dalšími předpisy organizace.
- Vztahy k zákazníkům a veřejnosti upravované řadou obecných či zvláštních pravidel stanovených organizací, např. i pracovním řádem.
- Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci bývají často upravovány organizačním či pracovním řádem, přičemž jde zpravidla o to je organizačně zharmonizovat a stanovit určité mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.
- Vztahy mezi spolupracovníky jsou obvykle neformální, a tedy neupravené žádnými zvláštními předpisy.

Pracovní vztahy, jejich kvalita vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má velmi pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celoorganizační výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních zájmů a cílů s cíli a zájmy organizace.

Ve své práci jsem se zaměřila na vztahy mezi spolupracovníky, jejich rozvíjení, předcházení a řešení konfliktů, vytváření týmů.

## **5.2. Rozvoj vztahů na pracovišti**

Vztahy na pracovišti výrazným způsobem ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců. Základem dobrých vztahů na pracovišti je fungující systém komunikace, dále pak spravedlivý přístup ke všem, atmosféra otevřenosti a důvěry, pocit sounáležitosti.

Ke způsobům rozvíjení vztahů mezi pracovníky patří i neformální setkání pracovníků po pracovní době. To, že se lidé znají nejen z formálního pracovního prostředí, ale i z běžného života, napomáhá ke snadnějšímu řešení stresových situací. Spolupracovníci pak totiž vědí, co mohou od sebe navzájem očekávat.

Neformální setkání mezi spolupracovníky a nadřízenými mají velký přínos pro všechny. V nepracovním prostředí se lidé snáze uvolní a naváží přátelství, která jsou pak základem vzájemné vstřícnosti a tolerance při každodenní spolupráci v zaměstnání.

Trend v pořádání nejrůznějších firemních akcí je u nás patrný zatím především u mezinárodních firem. Pro své zaměstnance organizují různé meetingy, sportovní a společenské akce či víkendy v rekreačních zařízeních.

### **5.3. Konflikt**

„Konflikt je střetnutí dvou nebo více protikladných sil, tendencí, cílů, motivů, snah, aj. V organizaci, jako složitém organismu, dochází k celé řadě konfliktů.“ (Palán 2002, str.102)

Je dobré konfliktům předcházet, a když nastanou, vhodně je řešit. Snaha o vyhýbání se konfliktům vede ke vzniku intrik, pomluv, nahromadění zloby a všeobecné nespokojenosti. Základem vhodného řešení konfliktu je metoda „Já zvítězím – ty zvítězíš (Win – win)“ spočívající v řešení, které uspokojí obě strany, řešení dohodou, ve které nikdo neprohraje.

#### **Zdroje konfliktů a způsoby jejich řešení:**

(Koubek 2004, str.315)

- V osobnosti a sociálním chování jedinců – jsou to osoby se špatným morálním cítěním, se záporným vztahem k ostatním, se sklonem k násilí, apod. řešením je snaha o usměrnění, ale spíše lze doporučit jejich vyčlenění z kolektivu.
- V nedorozumění – to je způsobenou špatnou komunikací, organizací uvnitř organizace. Řešením je zkvalitnění informačního systému organizace.
- V nedostatku personální práce – jsou to chyby v personální práci (získávání a výběr pracovníků, hodnocení a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, atd.). Řešením je změna politiky personální práce.
- Ve stylu vedení lidí v organizaci – nevhodný styl vedení vzhledem k situacím, chování podřízených, organizačnímu systému. Řešením je změnit nebo zlepšit styl vedení lidí a zaměřit se na vzdělávání vedoucích pracovníků.
- Ve způsobu formování týmů – při formování týmů převládá pozornost na kvalifikační schopnosti pracovníků a upozadňují se charakteristické vlastnosti osobností týmu. Řešení spočívá v pečlivějším výběru pracovníků do týmu s ohledem na jejich vlastnosti, které umožní vytvořit mezi nimi přátelské vztahy a dají šanci, že budou spolupracovat.
- Ve změnách techniky a technologie, organizace práce a organizačních struktur – všechny změny vyvolávají u pracovníků pocity nejistoty a strachu, potřebu přizpůsobit se novým věcem, to vede k nespokojenosti a konfliktům. Řešením je včasné informování a konzultace změn s pracovníky.
- V příčinách nacházejících se mimo organizaci souvisejících s životní situací pracovníka, např. rodinné problémy, úmrtí v rodině, atd. Řešení spočívá v tom, že se organizace snaží pomoci pracovníkovi jeho složitou situaci překonat.



Jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů je fungující systém komunikace. Tok informací by měl vést od nadřízeného k podřízeným, od podřízených k nadřízenému, ale také mezi podřízenými. Jen tak bude zajištěn zpětnovazební všestranný systém.

Pokud fungují zdravé vztahy na pracovišti můžeme se pokusit o formování týmů. Budování efektivních týmů je v době tvorby školních programů zásadní úkol ředitele školy. Týmová práce není pro většinu lidí přirozená, musí se jí učit a na práci v týmu si zvykat. Organizace mohou využít odborníka, který je zasvětil do pravidel týmové spolupráce, nebo uspořádat výjezdový seminář – v neformálním prostředí a v uvolněné atmosféře se často daří spolupráce lépe než za zdmi školy.

## **5.4. Formování týmů**

### **Fáze formování týmů:**

- stanovení cílů , volba metod práce
- stanovení zásad a pravidel práce v týmu
- řešení organizační struktury týmu, členové zaujímají své role, vytváří se kultura týmu
- řešení úkolů, spolupráce, dosažení prvních dílčích cílů

### **Týmové role:**

Členové týmu přijímají různé přístupy k řešení problémů a plnění úkolů, zaujímají tedy různé týmové role. Ideální je, pokud jsou v týmu zastoupeny všechny role, někdy se stává , že jeden člen zastává i více rolí. Pojmenováním týmových rolí a sestavováním testů pro určení typické týmové role se zabývalo více autorů. Za nejčastěji používané jsou považovány následující:

- ✓ Koordinátor – vyjasňuje cíle, zapojuje jednotlivé členy týmu
- ✓ Vyzývatel – zkoumá efektivitu a dožaduje se zlepšení výsledků
- ✓ Realizátor – tvrdě pracuje
- ✓ Myslitel – vyhledává nová řešení, zkoumá předložené myšlenky
- ✓ Týmový pracovník – stmeluje tým, uvolňuje napětí, udržuje harmonické pracovní vztahy

### **Zásady formování týmů:**

- tým musí mít jasně stanovený cíl, vizi, na které se shodnou všichni členové týmu

- tým potřebuje podporu od organizace
- tým má dostatečný prostor k rozhodování o způsobu práce, má důvěru organizace
- velikost týmu je úměrná k využití všech členů
- tým povzbuzujeme pozitivním hodnocením, které je zaměřeno na celý tým, vyhýbáme se individuálnímu hodnocení
- členové týmu jsou ve výkonu práce na sobě závislí, předpokladem pro dosažení úspěchu je tvořivé propojení potenciálu všech účastníků týmu
- Komunikace v týmu je otevřená, rozdílnost v názorech je akceptována.

### **Výhody týmové práce:**

- Spojení schopností členů týmu, jejich znalostí a zkušeností
- Propojení různých úhlů pohledu
- Odpadá rivalita mezi členy
- Hledá nejlepší ze všech možných řešení, budování shody vylučuje extrémní hodnoty, postoje a názory. Tým vlastně působí jako katalyzátor osobních emocí v krizových situacích a udržuje rovnováhu.

## **6. LEADERSHIP**

### **6.1. Definice**

„Vedení je součást řízení, ale nikoliv celým řízením. Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.“ (Keith Davis : *Human Relations at Work*. New York, McGraw-Hill 1967,s.96-97.)

### **6.2. Styly vedení**

(Bečvářová 2003, str.48)

- **styl autokratický**, kdy vůdce řídí formou nařízení a příkazů, ovšem rozhoduje sám a od podřízených očekává nekompromisní poslušnost. Motivací je silná autorita z pozice moci a odměna a trest v podobě „cukru a biče“. Tento styl není populární, je nutné jej použít v situaci, kdy jde o dodržování zásadních pravidel na pracovišti (bezpečnost, dodržování pracovní kázně apod.) a je nutné jej využít v situaci, kdy se dostaneme do role vedoucího

na takovém pracovišti, kde vládne chaos, není disciplína, pořádek a řád, a to k prvnímu překonání a zdolání takovéto situace. Neexistuje v čisté podobě.

- **styl demokratický**, kdy se vůdce radí, nebo lépe vytváří prostor pro spolupráci na koncepci, projektech, plánech, úkolech, způsobech jejich realizace, včetně hodnocení. Spoluúčast na řízení může být pojímána od porady a následného hledání kompromisu až po pouhé seznámení vůdce s názory ostatních, kdy konečné rozhodnutí provádí vůdce sám. Tento styl je pro naše podmínky optimální a je nejefektivnější, i když ani ten se nevyskytuje v čisté podobě.
- **styl liberální**, kdy vůdce přenechává všechny své kompetence podřízeným, včetně realizace úkolů, a sám vystupuje jako reprezentant, informátor nebo cestovatel. Tento styl si může dovolit takový řídicí pracovník, který věří ve spolehlivost svých podřízených, má s nimi dlouhodobě dobré zkušenosti a může jim zadávat samostatné plnění rozsáhlejších i dlouhodobějších úkolů.

Styl vedení je závislý na několika okolnostech:

- na osobnosti vedoucího
- na konkrétní situaci
- na reakci podřízených
- na konkrétním organizačním systému
- na obecně převládajícím paradigmatu řízení

Dobrý vůdce by měl měnit svůj styl řízení podle aktuální nebo měnící se situace, neboť všechny typy stylů řízení mají za jistých podmínek svá oprávnění.

Schopnosti řídit lidi řeší i tzv. manažerská mřížka (autoři: Moltonová, Blake) Zabývá se řízením lidí v souvztažnosti k plnění úkolů. Orientace na lidi a orientace na plnění úkolů jsou shodně bodově ohodnoceny od 1 do 10. Průsečík obou hodnot určuje výslednou pozici v manažerské mřížce.

