

**UNIVERZITA KARLOVA**

bakalářské kombinované studium  
2011 – 2014

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Adéla Galejová

Střední management a výběr pedagogů

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Romana Lisnerová

### **Čestné Prohlášení**

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

Adéla Galejová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala za vedení bakalářské práce a odbornou pomoc při jejím zpracování, paní PhDr. Romaně Lisnerové a také všem respondentům, kteří se zúčastnili řízeného rozhovoru a ankety.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá výběrovým řízením nových pedagogických pracovníků, požadavky ředitelů, které na nové pracovníky kladou a komunikace mezi top managementem a středním managementem. Cílem práce je zjistit, jak fungují výběrová řízení na školách a nestátních firmách, zda ředitelé deleguje nějaké úkoly na střední management, pokud ano, na koho konkrétně, jaké jsou kladeny požadavky na nové pracovníky a jaká komunikace převládá mezi ředitelem školy a jeho podřízenými. Praktická část se skládá ze tří částí – první část byla vypracována formou ankety, které se účastnili pouze pracovníci středního managementu, druhá část jsou řízené rozhovory, kterých se účastnili ředitelé tázaných škol a ve třetí části byly osloveny nestátní firmy – hovořila jsem s řediteli.

## **Klíčové pojmy**

management

motivace

komunikace

nadřízený, podřízený

konflikt

výběrové řízení

dovednosti pracovníka

## **Abstract**

This bachelor thesis is about select of new teaching staff, directors requests that the new teacher puts and a communication between the top management and middle management. The goal of this work is to inform how to operate competitions in school and companies that do not have to state finances, whether the director delegates some job to his middle management, if yes, to whom delegates specifically. What are requirements for new teachers and the communication between director and his underlings. The practical part of this work consists of three parts – first part prepared on a survey. Participants in this research were employers of middle management. The second part was developed through interviews with directors of school and in the three part were I communicated with companies where not in the state sector – I talked with directors.

## Keywords

management

motivation

communication

supervisor and subordinates

conflict

the tender

employee skills

## OBSAH

ÚVOD.....	8
-----------	---

### TEORETICKÁ ČÁST

1. Pojetí managementu .....	11
1.1 Jak řídit a vést lidi.....	14
1.2 Motivace.....	16
2. Komunikace mezi manažerem a podřízenými pracovníky .....	18
2.1 Druhy komunikace .....	20
2.2 Krizová komunikace .....	21
3. Konflikt mezi nadřízeným a podřízeným .....	24
4. Výběrové řízení nových zaměstnanců .....	25
4.1 Výběrové řízení .....	28
4.2 Zdroje pro vyhledávání pracovníků.....	29
4.2.3 Dovednosti a způsobilosti nového pracovníka .....	30

### PRAKTICKÁ ČÁST

5. Průzkumné terénní šetření .....	31
5.1 Analýza ankety .....	33
5.2 Rozbor anketových otázek .....	35
5.3 Zhodnocení výsledků ankety.....	36
5.4 Interview .....	42
5.5 Zhodnocení rozhovorů .....	47
5.6 Interview s firmami.....	52
5.7 Zhodnocení rozhovorů s firmami .....	54
5.8 Shrnutí výsledků .....	55
5.9 Závěr .....	56
5.9.1 Přínos pro školský management .....	57
SEZNAM LITERATURY .....	59

## ÚVOD

Jako v jakékoli firmě, tak i v našem školství se řeší otázka výběru pedagogů a komunikace v samotné škole. Dnešní společnost si žádá kvalitní školy s kvalitními pedagogy a dobrou pověstí. Je tedy velice nutné, aby komunikace ve školství byla na profesionální úrovni, nemluvě o přijímacích řízeních nových pedagogů.

Velice mě zajímalo, jak probíhá výběrové řízení na školách, čím se liší od ostatních firem. Je to prvotní úkon proto, aby se vybral právě ten správný a nejkvalitnější pedagog.

V úvodu mé práce se budu zabývat hlavně vymezením pojmu střední management a obecně slovu management. Druhá kapitola se zabývá komunikací. Zahrnula jsem tam veškerou komunikaci od ředitele školy až po učitel x žák, vymezila jsem druhy a formy komunikace, pozornost jsem dávala hlavně na konkrétních druzích komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Třetí kapitolu jsem věnovala konfliktu mezi nadřízeným a podřízeným a to z toho důvodu, že toto téma se řeší určitě všude a konflikt je běžnou součástí našeho života, tak stojí za zmínku i v mé práci. Poslední kapitola je o samotném výběrovém řízení, kde jsem se věnovala způsobu vyhlášení výběrového řízení, jak vypadá výběrové řízení, kolik má kol a také jaký je pak následně postup před uzavřením nového pracovního poměru.

Cílem mé práce je zjistit, jak probíhá výběrové řízení na školách a jak v nestátní sféře, zda se něčím liší, či ne. Dále jako doplněk pro mě jsem si do anketových otázek zahrnula i komunikaci mezi top managementem a středním managementem (pouze ve školství). Svůj výzkum jsem dělala pomocí rozhovorů s řediteli škol a řediteli firem. Počet oslovených nebyl možný větší, kvůli nechtěné spolupráci.

# TEORETICKÁ ČÁST

„ Vyučuje-li učitel, jen aby si zajistil obživu, nudí se jeho žáci, jsou unaveni a skomírají s ním.“ (Konstantin Sergejevič Stanislavskij)

## 1. POJETÍ MANAGEMENTU

*Pojmu management odpovídá český ekvivalent řízení. V literatuře se setkáváme s celou řadou definic managementu, cituji však pouze jednu definici: „ Management – lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“ Slovem management tak můžeme označovat činnost řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků. Jde na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, které tyto funkce vykonávají. Pojem management vztahujeme především na řízení celé jednotky, ale také na řízení určité dílčí činnosti. Potom hovoříme např. o managementu finančním, personálním, informačním, kvality apod. (Vebr & kol., 2011, s.19, s.22)*

### **Manažerské funkce**

= aktivity řídicích pracovníků, jsou úlohy, které vedoucí pracovník při své práci běžně řeší. Manažerské funkce dělíme na organizování, plánování, rozhodování, komunikaci, motivaci a kontrolu. Každá z funkcí je důležitou složkou správného řízení firmy (školy). Pokud podnik naplňuje všechny vyjmenované funkce, teoreticky je dobře vedený. Praxe je ovšem někdy jinde. Ne každý ředitel nebo pověřený pracovník má čas na všechny funkce, nejčastěji bývá zanedbávána kontrola. Vedoucí pracovníci nemívají dostatek času dělat např. průběžnou kontrolu a dělají kontrolu až konečnou, kde se už nemůže chybám předcházet a opravit je, ale je to už hotový výsledek, který někdy nemusí odpovídat požadovanému výsledku. To má potom samozřejmě vliv a i na ostatní funkce, jako je např. motivace lidí, pokud se výsledek nepodaří, lidé ztrácejí motivaci, již zadaný úkol neplní s takovou chutí jako před tím, někdy se může stát, že neví, co po nich nadřízený přesně požaduje. V horším případě se tyto případy řeší strháváním z platu, ale to je ojedinělé. Toto schéma funguje jako domino, pokud se zhroutí jedna položka, většinou se začne hroutit i ten zbytek.



## **Postavení manažera v organizaci**

O každém manažerovi si hned po jeho zvolení udělají zaměstnanci obrázek, všímají si, jak se chová – někdo vyzařuje čistě autoritativně, někdo demokraticky a někdo liberálně až flegmaticky. Nejlepší manažer podle literatury je ten, který má přirozenou autoritu a demokratický styl rozhodování. Sleduje se také komunikace, jak verbální, tak neverbální. Není vhodné, aby řídicí pracovník při schůzi mával rukama všude kolem sebe a ohrožoval tím zbytečně své okolí, lupkal si s propiskou nebo si hladil vlasy. Ruší to nejen okolí, ale ani on sám se nemůže cítit při svém projevu dobře. Řídicí pracovník musí vystupovat s klidem, vědět odpovědi na všechny otázky, působit autoritativně, ale zároveň zdvořile, aby zaměstnanci pocítili důvěru a věděli, že se na něj mohou kdykoliv obrátit a nemusí se ho bát poprosit např. o radu.

To, jací jsme, z nás dělá naše osobnost. Je potřeba si uvědomit k čemu nás vedli naši rodiče, jak se chováme k okolí a s jakými lidmi se stýkáme. To vše má na nás velký vliv, aniž bychom si to sami připouštěli. Člověk má pro vedení firmy (školy) buď vrozené vlohy nebo pokud si není sám sebou jistý, může navštívit i různé kurzy, kde ho všemu naučí.