Jedna z teorií úspěšného vedení lidí vychází z různých rysů osobnosti. K dobrému řízení je zapotřebí kombinace následujících osobnostních rysů:

(Palán 2002, str.213)

- schopnosti (koncepční – strategické myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení)
- znalosti – odborné znalosti, znalost managementu

- dovednosti (organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání)
- vlastnosti osobnosti (asertivita, citová stabilita – vyrovnanost, komunikativní schopnosti, schopnost ovlivňování, vcítění se do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost, důslednost, pružnost)
- postoje (orientace na výkon, na zákazníka, na tým, oddanost firmě, čestnost a oddanost morálním hodnotám)

(zpracováno dle Bělohávků)

*Často se o některých lidech říká "to je rozený vůdce". Existuje opravdu nějaký zvláštní typ lidí, kteří jsou díky svým osobním vlastnostem rozenými vůdci? Neexistuje. Už jenom skutečnost, že vůdce jedné skupiny nemusí být a ani se nehodí jako vůdce skupiny jiné, to dokazuje.* (Bilina, 1983)

## **7. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ NA ŠKOLÁCH**

V této části práce jsem se pokusila zjistit, jaká je situace v oblasti řízení lidských zdrojů na školách.

Cílem výzkumu bylo zjistit:

- Jak vnímají problematiku řízení lidských zdrojů manažeři škol?
- Jaký názor a zkušenosti mají v této oblasti zaměstnanci škol?

Zvolila jsem formu dotazníku a využila internetové pošty k doručení. Dotazník byl určen ředitelům a pedagogům škol a školských zařízení /mateřská škola, základní škola/. Obsahoval 20 otázek a byl zpracován výhradně pro tento účel.

Oslovila jsem 200 školských zařízení, vrátilo se mi 66 odpovědí – z toho 30 od pedagogů a 36 od vedoucích pracovníků, a to z 51 škol. Návratnost byla velmi nízká. Je to zřejmě způsobeno administrativní zátěží ředitelů škol. Pro zaslání jsem si vybrala období druhé poloviny června, které se mi zdálo nejvhodnější, na většině škol je klasifikace uzavřena, nejsou většinou žádné akce. I tak mi přišly odpovědi s omluvou, že jsou ředitelé i učitelé škol zaneprázdněni psaním hlášení, slovních hodnocení, přípravou oprav budov a dalších věcí. Nízká návratnost dotazníků bohužel mohla výsledky výzkumu zkreslit, nelze je brát za všeobecné, ale jen za určitý vzorek. Výsledek výzkumu mapuje situaci ve vybraných školách a školských zařízeních, ukazuje jednotlivé oblasti personálního řízení. Ke zpracování získaných dat jsem použila deskriptivní statistiku. Pilotní výzkum byl proveden na dvou mateřských školách

v místě bydliště, formou rozhovoru. Oslovila jsem osm pedagogických pracovníc a dvě ředitelky mateřských škol. Cílem bylo zjistit:

- zda jsou otázky srozumitelné
- jaké hodnocení lépe vyhovuje, zda bodové či stupňové
- jaké problémy řeší při vyplnění dotazníku

Na základě zjištění jsem v dotazníku upravila některé otázky a k hodnocení zkoumaných jevů jsem zvolila formu stupnice.

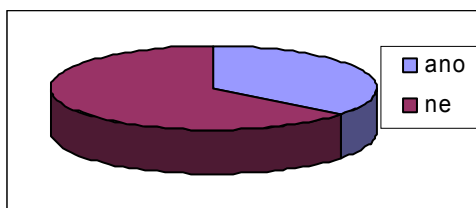
## **7.1. Získávání a výběr pracovníků ve školství**

Získávání pracovníků společně s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace (staffingu) a do značné míry rozhoduje o tom, jaké pracovníky bude mít organizace k dispozici. Umějí manažeři škol přijmout správného člověka na správné místo?

Cílem bylo zjistit, jakým způsobem probíhá získávání a výběr pracovníku na školách, jaké vlastnosti u zaměstnanců preferují manažeři škol, jaké kolegy by chtěli mít pedagogové, které způsoby přijímacího řízení jim vyhovují, které využívají a jakým způsobem jsou uváděni do nové práce.

### **Máte plán potřeby pracovníků - na jak dlouho dopředu?**

#### **Vedoucí pracovníci:**



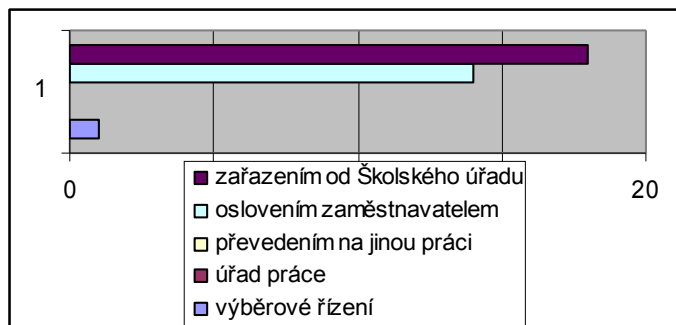
Více než polovina dotázaných se nezabývá prognózou potřeby pracovníků. Je zřejmě způsobeno tím, že poptávka převyšuje nabídku pracovních míst. Čekají tam na práci skutečně ti správní lidé do našeho týmu, budeme si moci vybrat nebo přijmeme prvního, který přijde, protože situace nás nutí k rychlému řešení? Jsou však i ředitelé, kteří plánují a znají situaci, tím se připravují na nenadálé situace a budují vnitřní zdroje pracovních sil.

### **Jakým způsobem jste získali práci?**

- ✓ výběrové řízení
- ✓ úřad práce

- ✓ převedením na jinou práci
- ✓ oslovením zaměstnavatelem
- ✓ zařazením od Školského úřadu

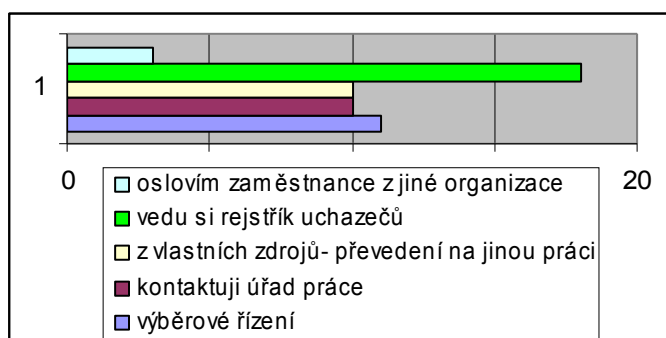
### Pedagogové:



### Jakým způsobem vybíráte své zaměstnance?

- ✓ oslovím zaměstnance z jiné organizace
- ✓ vedu si rejstřík uchazečů
- ✓ z vlastních zdrojů - převedením na jinou práci
- ✓ kontaktuji úřad práce
- ✓ výběrovým řízením

### Vedoucí pracovníci:



Překvapivě na tuto otázku odpovídala větší skupina pedagogů oslovením zaměstnavatele, ale u vedoucích zaměstnanců se tato možnost objevila až na posledním místě. Většina manažerů si vede rejstřík uchazečů. Způsob vybírání pracovníka z vlastních zdrojů se na školách také objevuje, ale většinou se jedná o provozní zaměstnance. Je to dáno tím, že na školách jsou

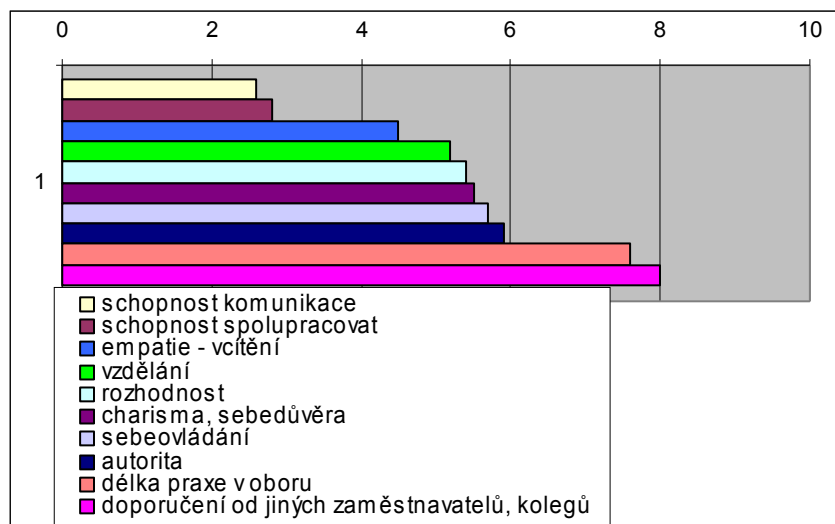
kategorie prací specifické, které vyžadují specifické znalosti a dovednosti. Přerazovat tak pracovníky na jiná pracovní místa by bylo velice náročné na vzdělávání a rekvalifikaci pracovníka. Ač nejméně pedagogů získalo práci výběrovým řízením, vedoucí manažeři škol uvádějí tento způsob jako druhý nejvyhledávanější.

### Jaké vlastnosti jsou pro vás důležité u kolegy?

označte dle důležitosti stupnicí 1/nejvíce/ - 10 /nejméně/

- ✓ vzdělání
- ✓ délka praxe v oboru
- ✓ sebeovládání
- ✓ empatie - vcítění
- ✓ schopnost komunikace
- ✓ rozhodnost
- ✓ autorita
- ✓ charisma, sebedůvěra
- ✓ schopnost spolupracovat
- ✓ doporučení od jiných zaměstnavatelů, kolegů

### Pedagogové:



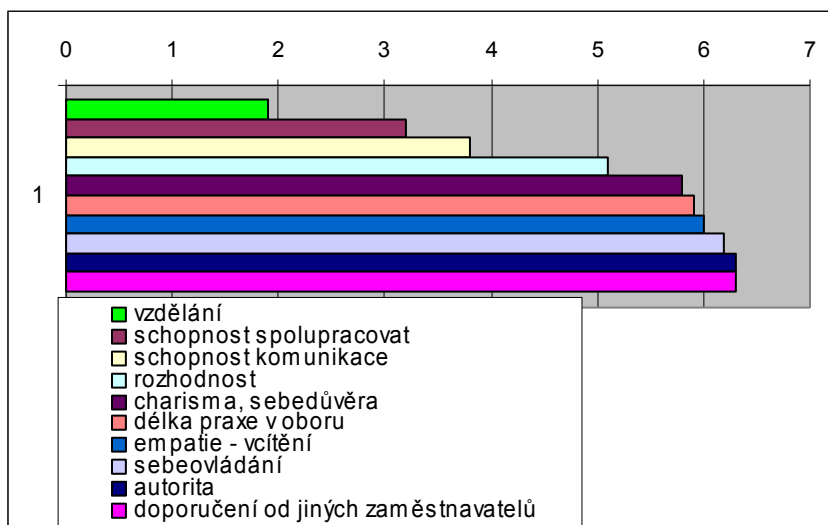
### Jaké vlastnosti preferujete při výběru zaměstnance?

označte dle důležitosti stupnicí 1/nejvíce/ – 10 /nejméně/

- ✓ vzdělání

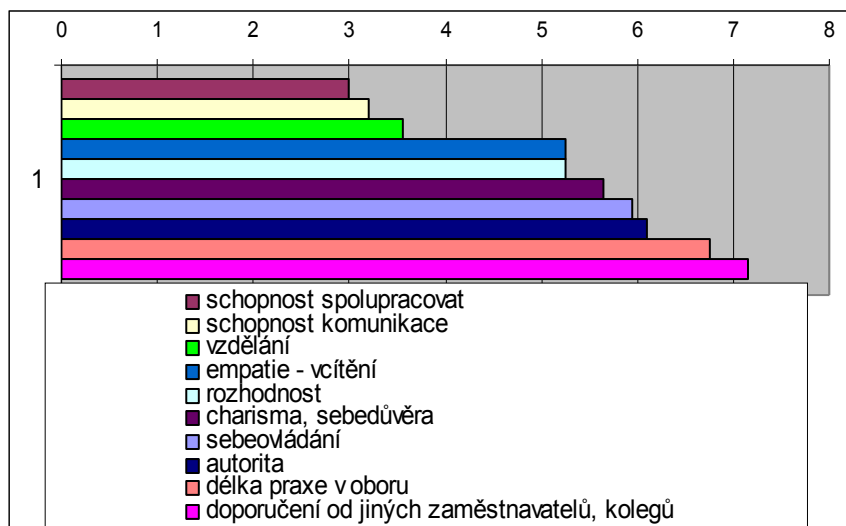
- ✓ délka praxe v oboru
- ✓ sebeovládání
- ✓ empatie - vcítění
- ✓ schopnost komunikace
- ✓ rozhodnost
- ✓ autorita
- ✓ charisma, sebedůvěra
- ✓ schopnost spolupracovat
- ✓ doporučení od jiných zaměstnavatelů, kolegů

### Vedoucí pracovníci:



### Shrnutí:



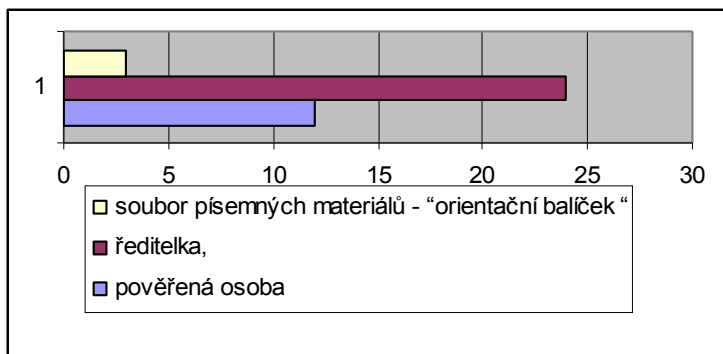


Shodně pedagogové i vedoucí zaměstnanci při výběru kolegy, pracovníka preferují nejvíce schopnost spolupracovat a schopnost komunikace. Tyto vlastnosti jsou nejen důležité pro práci pedagoga, ale také pro práci v týmu. Vzdělání pracovníka je u vedoucích pracovníků uváděno na prvním místě, je to nezbytný požadavek při přijímání pracovníka. Jako vlastnost pro kolegu pedagoga není zas tak důležitá. Stejnou měrou preferují respondenti v obou skupinách vlastnosti rozhodnost, sebedůvěra, charisma, sebeovládání. Výrazně rozdílný názor mají na praxi v oboru, která je více důležitá pro nadřízeného než pro kolegu. Doporučení od jiných zaměstnavatelů je pro obě skupiny nejméně důležité při výběru. Je to zřejmě dáno nedůvěrou, obavami ze zkresleného či zaujatého pohledu od druhých.

### **Jakým způsobem jste byli uvedeni do nové práce?**

- ✓ pověřená osoba
- ✓ ředitelka
- ✓ soubor písemných materiálů - "orientační balíček"

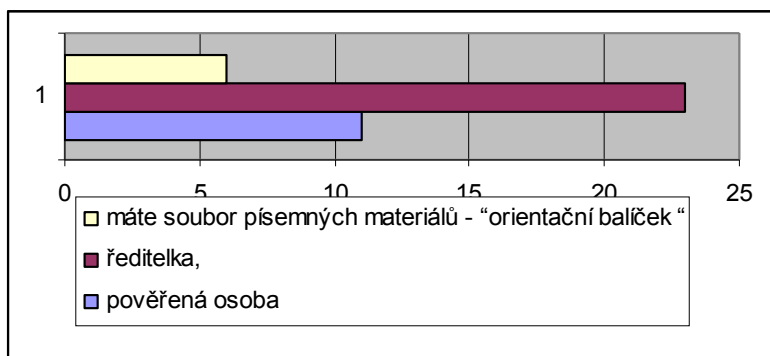
### **Pedagogové:**



### Jakým způsobem uvádíte nového pracovníka?

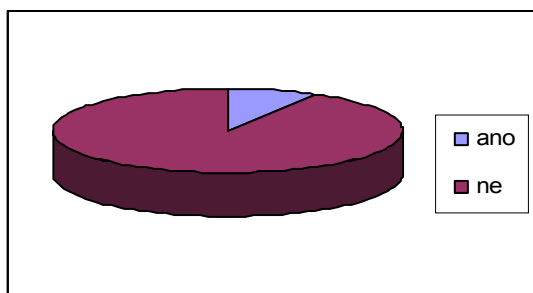
- ✓ pověřená osoba
- ✓ ředitelka
- ✓ soubor písemných materiálů - "orientační balíček"

### Vedoucí pracovníci:



### Máte zpracovaný plán uvádění nového pracovníka?

### Vedoucí pracovníci:



Uvádění do práce se většinou ujímá ředitelka školy nebo pověřená osoba. Orientační balíček není hojně používán, ač se domnívám, že má své výhody (přehledné zpracování, možnost kdykoliv nahlédnout do informací, atd.). Na školách také chybí plán uvádění nového pracovníka, který by tuto náročnou proceduru zpřehlednil a umožnil delegování tohoto úkolu na jiné spolupracovníky.

Vzhledem k získaným výsledkům myslím, že způsob získávání a výběru pracovníků je na školách podceňován. Chybí plány potřeby pracovníků, uvádění nového pracovníka, tápeme v oblasti výběrových řízení. Vzhledem k preferovaným vlastnostem by nám při výběru pracovníků mohly významnou měrou pomoci psychologické testy zaměřené na zjišťování těchto vlastností. Běžnou praxí ve firmách a jiných organizacích je využívání i dalších metod při výběru pracovníků jako psychometrické testy, skupinové výběrové metody, testy schopností, grafologie, assessment centre – diagnóza. Existují firmy, které se na tuto činnost úzce specializují a které si můžeme k výběrovému řízení najmout – outsourcing náboru a výběru zaměstnanců.

V minulosti nám byli zaměstnanci přiřazováni od školských úřadů, teď nastala doba, kdy si je můžeme vybírat. Čím lépe vybereme správného člověka na správné místo, tím méně času a peněz vynaložíme na jeho formování.

## **7.2. Motivace pracovníků ve školství**

Motivace zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Znájí manažeři škol motivační faktory svých zaměstnanců, umějí je využívat?

Zájmem mého výzkum bylo zjistit, jak sami zaměstnanci školství hodnotí své motivační faktory.

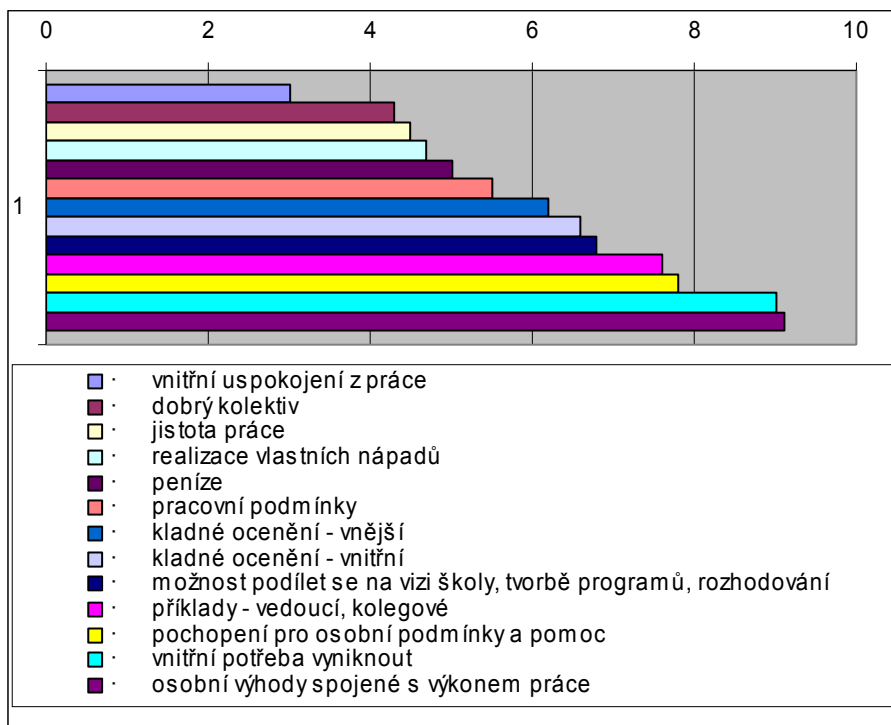
Nabízené možnosti:

**Co vás motivuje k práci - označte dle důležitosti stupnicí?**

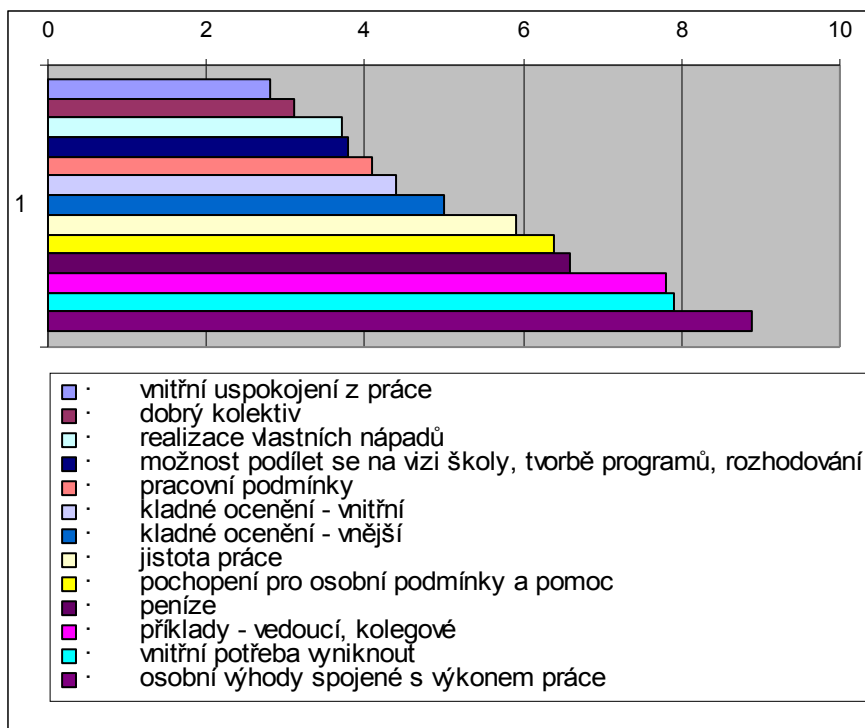
### 1/ nejvíce/ – 10 /nejméně/

- ✓ vnitřní uspokojení z práce
- ✓ realizace vlastních nápadů
- ✓ kladné ocenění - vnitřní
- ✓ kladné ocenění - vnější
- ✓ dobrý kolektiv
- ✓ vnitřní potřeba vyniknout
- ✓ peníze
- ✓ příklady - vedoucí, kolegové
- ✓ možnost podílet se na vizi školy, tvorbě programů, rozhodování
- ✓ pracovní podmínky
- ✓ osobní výhody spojené s výkonem práce
- ✓ jistota práce
- ✓ pochopení pro osobní podmínky a pomoc
- ✓ jiné, uveďte

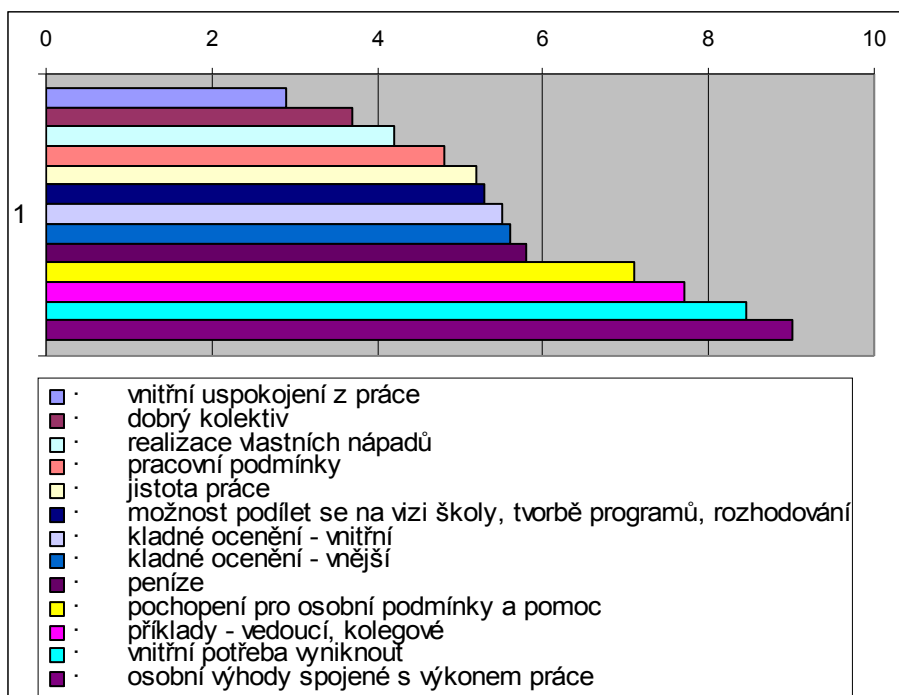
### Pedagogičtí pracovníci:



### Vedoucí pracovníci:



**Shrnutí:**



Jak vyplývá ze šetření, potvrdila se Herzbergova teorie, i u pracovníků ve školství je největším motivátorem vnitřní uspokojení z práce, dobrý kolektiv, možnost realizovat své nápady. Zajímavé je, že ocenění vnější od veřejnosti či vnitřní od nadřízených není výrazným motivátorem.

Podle mne je to způsobeno velmi výraznou a stálou kritikou českého školství od veřejnosti, také způsobem myšlení, kdy jsme velmi kritičtí jak k sobě, tak i k ostatním. S tím souvisí i vnitřní potřeba vyniknout, která se umístila mezi motivátory na předposledním místě. Zřejmě je to dáno faktem, že jsme se ještě nevymanili z dob, kdy bylo výhodné jít s davem a příliš nevybočit z řad.

Dalším zajímavým zjištěním pro mne bylo, že možnost podílet se na vizi školy, tvorbě programů a rozhodování u vedoucích pracovníků platí za silnou motivaci na rozdíl od pedagogických zaměstnanců. Netroufnu si soudit, zda je to tím, že je vize školy, tvorba programů nezajímá, nebo zda nemají možnost na těchto věcech se podílet. Ovšem v době, kdy se pilně pracuje na Školních vzdělávacích programech, což se bez spolupráce celého týmu školy neobejde, zdá se tato možnost těžko uvěřitelná. Když porovnáme odpovědi pedagogických pracovníků versus vedoucích zaměstnanců, je vidět soulad v odpovědích, což vidím jako pozitivní jev. Manažer lépe může využívat motivace zaměstnanců, pokud má stejné motivátory. Jsou zde ale i velmi rozdílné názory, jako například jistota práce a peníze se u pedagogických pracovníků jeví jako silný motivátor, ale u vedoucích zaměstnanců zaujímá nižší místa. Finance patří mezi tradiční formy motivace, ovšem ve školství, kdy ředitel rozhoduje pouze o nadtarifních složkách platu, které většinou tvoří jen 5 - 8% platu, je tento nástroj využitelný pouze zčásti. Jestliže školy nemohou motivovat talentované a ambiciózní pracovníky finančně, mohou jim dát možnost rozhodovat na různých úrovních o výchovně vzdělávacích strategiích a směřování školy.

Shrneme-li poznatky z teorie a poznatky z výzkumu provedeného v oblasti školství, dojdeme k tomu, že pokud chceme dosáhnout co nejlepších výsledků, důležitým pomocníkem nám je motivace. Naším prvořadým úkolem je zjistit, co lidi nejvíc motivuje k práci, a reagovat na jejich potřeby. Dát lidem prostor k seberealizaci, k rozvíjení svých schopností, rozvíjet vztahy v kolektivu, formovat tým. Dle **Vroomovi teorie očekávání** – „ lidé jsou ochotni dělat mnoho pro to, aby dosáhli vytčeného cíle, pokud věří v jeho hodnotu a je zde pravděpodobnost dosažení výsledku“ – vytyčit společný cíl ke kterému směřujeme, dát jim možnost spolurozhodování, ale také odpovědnosti za práci. Využít manažerské metody obohacování práce (job enrichment), delegovat stále vyšší odpovědnosti a pravomoce, vytvářet prostor pro samostatné myšlení a jednání.

### 7.3. Hodnocení pracovníků ve školství

Moderní hodnocení pracovníků tedy představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování úkolů (cílů) týkajících se pracovního výkonu. Je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků.

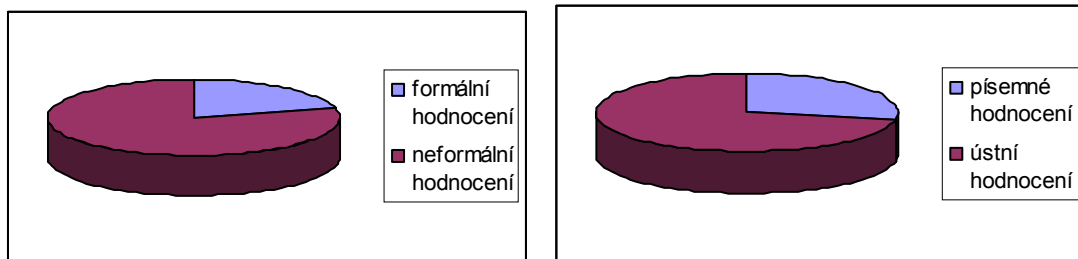
Jakým způsobem probíhá hodnocení pracovníků školství, je plánovité, systematické, zaměřené spíše na výkon či na chování zaměstnance?

V oblasti hodnocení pracovníků ve školství jsem zjistila tyto skutečnosti :

#### **Jaký styl uplatňuje váš nadřízený při hodnocení pracovníka?**

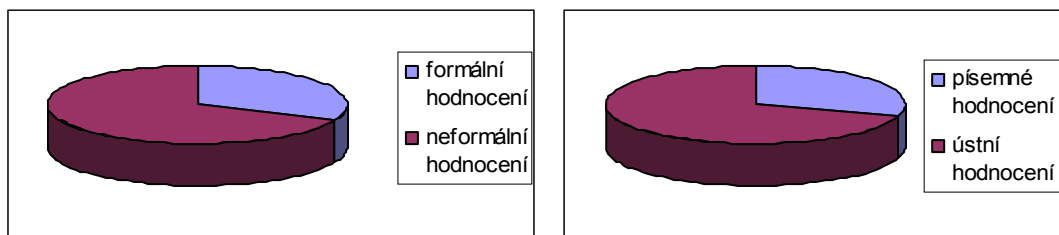
- ✓ písemné hodnocení
- ✓ ústní hodnocení
- ✓ převažuje formální /systematické/ či neformální /příležitostné/ hodnocení

#### **Pedagogičtí pracovníci:**



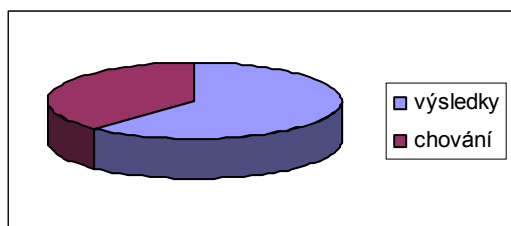
#### **Jaký styl uplatňujete při hodnocení pracovníka?**

#### **Vedoucí pracovníci:**

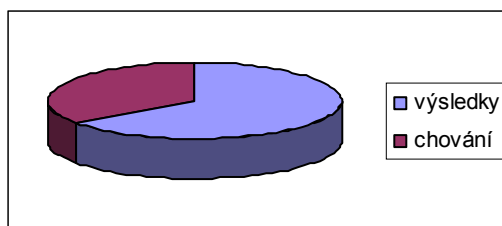


#### **Je hodnocení zaměřeno spíše na výsledky práce či chování pracovníka?- uveďte poměr**

#### **Pedagogičtí pracovníci:**

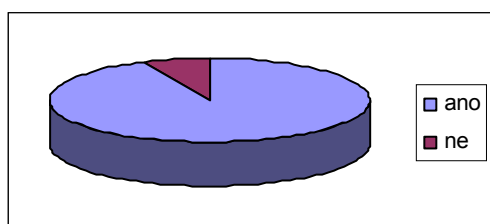


#### **Vedoucí pracovníci:**



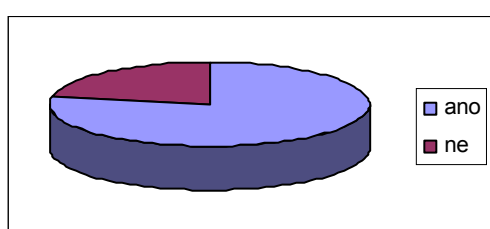
## Máte zpracovaná kritéria pro osobní hodnocení pracovníka?