### **A kdo je to vlastně manažer?**

*„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.“*  
(Armstrong, Stephens, , s. 38)

### **Úrovně managementu a jejich úloha**

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele řízení firmy a proto výběr a následná výchova manažerů se pokládá v managementu za klíčové. Kvalitní manažer by měl zvládat bez jakýchkoliv problémů tvorbu podnikatelských záměrů, hospodářskou situaci organizace, účelnost, organizační uspořádání, vedení lidí atd. V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří skupin:

## Manažeři první linie

### Střední management

- můžeme rozdělit do tří skupin: nejnižší, střední a vrcholový. Každá úroveň managementu má svou specifickou funkci. Ve funkčním pojetí managementu nejsou v popředí pouze manažeři, daleko větší význam má jejich komunikace a jednání.

### Vrcholový management

Manažeři první linie, k nimž patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.

Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času.

*Vrcholoví manažeři nebo top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii. (Veber & kol., 2011, s. 29)*

Střední management a management první linie se taktéž označuje jako výkonný management, k jeho úkolům patří např. zabezpečení komunikace, vedení podřízených pracovníků, organizování práce, průběžné sledování stavu a situace ve svém řízeném útvaru, hodnocení výsledků apod.

V malých podnicích, které jsou například teprve na počátku svého vzniku, nemusí mít žádný střední management. Záleží tedy také na počtu zaměstnanců, se kterými firma disponuje a zda má tedy dostatek lidí, aby je mohl rozdělovat do různých funkčních skupin. U velkých podniků zase naopak střední management zabírá důležitou funkci, neboť je na něj více delegováno od ředitele, než je to právě v malých firmách (dostatek času). Ve firmě tedy nastává jistý „pořádek“, protože každý má svou funkci a své postavení.

## **Jak řídit a vést lidi**

V dnešní společnosti je stále větším problémem, že lidé neradi pracují, potřebují jistou motivaci, která je pohání dopředu a tím vznikají samozřejmě i lepší výsledky a výkony stoupají. Manažeři však nemohou pouze pozitivně motivovat – lidé by si lehce zvykli a chtěli by víc a víc. Je třeba své pracovníky také kontrolovat a pokud je zapotřebí, tak i trestat. Vůči této tradiční a pesimistické představě vytvořil McGregor humanistickou teorii „Y“.

Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek.

Člověk rád přijímá odpovědnost a samostatnost.

Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců.

Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

*McGregor byl stoupencem teorie „Y“. Ukazuje se však, že pro určité pracovníky a za určitých okolností je přístup „X“ vhodnější. Jsou lidé, kteří pracují s vysokým pracovním nasazením a jiní, kteří musejí být do práce poháněni. Záleží však také na vztahu člověka k práci. Vykonává-li činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil, aniž by ho někdo musel pohánět – tedy podle teorie „Y“. Na druhé straně při vykonávání neoblíbených aktivit bude potřebovat tlak zvenčí – v souladu s teorií „X“. (Bělohlávek, 2000, s.6)*

## **Delegování**

- *„v sobě zahrnuje tři hlavní významy – zplnomocnění, poselství a spolupráci. Prvním krokem při delegování je přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka – manažer uděluje „plnou moc“, se kterou má podřízený „právo“ mocensky disponovat. Druhým krokem delegování je poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i s kolegy na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle.“*

*„Na delegování tedy můžeme nahlížet ze dvou úhlů pohledu:*

1. *Delegování jako paradigma spolupráce manažera s podřízenými založené na spoluodpovědnosti, spolupráci, týmové souhře a jednotě cílů.*
2. *Delegování jako plánovaná manažerská technika, návody, metody a zásady zmocňování podřízených jejich manažerem.*“ (Cipro, 2009, s. 9)

Delegování je ve státních firmách stále častější. Ředitel firmy má většinou vždy jednoho zaměstnance, kterému bezprostředně věří a ví, že mu může svěřit úkol, na který on sám nemá díky časové vytíženosti čas nebo mu jej prostě svěří – deleguje úkol na něj, protože mu věří. Zlepšuje to vztahy na pracovišti, protože zaměstnanec má pocit důležitosti a motivuje ho to dopředu. Je však zapotřebí perfektní komunikace – vysvětlení daného úkolu, musí být zadány přesné požadavky za zaměstnance a hlavně musí být stanovený jasný cíl úkolu či mise. Jakmile je toto všechno v pořádku vysvětleno a stanoveno, zaměstnanec ví již v tu chvíli přesně, co má dělat. Pokud ovšem vážne komunikace nebo není jasné, co se po podřízeném přesně očekává, nemusí dojít ke 100% naplnění cíle, poté přichází komplikace, konflikt mezi nadřízeným a podřízeným a demotivace samotného pracovníka. Je nutné všem těmto faktorům předcházet a to např. i průběžnou kontrolou a neustálou komunikací se zaměstnancem.

Na školách je samozřejmě delegování také známo, ale od nestátních firem se liší, soudím dle výzkumu, který jsem konala. Každý má stejný cíl a to najít toho nejlepšího zaměstnance – pedagoga. V nestátních firmách, pokud má tedy firma dostatek financí, využívají možnosti personálních agentur. Delegují tedy skoro všechny výběrové procesy právě agenturám a pak si sám ředitel vybere toho nejlepšího nebo to agentura dotáhne až dokonce. Oproti tomu školy nemívají většinou tolik financí, aby mohly využít personální agenturu pro výběr nového pedagoga, takže si veškerá práva pro výběr nového zaměstnance bere sám ředitel školy. Deleguje některé úkoly i na svůj personál, ale toho nejlepšího si vybírá sám. V tomto se hodně liší státní sektor od nestátního. Otázkou je, zda by se tato situace lišila i tehdy, kdyby školy měly dostatek financí a mohli využít i ostatních služeb, které se nabízejí pro výběr zaměstnanců např. právě zmiňované personální agentury.

Za zmínku stojí také pohled z literatury, kde autor uvádí, že delegování vypadá na první pohled jako jednoduchá věc. Prostě řeknete lidem, co chcete, aby udělali, a necháte je to udělat. Ale ve skutečnosti je to něco více. Mohlo by se stát, že byste chtěli delegovat všechno s výjimkou toho, co členové vašeho týmu nemohou dělat. Ale ani v tomto

případě se z toho nemůžete vyvléknout. Zařídili jste, aby práci udělal někdo jiný, ale nepřenesli jste na něj odpovědnost za její vykonání. Za to, co dělají vaši lidé, zůstáváte stále odpovědni svému nadřízenému. Tudíž, jak se často říká, nemůžete delegovat odpovědnost.

Delegování je obtížné. Je to možná nejtěžší úkol, který manažeři musejí plnit. Problémem je dosažení správné rovnováhy mezi příliš rozsáhlým a příliš malým delegováním a přehnaným a nedostatečným dohledem na práci. Když lidem přidělíte k vykonání nějakou práci, musíte zabezpečit, aby se udělala. A musíte to udělat, aniž byste jim „dýchali na záda“, plýtvali svým i jejich časem a pořád někde pobíhali. Vedle vedení a dohledu se musí uplatňovat i důvěra. (Armstrong, Stephens, 2008, s.66 ,67)

## Motivace jedince

Je důležité, aby samotný jedinec cíl svého úkolu přijal pozitivně. Může jej odmítnout nebo jím pochybovat, pokud se mu zdá cíl nedosažitelný, a nebo nepřínosný pro jeho osobu. Pokud svůj cíl úkolu přijme, musí do něj dát vše, v jiném případě by se mohlo stát, že při první komplikaci úkol vzdá. Osoba, jíž byl úkol přidělen, musí být samozřejmě dostatečně motivována, správná motivace záleží na postavení samotného manažera, jak je schopen svého podřízeného motivovat. Způsoby motivace mohou být různé, je však důležité myslet na míru velikosti odměny, lidé si velice rychle dokážou zvyknout na velkou odměnu (nemluvíme zde pouze o finanční odměně) a pak si hůře zvykají na odměny menší.

Proč jsou lidé demotivováni?

*Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.*

*Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:*

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
  - vzdávají se svého záměru (únik),
  - vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
  - hledají náhradní cíle (sublimace),
  - sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
  - vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).
- (Bělohávek, 2000, s. 43)

## Zpětná vazba

Zpětnou vazbou rozumíme komunikaci (předávání informací) od nařízeného podřízenému. Pomáhá to nadřízenému pracovníkovi ujistit se, zda podřízený pracovník pochopil správně svůj úkol.

Zaměstnanec si všímá, jakým stylem je mu zpětná vazba podána, pokud je vše v pořádku, musí (měl by) zaměstnavatel vědět o jaký typ osobnosti se jedná, zda jej má pochválit přede všemi za splnění úkolu nebo pouze v soukromí, pokud byla slíbena finanční odměna, měl by zaměstnavatel dodržet slovo a svého pracovníka dobře odměnit. Zaměstnavatel si sám ověří, že úkol, který pracovníkovi zadal splnil řádně a v pořádku, takže se na něj může spolehnout i příště.