**Vedoucí pracovníci:**



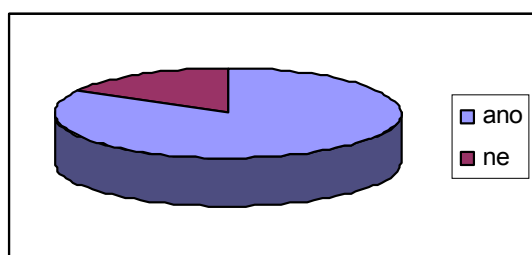
## Jste seznámeni s kritérii pro osobní hodnocení pracovníka?

**Pedagogičtí pracovníci:**



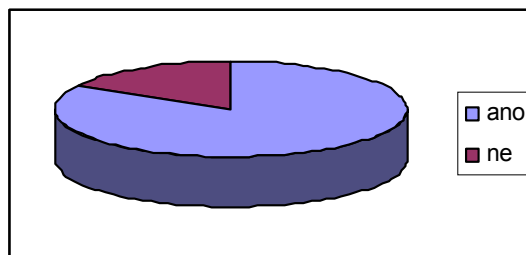
## Provádíte sebehodnocení?

**Pedagogičtí pracovníci:**



## Provádí vaši zaměstnanci sebehodnocení?

**Vedoucí pracovníci:**



Na většině dotázaných škol převažuje ústní neformální hodnocení, formální hodnocení probíhá formou pohospitačních rozhovorů. Jen nepatrně převažuje hodnocení zaměřené na výkon před hodnocením chování pracovníka. Ovšem v době formování týmů na školách by mělo být chování pracovníků velmi důležitou složkou v hodnocení. Kritéria pro osobní hodnocení pracovníků jsou zpracovaná na většině škol a pracovníci jsou s nimi až na výjimky seznámeni. Z výsledků výzkumu je znát, že vedení škol si uvědomuje prioritu hodnocení zaměstnanců v manažerské práci i jeho návaznost na další oblasti řízení lidských zdrojů. V oblasti sebehodnocení uvedli respondenti, že provádí denní neformální sebehodnocení a formální 1-2x ročně pro vedení školy. Pro kvalitní výkon práce je velmi důležité denní sebehodnocení, zpětná vazba, ale také hodnocení ze stran nadřízeného, veřejnosti, ostatních



spolupracovníků. Učitelé se musí naučit svou práci hodnotit, hledat své chyby a průběžně své chyby napravovat.

Aby měl pracovník vnitřní uspokojení z práce, což se u pedagogických pracovníků projevilo jako největší motivátor k práci, musí vědět jaký výkon odvádí a jak jej ostatní hodnotí.

Důvěra vedení školy v tvůrčí schopnosti pracovníků a jejich spravedlivé hodnocení umožňuje vytvořit silný a kompaktní pracovní kolektiv.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů:

- dát správného člověka na správné místo
- optimálně využívat všechny jeho schopnosti
- formovat týmy
- efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy
- realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

#### **7.4. Odměňování pracovníků školství**

Spravedlivé odměňování zaměstnanců by mělo být jednou ze základních kompetencí řídicího pracovníka. Jaké způsoby využívá ředitel školy?

Mzdové odměňování se řídí platovými předpisy, ředitel rozhoduje o nadtarifní složce platu, kterou používá k odměňování kvality práce a dalších aktivit pracovníka nad rámec pracovních povinností. Další forma odměňování – povýšení, ve školství nemá dostatek prostoru. Učitel může povýšit na zástupce ředitele, dále pak na ředitele školy. Tyto pozice jsou však většinou uvolňovány až s odchodem pracovníka do důchodu, takže šance na povýšení bývají nízké až mizivé. Odměnou je i získání určitých pravomocí, autonomie ve své práci, která dává pracovníkům pocit úspěšnosti. Způsobem odměňování jsou i zaměstnanecké výhody.

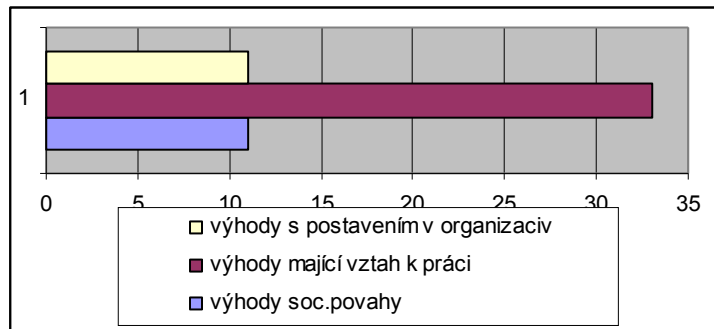
O zaměstnaneckých výhodách platí, že motivují pouze tehdy, když si jejich existenci, výjimečnost a význam uvědomují samotní pracovníci, v našem případě učitelé. Z předešlého výzkumu týkajícího se motivačních faktorů jsme poznali, že zaměstnanecké výhody nejsou výraznými motivátory na školách. Je to způsobeno tím, že si zaměstnanci škol neuvědomují jejich existenci nebo nemají pro zaměstnance význam či existuje jiný důvod?

Zjišťovala jsem jaké zaměstnanecké výhody poskytují jednotlivé školy

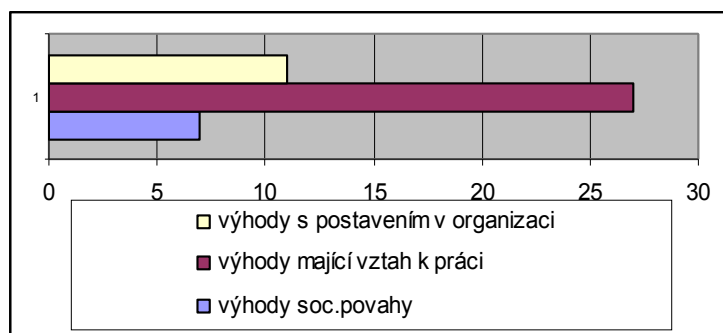
### Jaké nabízí vaše škola zaměstnanecké výhody

- ✓ výhody sociální povahy (příspěvek na důchodové či životní pojištění, půjčky či ručení za půjčky)
- ✓ výhody mající vztah k práci (stravování, vzdělání hrazené organizací)
- ✓ výhody s postavením v organizaci (rekreační služby, služby pro aktivity volného času, rehabilitační péče, a jiné)

### Pedagogičtí pracovníci :



### Vedoucí pracovníci :



Školy poskytují zaměstnancům nejvíce výhody spojené s přispíváním na stravování a vzdělávání. Tyto zaměstnanecké výhody poskytuje odhadem 90% zaměstnavatelů, tím se tedy školství neliší od ostatních. Méně se už na školách objevují výhody s postavením v organizaci a výhody sociální povahy, které by možná motivační úlohu splnily lépe.

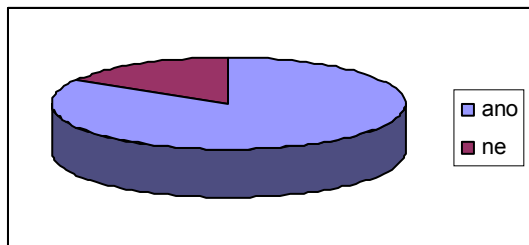
## 7.5. Osobní rozvoj pracovníka ve školství

Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem a v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity. Jak tuto roli zvládají školy a školská zařízení, s jakými problémy se potýkají?

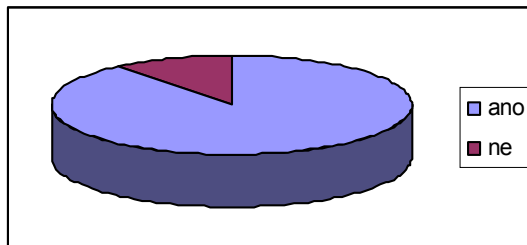
Zájmem mého výzkumu bylo zjistit jakým způsobem probíhá vzdělávání a rozvoj pracovníků ve školství.

**Máte na škole zpracovaný plán vzdělávání?**

**Pedagogičtí pracovníci:**

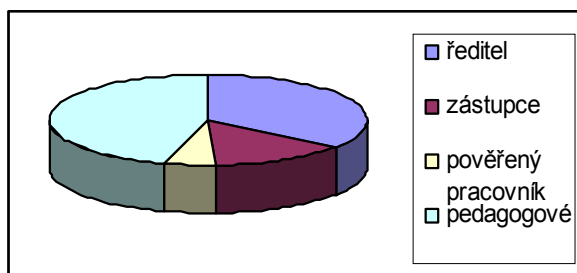


**Vedoucí pracovníci:**

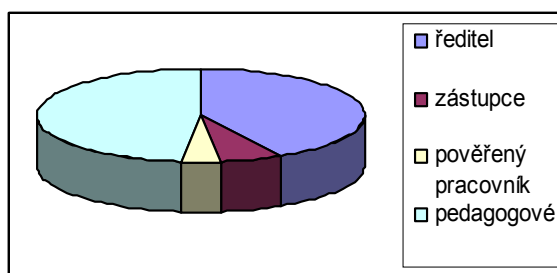


**Kdo vybírá způsoby DVPP /ředitel, zástupce, pověřený pracovník, pedagogové/?**

**Pedagogičtí pracovníci:**

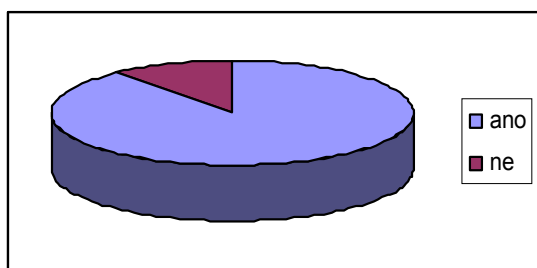


**Vedoucí pracovníci:**

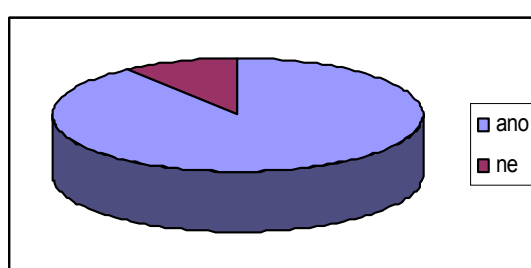


**Probíhá u vás na škole samovzdělávání?**

**Pedagogičtí pracovníci:**

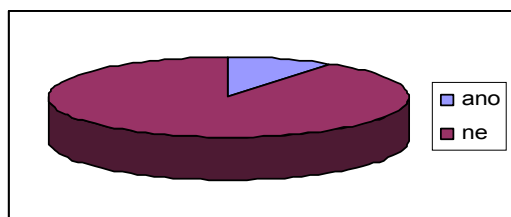


**Vedoucí pracovníci:**

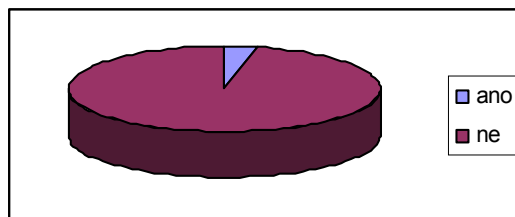


**Existují na vaší škole plány kariéry?**

**Pedagogičtí pracovníci:**

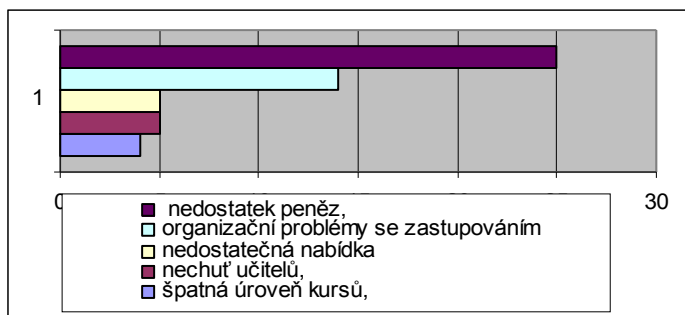


**Vedoucí pracovníci:**

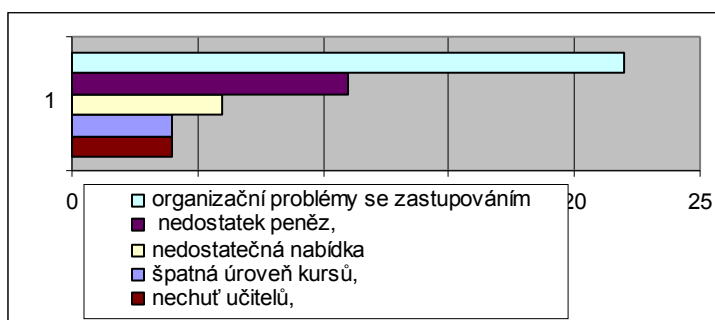


**Co je podle vás problémem ve vzdělávání? /nechuť učitelů, nedostatek peněz, organizační problémy se zastupováním, špatná úroveň kursů, nedostatečná nabídka, jiné důvody /**

**Pedagogičtí pracovníci:**



**Vedoucí pracovníci:**



Z mého výzkumu vyplynulo:

Na většině škol existují plány vzdělávání, způsoby a formy vybírá ředitel školy spolu s pedagogy. Problémem je nedostatek peněz a stejnou měrou i organizační problémy se zastupováním pracovníků. Jako nejmenší problém uváděli pracovníci nechuť učitelů a nedostatečnou nabídku v oblasti vzdělávání. Na většině škol vedle DVPP také probíhá samovzdělávání pedagogů, které se uskutečňuje většinou formou studia literatury.

Vzdělávání na školách by mělo být plánovité, systematické. Ředitel školy spolu s pedagogem by měl na základě hodnocení pracovníka identifikovat potřebu a cíl vzdělávání, poté hledat formu ve vzdělávací nabídce. Ze šetření vyplynulo, že výrazným problémem je nedostatek finančních prostředků a problémy se zastupováním. Jedním z možných řešení by mohlo být počítači řízené vzdělávání, které se stává stále více vyhledávaným způsobem vzdělávání ve firmách a organizacích.

Počítači řízené vzdělávání pozměnilo oblast podnikového vzdělávání v několika směrech:

- ✓ Podmanilo si vzdálenosti a umožnilo tak zaměstnancům těžit ze znalostí pocházejících ze všech regionů světa, které byly dříve dostupné jen na vybraných pracovištích.
- ✓ Snížilo náklady na jednoho účastníka vzdělávacího programu : cestovné, náklady na ubytování či náklady vyplývající z nízké kapacity školící místnosti.
- ✓ Umožnilo podnikům pořídit si nejrozmanitější nestandardní vzdělávací programy za zlomek ceny toho, co by stálo jejich vytvoření a získání „živého“ školitele.
- ✓ Otevřelo zdarma přístup k množství sekundárních informačních zdrojů, které umocňují obsah vzdělávacích programů.
- ✓ Vytváří prostor pro zřízení specifických elektronických diskusních fór (tzv.cat rooms), která mohou nahradit klasické studentské diskuse a „tlachání“.
- ✓ Tím, že do oblasti vzdělávání vneslo obchodní vztahy, otevřelo možnosti inovace distančního vzdělávání. Záplava podnikatelů nabízejících vzdělávání po síti je přímo drtivá a konkurence mezi nimi přirozeně povede ke zkvalitňování produktů.
- ✓ Přes všechny superlativní přívlastky, které počítači řízenému vzdělávání dávají, zůstává ve většině případů stále formálním vzděláváním, jehož cílem je předat předurčené vědomosti. Využívá odkudkoliv a kdykoliv přístupného vzdělávacího prostředí, je však stále individualistické a předává zejména teoretické poznatky, občas doplněné o techniky zdokonalování dovednosti a motivační prvky. Bývá však levnější (alespoň v případě vzdělávání většího počtu lidí) a zpravidla i uspokojivější. (Walker 2003, str.95)

Na otázku, zda existují na školách plány kariéry odpovědělo kladně jen 1,5% respondentů. Výrazná absence plánů kariéry zřejmě souvisí s malou možností postupu pedagogů do vyšších míst. Podle mého názoru kariéra učitele nemusí spočívat jen v postupu do vyššího místa, ale může se orientovat na získání odbornosti či kvalifikace metodika v určitých oblastech školství. Zpracováním plánů kariéry motivujeme pracovníka k vlastnímu rozvoji, vzdělávání, vedeme ho k sebehodnocení, rozvíjíme jeho sebedůvěru.

Ve firmách se tyto plány užívají. Zpracování probíhá ve 4 krocích:

- vlastní hodnocení osobních schopností, kvalifikovanosti, talentu, motivů a hodnot, které slouží k uvědomění si vlastní profesní kariéry.
- hodnocení organizací
- informování pracovníka o možnostech v rámci organizace
- stanovení cílů kariéry a cesty k jejich dosažení.

Součástí plánu pracovní kariéry jsou individuální plány vzdělávání a rozvoje pracovníka.

Vzdělávání pracovníků se firmám vyplácí za všech okolností. Lidé touží být lepšími. Důležité je, aby jim škola dala impuls, že mohou dělat nové věci.

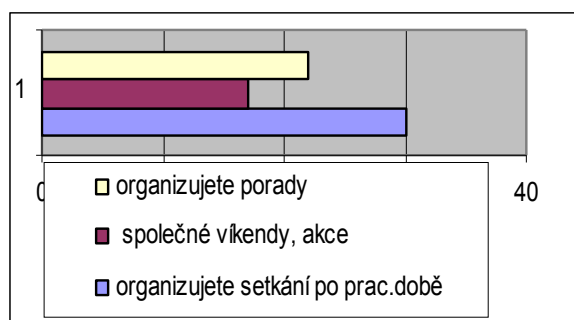
Cílem ředitele by mělo být dát lidem možnost vzdělávání, které by systematicky a efektivně rozvíjelo sociální kompetence a manažerské dovednosti učitelů, což by v konečném důsledku posílilo kvalitu lidského potenciálu školy a její konkurenční schopnost na trhu vzdělání.

## **7.6. Rozvoj vztahů a formování týmů na školách**

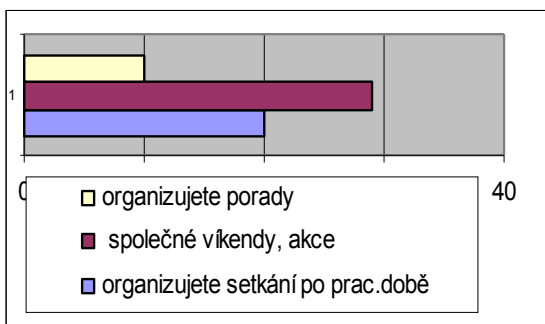
Vést zaměstnance ke vzájemné spolupráci a dosáhnout tak žádoucí synergie v jejich konání – to je jedním z hlavních úkolů vedení školy. Jakým způsobem rozvíjejí vztahy ředitelé škol? Jaká panuje atmosféra na školách? Pokud existují konflikty, co je jejich zdrojem? Zaměřují se manažeři škol na formování týmů?