Pokud se nejedná o pozitivní zpětnou vazbu, je třeba hodně uvážit, jakým stylem se situace bude řešit. U nesplnění cíle se musí předcházet emočnímu jednání. Nesplnění mohlo zavinit mnoho faktorů, kterým šlo předcházet např. špatná komunikace a nebo byl úkol zadán člověku, který na něj nemusel stačit. Je nutné sdělit pracovníkovi důsledky, které nastaly, ale profesionálně bez emocí. Pracovník by se v případě, kdy by na něj řídicí pracovník spustil výčitky, nadávky apod. přejít do stavu méněcennosti, mohl by o sobě začít pochybovat atd. Je zapotřebí vysvětlit, kde se stala chyba, proč se stala a zavčas ji napravit. Řídicí pracovník by neměl ztratit důvěru v člověka, kterému delegoval úkol, ale měl by příště lépe zvážit, zda na něj pracovník stačí nebo jestli nemá volit někoho jiného z podřízených, popřípadě zkusit týmovou práci.

*Při pouhém potvrzení vnímání nemáme jistotu, zda dotyčný slyšel opravdu všechno a zda slyšel to, co jsme říkali. Různá přeslechnutí, nebo nezachycení slov mohou výrazně informaci změnit. Při potvrzení kódování jsou sice slova správně zachycena, může jim však být připsován různý význam. Výrazy pro kvantitu jako „několik“ , „málo“ nebo pro kvalitu „dobrý“, „odpovídající“ mohou mít pro různé lidi různý význam. Nejcennějším typem zpětné vazby je proto zpětná vazba na úrovni významu. (Bělohávek, 2000, s. 34)*

## 2. KOMUNIKACE

Každá komunikace má svou funkci, může se jednat o komunikaci informativní, výchovnou, vzdělávací, socializační, přesvědčující a mnoho další. Funkce komunikace se mohou navzájem kombinovat. Komunikace není vždy jen přínosná a pozitivní, má i svá negativa, mezi která patří lhaní, agresivita, manipulace a další.

### **Pedagogická komunikace**

*Pedagogická komunikace zaujímá stále významnější postavení ve výchovně vzdělávacím procesu. Zatímco v dřívějším období na tuto oblast vyučovací činnosti nebyl brán takový zřetel, v současné době je tomu naopak. Každý z pedagogů, ale i jiných profesních skupin, si plně uvědomuje význam komunikace, která ovlivňuje výsledek sociálního kontaktu. Zejména pro učitele je pedagogická komunikace naprosto nezbytnou součástí jeho profesních kompetencí a vybaveností pro výkon učitelské profese. Učitel by měl mít základní znalosti z oblasti pedagogické komunikace, které by mu měla poskytnout zejména pregraduální příprava zaměřená i na postupné získávání zkušeností z pedagogické reality. (Nelešovská, 2005, str. 9)*

Mezi účastníky pedagogické komunikace řadíme učitel x žák, učitel x třída, učitel x skupina žáků. Pokud mluví učitel s více jedinci, říká se tomuto pojmu masová komunikace.

### **Komunikace mezi středním managementem a top managementem**

Podle Vebra (2011) se vnitřní komunikace využívá jako významný prostředek získávání druhých k tomu, aby dělali, co je třeba. Na komunikační obratnosti, přesvědčivosti argumentů atd. manažera často závisí, jak se mu podaří podnítit, aktivizovat pracovníky k realizaci stanovených úkolů. Aby se mu to podařilo, musí pracovníci také považovat organizaci za důvěryhodnou a perspektivní, musí mít dostatek informací pro vytvoření si vlastních názorů a získání přesvědčení, že jsou součástí organizace a že tam s nimi počítá. Manažeři si musí uvědomit, že pracovníci často ztotožňují své představy o organizaci s tím, jakým dojmem na ně působí lidé ve vedení.

Komunikace mezi středním managementem a top managementem (např. ředitelem školy) by měla být na formální úrovni. Ředitel je top management, takže by měl znát zásady správné komunikace.



Podle Grubera (2012) je image řečníka – lakonicky řečeno:

Prizpůsobte se situaci.

Jdete-li do neznáma, vyhněte se extrému, buďte co nejbližší očekávanému univerzálnímu standardu.

V diskuzi nebo rozhovoru nadřazeného s podřazeným hraje velkou roli výška hlasu, zda mluvíme hlasitě nebo klidě a tiše, jaké máme tempo řeči – na tomto velice záleží a je třeba i občas trénovat tempo řeči, protože i když si to třeba sami neuvědomujeme, můžeme mluvit rychle a nesrozumitelně. Důsledek může být nepozornost druhé osoby, ke které hovoříme a dále např. nepochopení daného tématu. Je nutné, aby hovor byl srozumitelný a aby byla použito tempo řeči, kterému budou všichni rozumět. Dále je nutné se ohlížet nad postojem těla, gestikulací, zda používáme správnou proxemiku a zda je zapotřebí nebo vhodné použít haptiku.

## Druhy komunikace

Druhy komunikace můžeme rozdělit na dva oddíly, je to komunikace verbální a komunikace neverbální.

Jako první se budeme věnovat komunikace verbální. Verbální komunikací se rozumí vyjadřování člověka slovní mluvou. Do této komunikace se zařazuje komunikace slovní i písemná. Je velice důležité, jak se lidé vyjadřují, jakou mluvou hovoří. U racionální komunikace se vyhýbáme veškerým emocím naopak u emocionální komunikace se projevují právě zmíněné emoce, zabývá se formou sdělení, způsobem jak danou situaci podáme u této komunikace se mohou projevit také tzv. emoční extrémny (pláč apod.). Dále rozdělujeme verbální komunikaci na formální a neformální. Formální komunikace je na profesionální úrovni, je to např. komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, hovoří se spisovnou češtinou, mohou se používat odborná slova. Neformální komunikace je např. na pracovišti (rozhovor mezi pedagogem a svým kolegou). Není připravená, je nenáročná, protože každý mluví hovorově. Není tady kladen důraz na výrazy a už vůbec ne odborné termíny. Je to společenská mluva, která je používána nejčastěji.

*Verbální komunikace má v pedagogickém procesu určité fáze. Nejdříve musí existovat záměr učitele něco žákovi sdělit. Ten předchází slovní formulaci a dává jí smysl. Následuje vlastní sdělení, které je adresováno určitému příjemci, v našem případě žákovi nebo skupině žáků nebo celé třídě. Příjemce se snaží o dekodování sdělení a snaží se odhalit jeho smysl. Jedním z prostředků, jak zpřesnit smysl, je rozhovor. Relativně vyšší formou hledání společného smyslu je dialog. V dialogu nejde jen o prostý pohyb informací, ale o aktivní změnu, kdy se závažnost informace pro příjemce předává při ujmoutí slova. (Nelešovská, 2005, str. 42)*

Nyní přejdeme ke komunikaci neverbální – neboli řeči těla. Tento druh komunikace nám může napovědět o daném člověku daleko více, než komunikace verbální. Je to proces dorozumívání se mimoslovně. Máme tyto druhy neverbální komunikace:

- haptika
- proxemika
- gestikulace
- posturika

- oční kontakt

Je velice nutné dodržovat určité zásady při komunikaci (rozhovoru). Velice o nás vypoví náš postoj celého těla, např. pokud odvracíme tvář číší z tohoto postoje jasná neshoda naopak pokud máme shodnou polohu těla, ramen a tváře jsou naproti sobě vidíme v tomto rozhovoru shodu. Dále je nutné dodržovat vzdálenosti, společenská vzdálenost činí dva a půl až tři metry, je nutné do této zóny nevnikat a nevnucovat se. Může to narušit celkový hovor. Pokud u rozhovoru nebo např. u prezentace používáme gesta, měla by to být gesta přirozená, žádné rozhazování rukou a přehnaná gestikulace. Pokud vedeme prezentaci je nutný správný postoj těla a pravidlem je první psát, poté hovořit a jestli chceme něco ukazovat, tak celou dlaní a ne pouze prstem.

U rozhovoru mezi dvěma i více lidmi by měl převládat dialog. Někdy se stává, že je někdo výborný řečník a nechce nikoho pustit ke slovu. Není to ovšem dobře, protože se druhé osoby mohou cítit nepotřebné a nechtěné při projevu svého názoru nebo postřehu. Pokud vedeme dialog s někým druhým, musíme jej umět také dobře naslouchat a vnímat. Vše se pak odráží na kvalitě rozhovoru.