**Jakým způsobem rozvíjíte vztahy na pracovišti? (organizujete setkání po prac. době, společné víkendy, akce)**

**Pedagogičtí pracovníci:**



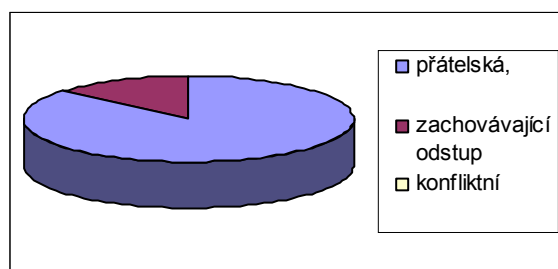
**Vedoucí pracovníci:**



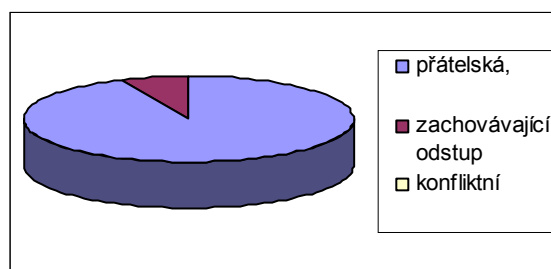
Z výsledku výzkumu vyplývá že u 80% z dotázaných pracovníků škola organizuje setkání po pracovní době, dále pak 75% organizuje společné víkendové akce. Většina respondentů uváděla sportovní akce, společenská posezení u příležitosti Dne učitelů, závěru školního roku, vánočních svátků, návštěvy divadel, výletů. Společné víkendy naplňují relaxační pobyty, sportovní vyžití, ale také víkendy spojené se vzděláváním. Vedení škol si tedy uvědomuje důležitost těchto neformálních setkání pro formování mezilidských vztahů a navazování přátelské atmosféry na pracovištích. Jaká atmosféra převládá na pracovištích škol jsem zjišťovala v další otázce.

## Jaká je atmosféra na pracovišti? (přátelská, zachovávající odstup, konfliktní)

### Pedagogičtí pracovníci:



### Vedoucí pracovníci:



Na pracovištích dotázaných školských zaměstnanců panuje z 90% přátelská atmosféra, jen 10% uvedlo atmosféru zachovávající odstup. Žádný z respondentů nepovažuje atmosféru na pracovišti za konfliktní.

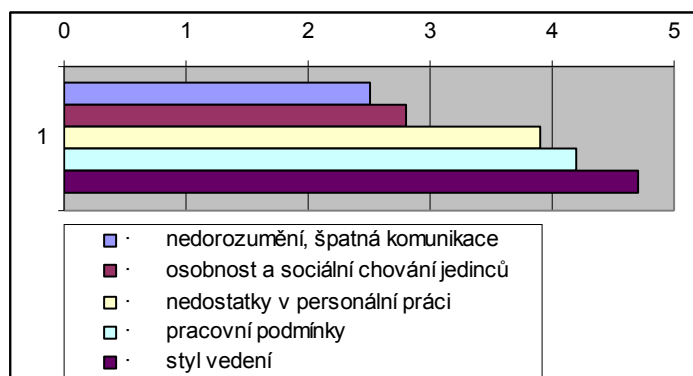
Konflikt je ale součástí mezilidských vztahů, patří tedy i do vztahů pracovních.

### Pokud se vyskytnou konflikty na pracovišti, jejich zdrojem je především:

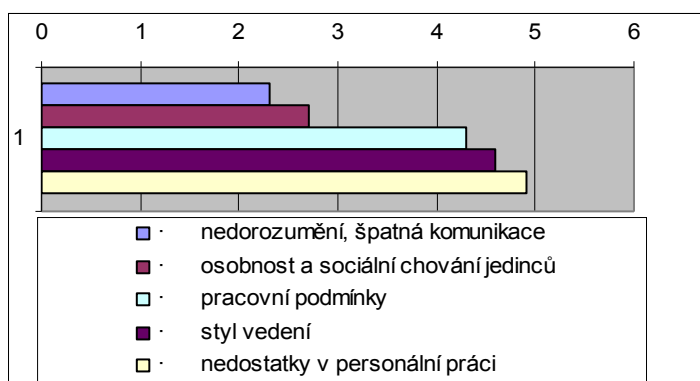
označte dle četnosti stupnicí 1 /nejvíce/ – 5 /nejméně/

- ✓ osobnost a sociální chování jedinců
- ✓ nedorozumění, špatná komunikace
- ✓ styl vedení
- ✓ pracovní podmínky
- ✓ nedostatky v personální práci – hodnocení, odměňování pracovníků, zanedbávání péče o pracovníky, jejich vzdělávání
- ✓ jiné důvody, uveďte

### Pedagogičtí pracovníci:



### Vedoucí pracovníci:

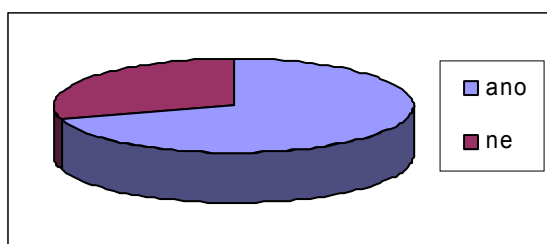


Pokud se na školách vyskytují konflikty, jejich zdrojem je především nedorozumění a špatná komunikace, na druhém místě pak osobnost a sociální chování jedinců. Jen nepatrně přispívá ke konfliktům na pracovišti pracovní podmínky, nedostatky v personální práci a styl vedení. Hlavní metodou předcházení konfliktům na pracovišti škol je tedy zajistit zdravou komunikaci, která funguje vertikálně v sestupné i ve vzestupné linii, ale také horizontálně mezi zaměstnanci. Zkvalitnění komunikace můžeme dosáhnout vzděláváním pracovníků, pořádáním mimoškolních aktivit, atd.

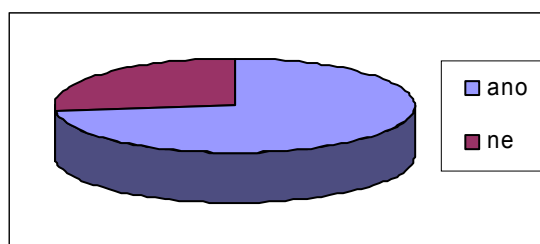
Pokud fungují zdravé vztahy na pracovišti můžeme se pokusit o formování týmů. Budování efektivních týmů je v době tvorby školní programů zásadní úkol ředitele školy.

### Je péče nadřízeného zaměřena na formování týmu? Zaměřujete se na formování týmů?

#### Pedagogičtí pracovníci:



#### Vedoucí pracovníci:



Budování týmu na školách začíná být běžnou záležitostí, na formování týmu se zaměřuje 70% dotázaných. Velkou měrou se na tom podílí právě tvorba školních vzdělávacích programů.

Zajímavou formou týmové práce je i spojování pracovníků na projektech z různých součástí škol (1.,2.stupeň škol, školní družina, školní klub, rada školy, mateřská škola, atd.). Při práci v nepravidelných týmech si lidé vyzkoušejí různé role, předávají si nové informace a know – how.



Týmová práce není pro většinu lidí přirozená, musí se jí učit a na práci v týmu si zvykat. Organizace mohou využít odborníka, který je zasvětil do pravidel týmové spolupráce, nebo uspořádat výjezdový seminář – v neformálním prostředí a v uvolněné atmosféře se často daří spolupráce lépe než za zdmi školy.

*Podstatou pozitivní týmové práce je, že se na ní podílejí všichni, a tým tak může těžit z dovedností a schopností všech svých členů. Vůdce týmu, který je schopen vytvořit takovou pracovní atmosféru, i když to někdy znamená stáhnout se do pozadí a nechat občas odpovědnost na ostatních, má šanci se velkou měrou podílet na úspěchu týmu.*

autor: Nicky Hayes, Portál

### 7.7. Leadership na školách

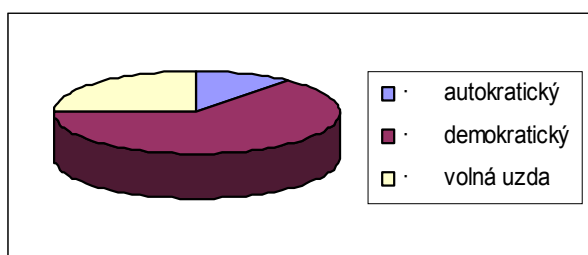
„Jestliže až doposud mohlo řediteli (včetně dalších členů vedení) české školy stačit, aby v rámci výkonu své funkce plánoval a organizoval práci, zadával pracovní úkoly a kontroloval jejich plnění, v nových podmínkách plně autonomních škol to již zřejmě stačit nebude. Podle zahraničních, ale i českých zkušeností by měl současný ředitel také umět získat především pedagogické pracovníky školy pro myšlenku, že škola – to jsme „my“ všichni, co v ní pracujeme, tzn. měl by se s úspěchem zhostit rolí leadera, „prvního mezi sobě rovnými“, kouče, koordinátora, usměrňovače konfliktů apod., s cílem řídit a podpořit změny na své škole.“ (Prášilová, Vašátková, Učitelství 2004/2005 [on-line])

Jaký styl vedení převažuje na školách? Jaké vlastnosti vyžadují od svých nadřízených pedagogové a jaké upřednostňují ředitelé škol?

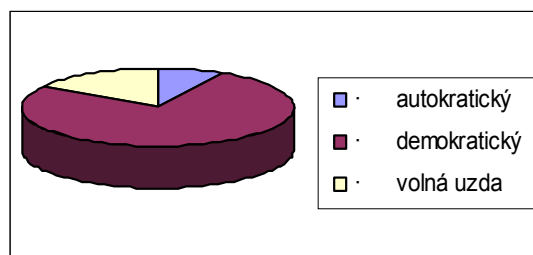
#### **Jaký styl vedení převažuje na vaší škole:**

- ✓ autokratický – ředitel vše sám rozhoduje
- ✓ demokratický – spoluúčast pracovníků na rozhodování
- ✓ volná uzda – ředitel dává volnou ruku svým podřízeným, vychází ze stanoviska, že jsou schopni hlavní úkoly stanovit i realizovat sami

#### **Pedagogičtí pracovníci:**



#### **Vedoucí pracovníci:**



Z výsledku výzkumu, kde se vzácně shodují pedagogové i ředitelé škol, vyplývá převažující demokratický styl řízení, nejméně je používán styl autokratický.