*Označení neverbální komunikace znamená mimoslovní komunikace. Nejde však, jak si většina lidí myslí, jen o mimickou stránku řeči, ale o celý komplex mimoslovních signálů – řeč těla. Taková řeč těla je daleko upřímnější než slova. Antropolog Albert Mehrabian odhalil, že pouze 7% informací, které získáváme z rozhovoru, nám poskytují slova. Z tónu a barvy hlasu získáváme 38% a 55% z řeči lidského těla. (Nelešovská, 2005, str. 46)*

## **Krizová komunikace**

Ať chceme, či nechceme, v každém podniku, ať se jedná o státní či nestátní dochází ke krizovému jednání – krizové komunikaci. Je nutné brát zřetel na to, jak právě tato komunikace probíhá, protože někdy může být velice nepříjemná. Slabší povahy delegují tuto pravomoc na jiného zaměstnance, zpravidla na toho silnějšího – povahově.

Při každém oznamování špatné zprávy záleží také na tom, jak to dotyčnému podáme. Je nutné se vyhnout emocím, i když se jedná o opravdu vážné oznámení např. porušení pracovní kázně (školního řádu) apod. Taková oznámení by měla být sdělena hlavně někde v soukromí a ne na veřejnosti. Pro obviněného zaměstnance, nařknutí na veřejnosti může být potupa a mohl by se zamknout. Stále tady totiž visí otázka, zda je opravdu vinen či nikoliv. Ředitel s ním musí vše projednat v klidu v kanceláři a vyslechnout jeho verzi a názor, následně může dělat další posudky. Vše záleží ovšem na typu osobnosti a také na tom, zda jednáme v afektu a nebo „si napočítáme do deseti“ a teprve poté, komunikujeme. Velká chyba, která se někdy objevuje – oznámení problému přes internet např. e-mail. Ano, je pravdou, že dnes internet vládne nám všem, ale vážné problémy by se měly stále řešit z očí do očí. V dřívějších dobách, kdy lidé neměli tady tyto možnosti, museli se problému postavit čelem a vyřešit jej.

*„Jednání nespokojených zaměstnanců vede často k činnosti, která přímo nebo nepřímo poškozuje zájmy vaší firmy. Zatímco podstata této činnosti může být různorodá, mají přinejmenším dvě věci společné – platit za ně bude firma sama a většinou si jim dalo předejít.*

*Důvodu, proč se zaměstnanec začne chovat nepřátelsky k firmě, ve které pracuje, přitom může být celá řada. K těm nejčastějším patří propuštění, případně obava z něho, disciplinární řízení, pocit nedostatečného ohodnocení za odvedenou práci, špatné vztahy na pracovišti, neuspokojené kariéerní ambice nebo dlouhodobý stres.*

*Majitelé firmy nebo jejich manažeři mnohdy neví, jak těmto citlivým situacím čelit a jakým způsobem je řešit. A velmi často si vůbec nepřipouštějí, že by mohly nastat. To se samozřejmě projevuje omezenou schopností vybudovat a udržovat v chodu mechanismy, které zajistí prevenci podobných situací.“ (Chalupa, 2012, s.82)*

### 3. KONFLIKT MEZI NADŘÍZENÝM A PODŘÍZENÝM

Ve škole (i mimo školu) působí mnoho lidí a každý má jinou osobnost, jiné zvyky, způsoby a chování. Je třeba, aby vzniklo mezi všemi lidmi vzájemné pochopení a tolerance jak v chování, tak i v názorech a přístupech. Vždy se najdou protiklady, které to nedokážou, což vede ke konfliktu, a nebo v lepším případě k nedorozumění.

Mimo „běžných“ konfliktů na pracovišti, dochází někdy i ke konfliktům mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. Může se jednat o nedorozumění např. vzájemné nepochopení se, ale toto nedorozumění někdy může přejít i do samotného konfliktu. U řešení konfliktu by se mělo vyhnout hlavně emočnímu jednání, vyřikat si vše v naprostém klidu a chladnou hlavou. Pro podřízeného pracovníka hraje roli i prostředí, kde se konflikt řeší. Pokud na pedagoga, mluví ředitel zvýšeným hlasem např. na chodbě před žáky a kolegy, určitě to nebude to správné řešení. Je nutné se postavit problému čelem, sednout si, probrat vše od základu a hlavně se snažit problém vyřešit co nejlépe. Vyřešení konfliktu může pomoci například i to, že budeme mluvit v první osobě a nebudeme nikoho obviňovat, budeme klást přímé otázky k dané situaci, pokud se problém nevyřeší hned na první schůzce, domluvit další schůzku, dáme tím najevo, že konflikt chceme opravdu vyřešit.

Někteří vedoucí pracovníci nemají čas na řešení konfliktů, takže je buď pasivní k řešení konfliktů, nebo jej deleguje na jiného pracovníka nebo také může nechat vyřešení konfliktu na náhodě.

#### Konflikt

je střet něčeho s něčím. Je to přirozená součást každé školy, firmy, organizace. Vždy se najde jeden, který chce prosadit svůj názor, návrh a nebo řešení. Do školy to vnáší jistou nestabilitu.

*Konflikt nastává, když je něčeho dobrého málo nebo špatného hodně, a poptávka zúčastněných po onom dobrém převyšuje nabídku či nucená nabídka špatného převyšuje souhrnnou ochotu zúčastněných ono špatné přijmout. Konflikt nastává, když je dobrého jen tolik, že úplné splnění potřeby jednoho vylučuje totéž u druhého. Když je špatného tolik, že žádný si to nechce vylízt sám a posílá tam místo sebe druhého. Konflikt může být buď vnitřní – uvnitř jedince – anebo vnější – mezi dvěma či více lidmi. (Gruber, 2012, s. 134)*

## Nedorozumění

*Stojí-li dva lidé proti sobě ve sporu vyvolaném pouze nedostatkem informací na jedné, druhé či obou stranách, pak má takový konflikt podobu nedorozumění.*

*Nedorozumění je zcela řešitelné vysvětlením. Je-li nedostatek informací pouze na straně jednoho z účastníků konfliktu (=soupeřů), pak vyřešení směřuje vysvětlovací činnosti právě tohoto informovaného účastníka. (Gruber, 2012, s. 135)*

## Rovnováha

*Je něco, s čím si můžeme vcelku bez obav zahrávat, jde o aktuální stav systému, stav, který je v dané chvíli vyvážený, jednotlivá působení se v něm vzájemně ruší. Takováto rovnovážná situace je ovšem zpravidla promíjivým jevem – už proto, že okolí systémů se mění a nutí systémy k novým rovnováhám. (Plamínek, 2012, s. 14)*

## Stabilita

Se stabilitou bývá daleko méně legrace: jde o schopnost systému nacházet rovnováhu ve změněných podmínkách. Je-li konfliktem napadena stabilita, jde do tuhého – systém je v krizi. Řešení takového konfliktu nás směřuje k útrobám napadeného systému a k obnovení funkcí, které jej stabilizují.

Je dobré se držet konstruktivním řešením problémů. Neshazovat se navzájem, neobviňovat, ale naslouchat tomu druhému, vyjádřit svůj názor a společně najít vhodné řešení a cestu. Nesmí se vytahovat věci, které jsou citlivé pro druhého, je to nečisté řešení konfliktu a toho druhého to může velice ranit. Nejde o to, vědět na toho druhého něco víc, nebo něco, co je tajné a vytasit to na něj právě při řešení konfliktu, to si musí uvědomit obě dvě strany, které konflikt řeší. Je třeba dodržovat „fair play“. Každý máme svůj názor a každý jej chceme sdělit, ten druhý nás musí vyslechnout – nemusí s námi souhlasit, stačí, když naslouchá, od takové konverzace a řešení problému se dá spíše čekat úspěšné vyřešení než ve vzájemném sebeobviňování a shazování se. Ke všemu přispívají mezilidské vztahy.

## **Návod k použití řešení konfliktu**

Podle Plamínka, je třeba se naučit rozlišovat vyjednavče podle motivačního založení a vyjednávacích preferencí. Pro volbu taktiky vůči konkrétnímu vyjednavči zpravidla postačí – vedle znalosti zděděných návyků společných pro všechny lidi – zařadit si jej ve dvou relativně jednoduchých systémech poznávání osobnosti: z pohledu motivačního založení, tedy jeho chování vůči různým typům podnětů, a z pohledu preferovaných vyjednávacích stylů.

Vyjednávací tým – stejně jako jednotlivec – musí umět mluvit, myslet a pozorovat. Tímto způsobem je rozdělena především práce s informacemi: pozorovatel informace sbírá, mluvčí je předává a stratég zpracovává. V důležitých kauzách mají vyjednávací týmy obvykle i spolupracovníky, kteří se starají o zajištění zázemí vyjednavců (obstarávají speciální informace a odborná posouzení apod.)

(Plamínek, 2009, s. 101)

Tento odstavec jsem zmínila (citovala) hlavně z důvodu možnosti vytvoření tzv. vyjednávacích týmů. Je to nápomocný prvek, který konflikt řeší do detailu a pomáhají tak k rychlejšímu vyřešení konfliktu. Záleží na samotných manažerech, zda v tomto vidí pozitivum, a nebo si své konflikty řeší sami např. i z důvodu lepšího poznání člověka – jak jedná v krizových situacích.

#### 4. VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ

V jakékoliv státní firmě, tak i ve školství vše záleží na kvalitě pracovníků (pedagogů). Je velice důležité, jaké pedagogy vybereme, protože právě tito lidé vyučují žáky, předávají jim znalosti, dovednosti a samozřejmě je také vychovávají. Vše záleží na pohovoru a samotném výběrovém řízení. Záleží na samotném manažerovi firmy (řediteli/ředitelce školy), co vše povolí svému personálnímu oddělení při výběru pedagogů, co vše na něj deleguje a jaké pravomoce jim dává.

Desatero zásad efektivního výběrového řízení

*Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“.*

*Získávání pracovníků a jejich výběr je vždy aktivita public relations.*

*Každý nábor a výběr ctí zásadu „3E“.*

*Celý proces vyhledávání, získávání a výběru je nepřetržitý.*

*Během náboru a výběru je uplatňován trychtýřový přístup.*

*Celý proces je dokumentován.*

*Výběr jako transplantace.*

*Proces rozhodování je skupinová záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.*

*Výběrové řízení je postavené na čtyřech pilířích.*

*Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníků.*

*Proces náboru a výběru je třeba zvládnout v nejkratším možném čase.*

*Jedenáctá zásada je doplněna, protože je aktuální v poslední době. (Hroník, 2007, s.101)*



## **Výběr pracovníků**

V dnešní době je již trendem, že při vypsání konkurzu na místo pedagoga se přihlásí více pedagogů, než je sama poptávka. Tento trend je i v nestátní sféře – moc lidí, málo pracovních nabídek. Aby došlo ke správné redukci všech pracovníků, mělo by se udělat více kol výběrového řízení. Škola, která hledá nového pedagoga, musí mít jasně stanovené požadavky, dále musí jasno v tom, zda chtějí zkušeného pedagoga s několika letou praxí nebo pedagoga po škole, s kvalifikací nebo bez kvalifikace (někdy se stává, že pedagog bez kvalifikace bývá výborným pedagogem, záleží však na řediteli školy, zda to umožní). Ze strany žadatele o pracovní místo musí být splněny samozřejmě také jisté předpoklady. Musí donést svůj strukturovaný životopis (někdy se vyžaduje i průvodní dopis), kopie dokladů o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestu, další osvědčení.

## **Výběr středního managementu**

Podle Charváta je jako nejvhodnější alternativa vyhodnocení, že za získávání a výběr odpovídá ředitel firmy, přičemž bere v úvahu názor přímého nadřízeného dotyčného pracovníka. Ředitel společnosti by měl být proto, že klíčová pozice vedoucí výroby transformátorů klade specifické nároky na speciální znalosti a vědomosti. Kandidát na tuto pozici musí mít zároveň manažerské schopnosti, protože bude přímo řídit 40 lidí.

Z tohoto odstavce jde jasně vyčíst, že pokud se přijímá nový pracovník na místo, kde musí mít jisté vědomosti a ukázat také manažerskou dovednost např. vést, měl by se ředitel firmy radit se svými podřízenými, a to nadřízenými pracovníky míst, na které je vypsáno výběrové řízení. Je to hlavně z důvodu jiného a profesionálního pohledu znalce, který v tom oboru právě pracuje.

## Výběrové řízení

*Nejběžnější výběrové řízení má tři kola. V prvním kole se protřídí zaslané životopisy, v druhém kole zveme vybrané uchazeče na pohovor a v posledním třetím kole mluvíme již opravdu s tím nejužším kruhem lidí, kteří se dostali až sem a z nich vybíráme toho nejlepšího kandidáta na obsazované místo. Ke každému výběrovému řízení je nutné vést protokol. V současnosti bude stále pravděpodobnější, že lidé s pocitem diskriminace při výběrovém řízení budou chtít znát „pravdu“ a budou se jí domáhat i soudní cestou. Protože v tomto ohledu neplatí presumpce nevinny, ale naopak organizace musí být schopna prokázat, že nebyla diskriminující, je potřebné vést ke každému výběrovému řízení protokol. Zatímco řád výběrového řízení dává rámeček, kritéria výběrového řízení a je formulován předem, protokol výběrového řízení je formulář, který sumarizuje přehledným způsobem výsledky v jednotlivých kolech a umožňuje kontrolu rozhodování. (Hroník, 2007, s. 149)*

### Vedení výběrového rozhovoru – behaviorální přístup

*Behaviorální způsob vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je velmi důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou problematikou. Například pokud budeme chtít zjistit, jaké jsou zkušenosti vedoucího s výběrovými rozhovory, zeptáme se takto: Vedl jste někdy výběrový rozhovor? Můžete mi říci, jak se vám to dařilo? Co bylo součástí vaší přípravy na rozhovor? Řekněte mi několik otázek, které jste v tomto konkrétním případě kladl kandidátovi. A další... Ano vyhraněnou metodou behaviorálního přístupu je simulování dané situace. (Vajner, 2007, s. 10)*

## Postup před vznikem pracovního poměru

### § 30

*(1) Výběr fyzických osob ucházejících se o zaměstnání z hlediska kvalifikace, nezbytných požadavků nebo zvláštních schopností je v působnosti zaměstnavatele, nevyplývá-li ze zvláštního právního předpisu<sup>12)</sup> jiný postup; předpoklady kladené zvláštními právními předpisy na fyzickou osobu jako zaměstnance tím nejsou dotčeny.*

*(2) Zaměstnavatel smí vyžadovat v souvislosti s jednáním před vznikem pracovního poměru od fyzické osoby, která se u něj uchází o práci, nebo od jiných osob jen údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy.*

### *§ 31*

*Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit fyzickou osobu s právy a povinnostmi, které by pro ni z pracovní smlouvy, popřípadě ze jmenování na pracovní místo vplynuly, a s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování, za nichž má práci konat, a povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů vztahujících se k práci, která má být předmětem pracovního poměru.*

### *§ 32*

*V případech stanovených zvláštním právním předpisem je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se fyzická osoba před uzavřením pracovní smlouvy podrobila vstupní lékařské prohlídce. (aktuální zákoník práce 262/200 Sb.)*

## **Zdroje pro vyhledávání pracovníků**

Tato moderní doba nám umožňuje mnoho zdrojů pro výběr pracovníků. Buďto můžeme nového pracovníka získat z vlastních zdrojů tzn., že známe někoho v našem okolí, kdo je pedagogem a hledá práci nebo někdo z prostředí školy má někoho na doporučení, a nebo jsou to potom externí síly, které nám pomohou vybrat nového zaměstnance. Jedná se např. o spolupráci s komerčními agenturami (jsou však dost drahé, takže opravdu málokterá ze škol si tuto spolupráci může dovolit), úřady práce, vyhlášení výběrové řízení např. na internetu, v rozhlase apod. Velkou výhodou pro externí výběr pracovníků spočívá hlavně v tom, že do školy vnese nový pohled, není ničím ovlivněn, tento člověk jde do úplně nového prostředí, které nezná.

Tímto se liší trochu státní a nestátní podniky. Zatímco školy, si většinou nemohou dovolit externí zdroje (personální agentury), firmy, které dobře prosperují a ředitel na personální činnosti nemá příliš času, využívají právě možnost personálních agentur. Záleží pouze na samotném řediteli firmy, po jaký krok se agentura dostane ve výběru nového pracovníka (zda vybere toho pravého a nejlepšího a nebo udělá úzký výběr, který předloží řediteli firmy).

### **Zodpovědné osoby**

Vždy záleží na samotné ředitelce/řediteli školy, co vše bude delegovat na osobu, která bude mít na starosti výběrové řízení a již samotné pohovory.

Podle Hroníka (2007) osoba zodpovědná za průběh administrativního kola obvykle není totožná s osobou zodpovědnou za celý výběr. Tato zodpovědná osoba má k dispozici potřebné dokumenty, které jsou vytvořené předem (např. složka s průvodní korespondencí), a nanejvýše předpřipravené dokumenty individualizuje. Hlavním úkolem je vyhodnocení materiálů a komunikace s kandidáty, včetně vyrozumění o dalším postupu. Zodpovědná osoba podle předem daných kritérií rozhoduje „kdo ne“, a je schopna na základě těchto kritérií své rozhodnutí zdůvodnit.