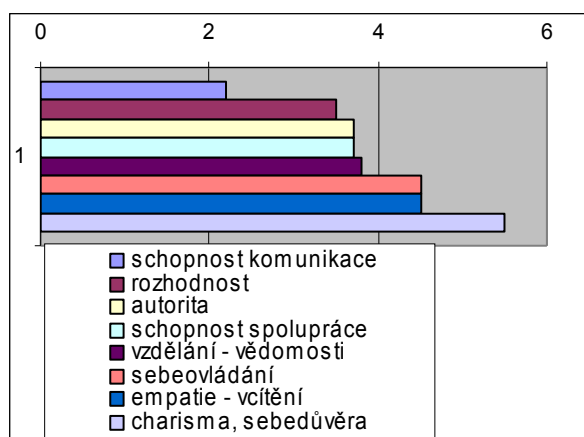
Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, kdy největším motivátorem pedagogů je vnitřní uspokojení z práce, jeví se demokratický styl řízení, který umožňuje spoluúčast pracovníků na vedení školy, opírá se o spolupráci, schopnost komunikace, důvěru v ostatní, delegování, jako nejvhodnější. Ředitel školy si musí uvědomit, že učitelé, vysokoškolsky vzdělaní profesionálové, potřebují a vyžadují pro svou práci určitou míru autonomie.

### Jaké vlastnosti jsou pro vás u vedoucího pracovníka nejdůležitější?

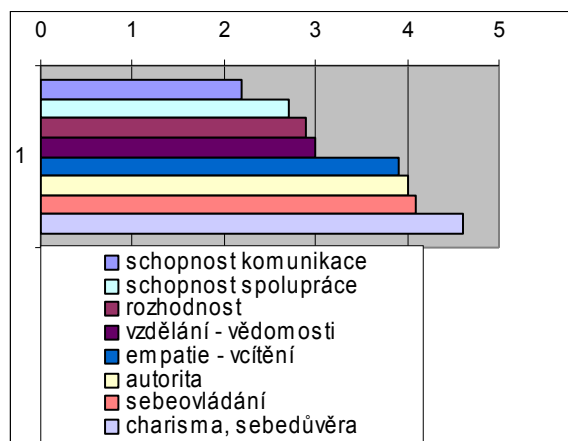
označte dle důležitosti stupnicí 1 /nejvíce/ - 8 /nejméně/

- ✓ vzdělání – vědomosti
- ✓ sebeovládání
- ✓ empatie – vcítění
- ✓ schopnost komunikace
- ✓ rozhodnost
- ✓ autorita
- ✓ charisma, sebedůvěra
- ✓ schopnost spolupráce
- ✓ jiné, uveďte

#### Pedagogičtí pracovníci:



#### Vedoucí pracovníci:



Pro pedagogy jsou nejvíce důležité komunikační schopnosti ředitele, vzájemné sdělování, výměna informací, názorů. Další vlastností, která ovlivňuje úspěšnost vůdce, je rozhodnost, umět se v daném okamžiku a situaci rozhodnout a stát za svým rozhodnutím. Autorita, síla osobnosti, byla pro pedagogy třetí nejdůležitější vlastností. Schopnost spolupracovat, která souvisí s demokratickým stylem řízení, se objevila také na předních místech žebříčku vlastností.

Ředitelé škol si uvědomují, že schopnost komunikace a spolupráce s podřízenými, je základem úspěšného vůdce v demokratickém stylu řízení. Stejně jako u pedagogů i umění rozhodnout považují za důležitou vlastnost.

Překvapivě shodně u pedagogů i vedoucích pracovníků jsou charisma a sebedůvěra vůdce považovány za nejméně důležité vlastnosti. Dle mého názoru jsou vlastnostmi, které předurčují člověka ke schopnosti ovlivňovat ostatní bez vlastního přičinění a tudíž bych jim přisoudila vyšší místo v žebříčku důležitosti.

Mezi hodnocením vlastností nebyly výrazné rozdíly, většina respondentů považovala všechny tyto vlastnosti za důležité pro roli vůdce.

Jaký by tedy měl být ředitel – vůdce?

Ředitel vůdce by měl jít příkladem, musí být odborníkem v pedagogické oblasti, jeho postoje hodnoty, názory musí být na dostatečné morální úrovni. Další důležitými vlastnostmi jsou zásadovost, důslednost, sebedůvěra, rozhodnost, schopnost ovlivňovat chování druhých. Úspěšný ředitel musí být schopen tvrdě pracovat, být vytrvalý, ochotný riskovat, nadchnout ostatní pro společné cíle.

*Vůdce je člověk, který dokáže přimět druhé lidi, aby dělali něco, do čeho se jim nechce a aby to dělali rádi.*

Harry Truman, americký prezident

Záleží tedy na mnoha okolnostech (na cílech, pravidlech skupiny, na vztazích ve skupině, na vlastnostech členů, ad.), jaké vlastnosti jsou roli vůdce přeurčeny. Dobrý vůdce si musí tyto skutečnosti uvědomit a vlastnosti, které od něj skupina vyžaduje, v sobě pěstovat.

## 8. ZÁVĚR

Kvalitou (vzdělávacích procesů, vzdělávacích institucí, vzdělávací soustavy) se rozumí žádoucí (optimální) fungování anebo produkce těchto procesů či institucí, která může být tudíž objektivně měřena a hodnocena. (Průcha 1996, s.27).

Rámec kvality školy vymezuje rámcový vzdělávací program pro jednotlivé druhy vzdělávání. Mezi zdroje kvality patří dobré klima školy, vynikající výsledky žáků, vyvážený školní vzdělávací program, dobré podmínky vzdělávání, kvalitní vztahy s rodiči, veřejností, profesionální pedagogický sbor, atd.

Když se zamyslíme nad tím, kdo a co ovlivňuje tyto zdroje, dojdeme k jednoduchému závěru → kvalita lidského potenciálu školy.

Jak tedy řídit a vést své zaměstnance, abychom dosahovali těch nejlepších výsledků?

Důležité je, aby všechny činnosti související s řízením lidských zdrojů byly plánované, promyšlené a směřovaly k vytčenému cíli. Jako v ostatních oblastech managementu i v oblasti řízení lidských zdrojů musíme určit cíl, vizi, čeho chceme dosáhnout, vybrat vhodné metody, způsoby, jak toho dosáhneme, a nezapomínat na zpětnou vazbu, kontrolu, zda zvolenými metodami dosahujeme vytčených cílů. Naším cílem by mělo být vytvoření stabilního výkonného kolektivu, který má odbornou kvalifikaci pro výkon práce a je schopný spolupráce, vytvořit tým lidí, který je loajální k cílům školy. Vedení školy by mělo pečovat o kvalifikační růst zaměstnanců, podněcovat je k aktivitě a osobní angažovanosti.

Jak toho dosáhneme?

- Již při výběru pracovníků vědět, jaké lidi potřebujeme a použít takové metody, které nám je pomohou najít.
- Najít správné motivační faktory, zapojit zaměstnance do rozhodování o vizi, cílech školy, dát jim určité pravomoce, ale i odpovědnost za svěřené úkoly.
- Využívat promyšlený systém hodnocení k rozpoznání potenciálu pracovníka, jeho potřeby vzdělávání a rozvoje, k motivaci a odměňování.
- Promyšleně a systematicky vzdělávat a rozvíjet kompetence zaměstnanců.
- Rozvíjet vztahy na pracovišti, zaměřit se na kvalitní komunikaci ve všech úrovních vztahů, předcházet konfliktům a pokud nastanou, najít vhodný způsob řešení.
- Vytvářet týmy, naučit lidi spolupracovat, tvořivě propojit jejich schopnosti a znalosti.
- Při vedení lidí přizpůsobit styl řízení aktuální situaci, vytvořit příznivé a vstřícné klima pro tvůrčí práci.

Řízení lidských zdrojů není jednoduchá záležitost, vyžaduje znalosti managementu i specifické osobní vlastnosti vůdce. Ředitelé škol by měly této oblasti řízení věnovat dostatek pozornosti, vzděláváním zkvalitňovat své znalosti a schopnosti. Stále více se také využívá různých poradenských firem, nebo firem zabývajících se outsourcingem některých součástí personalistiky, např. výběrem zaměstnanců, vzděláváním, hodnocením, aj.

*„Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich pracovním chování, jejich spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli a že je nutné jim věnovat náležitou péči.“*

(Koubek 2004, str.321)

## **Seznam literatury :**

### **Knihy :**

PALÁN, Z. *Lidské zdroje .Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002.ISBN 80-200-0950-7

ALFRED J.WALKER A KOLEKTIV. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha:GRADA, 2003. ISNB 80-247-0449-8

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISNB 80-7178-537-7

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o assessment centre*. Šlapanice: ERA, 2002. ISNB 80-86517-20-9

KOUBEK, J.*Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2004. ISNB 80-7261-033-3

DONNELLY, J.H. Jr.; GIBSON, J.L.; IVANCEVICH, J.M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISNB 80-7169-422-3

BILINA, O., *Psychologie pro IV. ročník*. Praha: SPN 1983

### **Články :**

SVĚTLÍK, J. Vnitřní marketing a leadership. *Řízení školy*, 2005, roč.II, č.10, str19-21.ISSN1214-8679

### **Elektronické články :**

NEZVALOVÁ, D. Kompetence ředitele školy. *e-Pedagogium* [on-line], 2003, roč. 3, č. 1. [cit. 2006-9-30]. Dostupné na www: <http://epedagog.upol.cz/eped1.2003/clanek02.htm>. ISSN 1213-7499.

LAUERMANN, M. Jak efektivně motivovat a rozvíjet lidský kapitál na školách. *Učitelství listy* [on-line] 2003, [cit.2003-05-16]. Dostupné na www: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=101163&CAI=2148>

ISSN 1210-6313

LAUERMANN, M. Jaké okruhy problémů by měl zvládat ředitel školy? *Učitelství listy* 2002/2003, č. 2, str. 12, *Pro praxi ředitele* [on-line] 2002, [cit.2003-10-30]. Dostupné na www: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=101338&CAI=2148>

ISSN 1210-6313

PRÁŠILOVÁ, M.; VAŠŤATKOVÁ, J. Kolik toho skutečně víme o vzájemných vztazích mezi vedením škol a učiteli? *Příspěvek z mezinárodní vědecké konference České pedagogické společnosti Proměny pedagogiky* 3. – 4. 2. 2005.

*Učitelství listy* 2004/2005 [on-line] 2005, [cit.2005-02-16] Dostupné na www: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=102027&CAI=2148>

ISSN 1210-6313

NEZVALOVÁ, D. Kvalita a její řízení ve škole. *Učitelství listy* č. 2, 2001/2002, str. 6-8 [on-line] 2002, [cit.2002-07-16]. Dostupné na WWW: <http://ucitelske-listy.ceskaskola.cz/Ucitelskelisty/Ar.asp?ARI=100659&CAI=2148>