## **Dovednosti a způsobilosti u nového pracovníka**

Kdo by nechtěl toho nejlepšího pracovníka právě ve své firmě či škole? Každý se snaží z výběru, který se jim naskytne vybrat pro sebe toho nejlepšího a nejkvalifikovanějšího pracovníka. Každý má jiné požadavky, dívá se u nového pracovníka na něco jiného, ale co všichni sledují, jsou dovednosti, které uchazeč o místo ovládá. Někdy platí méně znamená více, jindy naopak. Tím je myšleno, že některý uchazeč se může pyšnit mnoha kurzy, osvědčeními, ale může být nepraktický právě pro obor, na které je výběrové řízení vyhlášeno. Pro mnohé je dnes velice důležitá praxe. Z mého soukromého dotazu odpověděli 4 z 5 ředitelů, že by šáhli raději po pedagogovi s praxí, než bez ní. Cítí v tom jistou jistotu, že umí učit a nemusí všemu učit a mohou být „hození do vody“. Zda je tato metoda výběru správná, či nesprávná by se daly vést dlouhé debaty, záleží na každém, jak se rozhodne, jakou představu o svém novém pedagogovi (pracovníkovi) má a co vše se dá v životopise odpustit a co ne.

*„Často zaznívá otázka: „Jak poznáme, jaké má nový kandidát dovednosti a způsobilosti?“ Na tuto otázku nelze moc dobře odpovědět, protože to je právě v tom, jak na jakého člověka působíme, jak se vyjadřujeme apod. Je to náročné poznat za pár týdnů a o to náročnější v pár hodinách.*

*Je důležité se zaměřit na komunikační schopnosti, jak se kandidát vyjadřuje, zda s námi jedná narovinu, jak reaguje na otázky, jaký má postoj těla, jak nám stiskne ruku při podání rukou... Druhá věc jsou určitě sociální dovednosti, tím se myslí, zda umí řešit konflikty s lidmi, dokáže přijmout kritiku, své emoce umí ovládat, je empatický.*

*Konkurz – bezprostředně po vstupu do dveří*

*Usmějte se. Vsugerujte si, že členové komise jsou vaši přátelé. Dávají vám přece šanci.*

*První věty vyslovte hlasitě a zřetelně. Přejeďte pohledem všechny členy komise tak, aby všichni měli pocit, že jste jim aspoň na okamžik pohlédli do očí.*

*Stůjte při tom rovně, vzpřímeně. Vyzařujte pohodu.“*

(Gruber, 2012, s. 115)

# PRAKTICKÁ ČÁST

## PRŮZKUMNÉ TERÉNNÍ ŠETŘENÍ

Praktická část je rozdělena na tři části. První část je tvořena anketovým šetřením zaměřeným na střední management, druhá část se skládá z řízených rozhovorů s řediteli škol a třetí část je tvořena z rozhovorů ředitelů nestátních podniků. Dělal jsem kvalitativní výzkum. Tento druh výzkumu jsem zvolila právě proto, že je rozsáhlejší, problém zkoumá více do hloubky, i když je časově náročnější, myslím, že pro mé téma to byla jasná volba druhu výzkumu. První část zjišťuje, jak probíhá komunikace mezi středním managementem a ředitelem školy, druhá část zjišťuje, jak probíhá výběrové řízení na školách, jaké jsou požadavky a třetí část zjišťuji, zda se nějak od sebe výběrová řízení liší či nikoliv.

### **Kvalitativní průzkum**

*Kvalitativní průzkum nabízí hlubší a rozměrnější pohled a chápání cílové skupiny, ale nelze jej příliš generalizovat. Kvalitativní průzkum pracuje zejména se slovy a odpovídá na otázku „proč se to děje?“ Kvalitativní data se shromažďují většinou formou interview.*

(Kopecký, 2013, str. 133)

### **Charakteristika výzkumného vzorku**

Výzkumný vzorek tvoří střední management školy. Konkrétně jsem oslovovala pouze osoby kompetentní pro výběr pedagogů – personální oddělení, ekonomické oddělení a zástupce ředitele.

## Analýza ankety

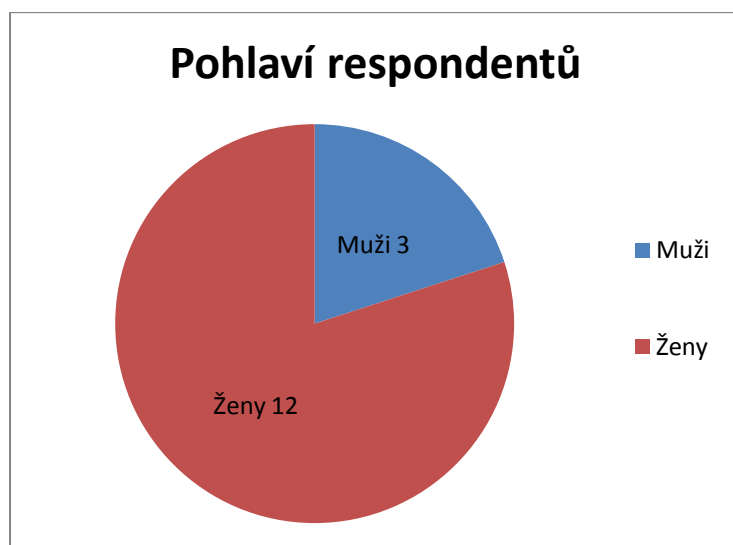
Výzkum formou ankety byl zaměřen, jak jsem již psala na střední management školy, konkrétně pouze na osoby spojené s výběrovým řízením pedagogů. Bylo osloveno celkově 10 základních škol ze Zlína a blízkého okolí. Spolupráci přijmulo 5 dotazovaných škol. Míra úspěšnosti je tedy 50 %.

V anketách jsem měla za cíl zjistit, jak probíhá komunikace mezi ředitelem školy a středním managementem při vyhlášení výběrového řízení na nového pedagoga, jaké má kdo pravomoce a jak by sami navrhovali výběrové řízení popřípadě v čem by jej sami vylepšili nebo o co jej obohatili.

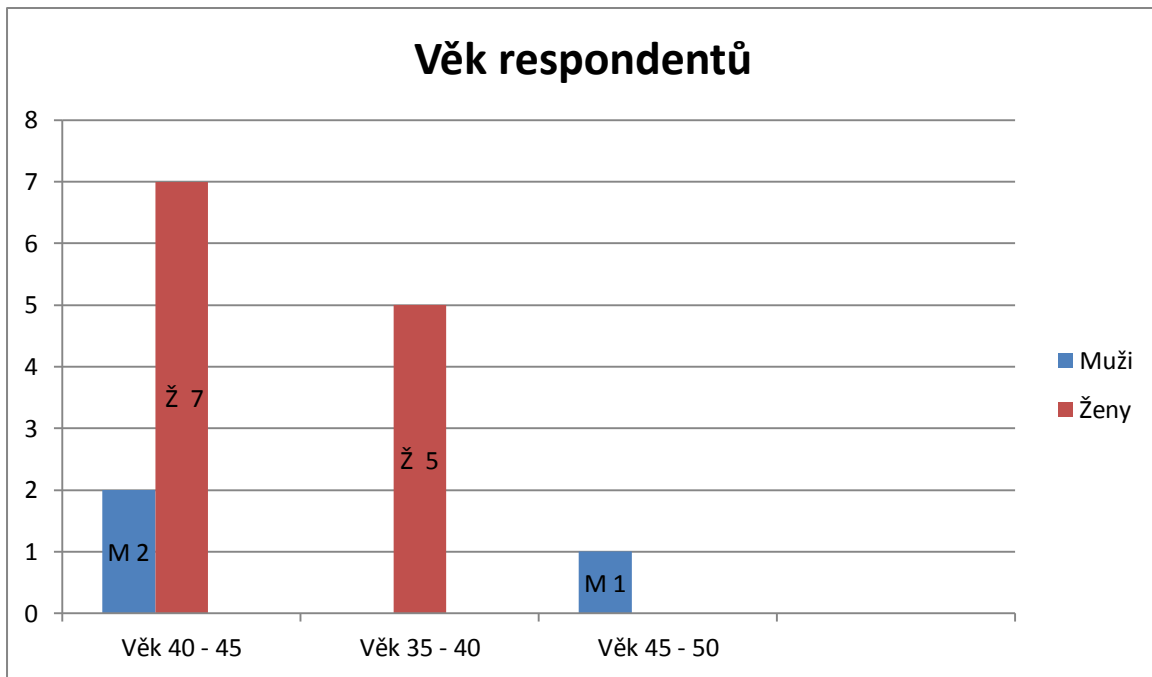
### Charakteristika souboru

Anketa byla předána 15 osobám z pěti škol, anketu vyplnilo 15 osob, míra úspěšnosti je 100 %. Osloveni byli pouze podřízení pracovníci středního managementu a samotná anketa byla anonymní. Zapojeni do mého výzkumu byli vybráni ředitelem školy, více zaměstnanců pro mě nebylo uvolněno ze své práce, jelikož jsem měla s výzkumem dlouho komplikace, musela jsem přijmout.

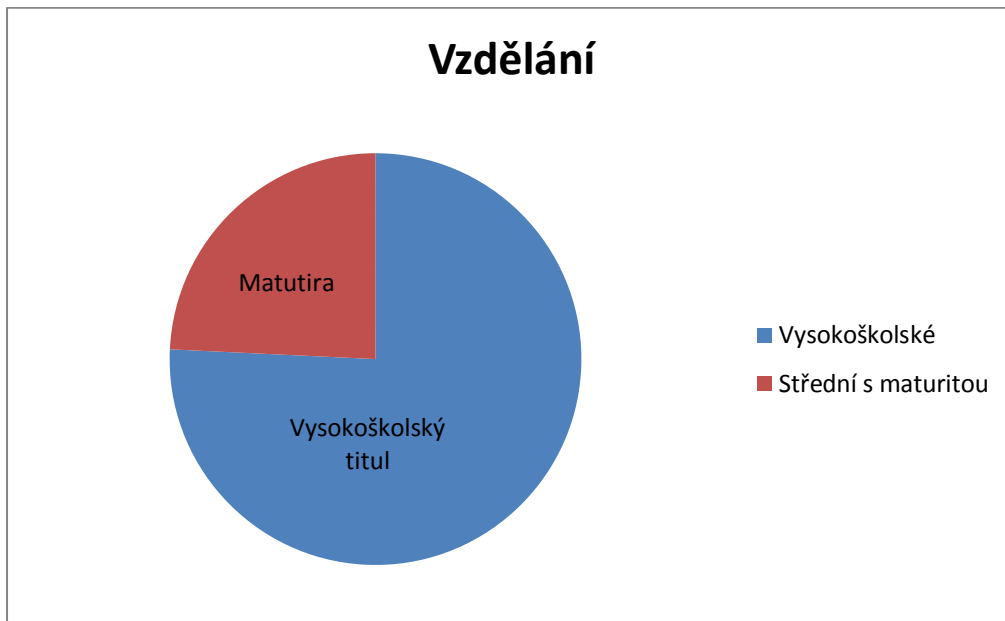
Na anketu odpovědělo 12 žen a 3 muži, věkové rozmezí je: 7 žen ve věku 40 – 45 let, 5 žen ve věku 35 – 40 let, 1 muž ve věku 45 – 50 let a 2 muži ve věku 40 – 45 let. 10 dotazovaných osob má vysokoškolské vzdělání a 5 osob má středoškolské vzdělání s maturitou.



Graf č. 1 rozdělení respondentů podle pohlaví



1.1 Graf č. 2 věk dotazovaných osob



1.2 Graf č. 3 nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



## **Rozbor otázek z ankety:**

Podílení se na výběrovém řízení:

15 z 15 dotazovaných osob odpovědělo, že se přímo na výběrovém řízení nepodílí, je to tedy 100 % neúčast při výběrovém řízení. Avšak 6 z 15 dotazovaných dodalo, že pokud je ředitel/ka školy opravdu v nesnázích, tak se jde za svými podřízenými poradit a zeptat na jejich osobní názor.

2 kola výběrového řízení ANO/NE

13 osob se shodlo na tom, že dvě kola výběrového kola stačí na to, aby vybrali správného a kvalitního pedagoga, pouze dvě osoby odpověděli, že na jejich škole

Souhlas s počtem kol přijímacího řízení

15 z 15 dotazovaných odpovědělo „ ANO“, dle jejich názoru všem vyhovuje, jak to na jejich školách funguje a probíhá v průběhu výběrového řízení včetně počtu výběrových kol. Je to tedy 100 % odsouhlasení.

Dlouholetá praxe, vysokoškolské vzdělání, raději muž než žena

Jedenáct respondentů se shodlo alespoň na 2 těchto požadavcích, 3 navrhovali jiné požadavky na nového pedagogického pracovníka a 1 osoba odpověděla, že záleží na dané situaci.

Komunikace mezi středním managementem a ředitelem školy

9 z 15 dotazovaných napsalo, že komunikace mezi nimi a ředitelem školy jsou na formální úrovni, tzn. že používají hovorovou mluvu pouze výjimečně, nejčastěji používají interpersonální komunikaci, při rozhovoru si vykají. Další 4 respondenti uvedli, že záleží na dané situaci, někdy je komunikace formální a někdy neformální. U výběrových řízení je to samozřejmě formální mluva. Dvě osoby pak odpověděli, že preferují hovorové mluvení a také s tykáním.

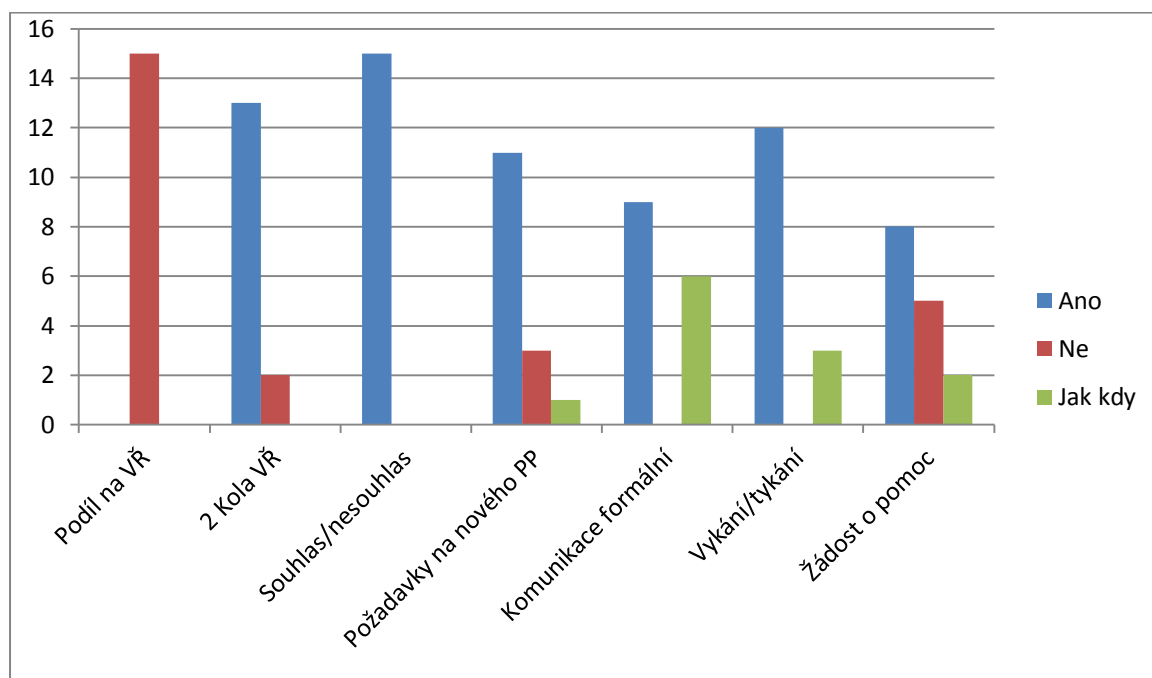
Tykání / Vykání

12 dotazovaných odpovědělo, že preferují rozhodně vykání, 3 lidé se pak shodli na tykání.

## Pomoc při výběru nového pedagogického pracovníka

Osm osob napsalo, že se ředitel školy obrací v nouzi buď přímo na ně, popřípadě na školního psychologa, zbylých 7 odpovědělo, že se s nimi ředitel neradí v žádné situaci.

Tykáním a vykáním jsem se zabírala hlavně z mého osobního hlediska. Velice mě zajímalo, zda je rozdíl na vesnici a ve městě právě v tykání/vykání. Říká se, že na vesnici jsou si lidé blíží, zná se každý s každým, tak mě zajímalo, zda to tak opravdu funguje. Navíc to trochu nastínilo sociální vazby na školách, proto jsem toto téma zařadila do mé ankety.



1.3 Graf č. 4 analýza dotazníkového šetření

## **Zhodnocení výsledků ankety**

Cílem ankety bylo, zda se osoby ze středního managementu podílí na výběrovém řízení nového pedagogického pracovníka a jaká je komunikace mezi jimi a samotným ředitelem školy.

Otázku delegování jsem do ankety nezahrnovala, nechala jsem ji až pro top management.

Z ankety nevyplývaly žádné velké výkyvy v odlišnosti názorů. Většina se shodla na tom, že se přímo na výběrovém řízení nepodílejí, ředitel/ka školy si své pracovníky si vybírá sám/sama. V pár případech však vznikla neshoda názorů a to právě v tom, že pokud nastane komplikovaná situace nebo je více dobrých kandidátů na požadované místo, tak se ředitel/ka přijdou poradit za svými podřízenými, nejčastěji za zástupci ředitele, vyslechnou si jejich názor a následně se poradí. Někteří respondenti uvedli také možnost školního psychologa, tuto možnost ředitelé škol také využívají.

Názory na komunikaci mezi středním managementem a ředitelem školy se také od sebe moc nelišily. Většina upřednostňuje vykáni se svým nadřízeným. Z ankety je také zřetelně vidět, že komunikace záleží na dané situaci, od toho se odvíjí, zda je komunikace na formální, či neformální úrovni. Dva lidé také uvedli tykání si s ředitelem, se kterým jsou velice spokojeni, protože to láme určité stěny v komunikaci.

Druhou část mého výzkumu tvoří řízené rozhovory s řediteli škol. Výzkum jsem dělala na základních školách ve Zlíně a jeho blízkém okolí, vše je zachováno pod anonymitou, takže budu jednotlivé školy značit písmenky od A.

#### Škola A

Na této škole působí paní ředitelka ve věku 50 – 55 let, je škola na vesnici, která je sloučená s mateřskou školou, tvoří pouze 1. stupeň.

*„Paní ředitelko, jakým způsobem oznamujete, že hledáte nového pedagogického pracovníka?“*

„Nové pracovníky přijímám většinou na doporučení, pokud se dostaví s životopisem, nebo přes inzerát.“

*„Vyjmenujte mi prosím alespoň 3 požadavky, které by měl Váš nový pedagogický pracovník mít, stačí obecně:“*

„Nový pracovník by měl být především pečlivý, pracovitý, kreativní a ochotný pracovat na společných akcích i mimo pracovní dobu.“

*„Upřednostňujete muže nebo ženy, záleží Vám na věku kantora?“*

„Neupřednostňuji nikoho, většinou jsem přijala mladé lidi, kteří vnesou do kolektivu nové nápady.“

*„Delegujete nějaké pravomoce a kompetence na Váš střední management? Pokud ano, komu konkrétně a jaké?“*

„Nedeleguji, tuto záležitost si vyřizuji výhradně sama.“

*„Trváte na tom, aby měl Váš nový pedagogický pracovník kvalifikaci?“*

„Dříve jsem přijala pedagoga i bez aprobace, ale většinou pouze na záskok např. za mateřskou dovolenou, v dnešní době přijímám pedagogy pouze s aprobací.“

*„Kolik kol má na Vaší škole výběrové řízení?“*

„Přijímací řízení má u nás dvě kola.“

*„Radíte se s někým např. po pohovoru, koho přijmout, pokud ano, s kým?“*

„Ve sporných případech se radím s kolegy a se zástupci, ale je to výjimečná situace.“

„Když se radíte tedy se svými podřízenými, stává se, že se Vaše názory na pedagogy neshodují a každá strana upřednostňuje někoho jiného?“

„Jak jsem již řekla, radím se výjimečně, ale zatím se mi nestalo, že bychom se přímo neshodli, řekli mi svůj názor a já k němu přihlédla. Většinou se ale naše názory moc neliší.“

„Jaké druhy a formy komunikace vznikají mezi Vámi a středním managementem?“

„Po pravdě musím říct, že žijeme na vesnici, kde se zná dá se říct každý s každým, takže si s většinou kolegů tykám. Ovšem v důležitých záležitostech zachováváme formální jednání.“

Druhá škola – škola B, se nachází v obci, paní ředitelce 45 – 50 let, v obci je tato škola rozdělena na 2. První škola tvoří 1. stupeň a druhá škola (budova) tvoří 2. stupeň, kde je také školní jídelna a veškeré kanceláře společně s ředitelkou školy.

„Paní ředitelko, jakým způsobem oznamujete, že hledáte nového pedagogického pracovníka?“

„ Zveřejňuji inzerát na webových stránkách školy. Ovšem denně prostřednictvím e-mailů dostávám spoustu nabídek, které si ukládám do databáze.“

„Vyjmenujte mi prosím alespoň 3 požadavky, které by měl Váš nový pedagogický pracovník mít, stačí obecně:“

„ Kvalifikace, iniciativa, kreativita, samostatnost, komunikativnost.“

„Upřednostňujete muže nebo ženy, záleží Vám na věku kantora?“

„ Rozhoduji se podle schopností, to je pro mě nejdůležitější.“

„Delegujete nějaké pravomoce a kompetence na Váš střední management? Pokud ano, komu konkrétně a jaké?“

„Ano, deleguji např. zodpovědnost za oblast ŠVP, BOZP. Pohovory a výběrová řízení si dělám sama.“

*„Trváte na tom, aby měl Váš nový pedagogický pracovník kvalifikaci?“*

*„Ano, samozřejmě.“*

*„Kolik kol má na Vaší škole výběrové řízení?“*

*„Dvě.“*

*„Radíte se s někým např. po pohovoru, koho přijmout, pokud ano, s kým?“*

*„Ano, radím se se svými zástupci a školním psychologem.“*

*„Když se radíte tedy se svými podřízenými, stává se, že se Vaše názory na pedagogy neshodují a každá strana upřednostňuje někoho jiného?“*

*„Jak se říká sto lidí, sto chutí. Samozřejmě se nám již párkrát stalo, že se naše názory rozcházel, ale vždy jsme dokázali udělat kompromis.“*

*„Jaké druhy a formy komunikace vznikají mezi Vámi a středním managementem?“*

*„Se svými podřízenými mám přátelský vztah, ale trvám na vykání. Můžeme spolu dobře vycházet, ale měla by se zachovávat určitá míra profesionality a odstupu.“*

Škola C je také v obci, kde na škole působí ředitel ve věku 40 – 45 let, škola je od druhého stupně, sjíždí se sem do školy děti z okolních vesnic.

*„Pane řediteli, jakým způsobem oznamujete, že hledáte nového pedagogického pracovníka?“*

*„Zveřejňuji inzerát na webových stránkách školy.“*

*„Vyjmenujte mi prosím alespoň 3 požadavky, které by měl Váš nový pedagogický pracovník mít, stačí obecně:“*

*„Spolehlivost, kreativita, pečlivost, samostatnost.“*

*„Upřednostňujete muže nebo ženy, záleží Vám na věku kantora?“*

„Nedá se říct, že bych někoho upřednostňoval, pedagog musí mít osobnost a příslušné vzdělání, zatím je to na naší škole smíšené, mám kantory, kteří učí již 30 let a mám taky mladé kantory.“

*„Delegujete nějaké pravomoce a kompetence na Váš střední management? Pokud ano, komu konkrétně a jaké?“*

„Nedeleguji, výběrově řízení si dělám sám.“

*„Trváte na tom, aby měl Váš nový pedagogický pracovník kvalifikaci?“*

„Samozřejmě.“

*„Kolik kol má na Vaší škole výběrové řízení?“*

„Dvě.“

*„Radíte se s někým např. po pohovoru, koho přijmout, pokud ano, s kým?“*

„Párkrát se mi již stalo, že jsem se dostal do situace, kdy jsem potřeboval slyšet názor i někoho druhého, obracím se na svého zástupce.“

*„Když se radíte tedy se svými podřízenými, stává se, že se Vaše názory na pedagogii neshodují a každá strana upřednostňuje někoho jiného?“*

„Neradím se často a vždy chci slyšet spíše názor.“

*„Jaké druhy a formy komunikace vznikají mezi Vámi a středním managementem?“*

„Se svým personálem si vykám, jednáme spolu na formální úrovni, myslím, že to zachovává určitou úroveň školy.“

Čtvrtá škola – škola D je ze Zlína, je zde pan ředitel ve věku 50 – 55let, třída má jak první, tak i druhý stupeň.

*„Pane řediteli, jakým způsobem oznamujete, že hledáte nového pedagogického pracovníka?“*

„Je to různé, někdy vyberu kantora z mé databáze, využívám i možnost inzerce na webových stránkách [www.zkola.cz](http://www.zkola.cz) a nebo na našich webových stránkách školy.“

*„Vyjmenujte mi prosím alespoň 3 požadavky, které by měl Váš nový pedagogický pracovník mít, stačí obecně:“*

*„Vzdělanost, kreativita, nadšení pro práci, pečlivost.“*

*„Upřednostňujete muže nebo ženy, záleží Vám na věku kantora?“*

*„Neupřednostňuji, dívám se hlavně na jeho schopnosti a doporučení.“*

*„Delegujete nějaké pravomoce a kompetence na Váš střední management? Pokud ano, komu konkrétně a jaké?“*

*„Nedeleguji.“*

*„Trváte na tom, aby měl Váš nový pedagogický pracovník kvalifikaci?“*

*„Dnes již ano. Dříve jsem měl pár kantorů bez aprobační, ale většinou si dodělali vzdělání, aby mohli dále pokračovat v práci na naší škole.“*

*„Kolik kol má na Vaší škole výběrové řízení?“*

*„Tři kola.“*

*„Radíte se s někým např. po pohovoru, koho přijmout, pokud ano, s kým?“*

*„Neradím, o svých pracovnících rozhoduji sám.“*

*„Když se radíte tedy se svými podřízenými, stává se, že se Vaše názory na pedagogii neshodují a každá strana upřednostňuje někoho jiného?“*

Nedotazováno, viz. předchozí odpověď.

*„Jaké druhy a formy komunikace vznikají mezi Vámi a středním managementem?“*

*„Se svými podřízenými máme dobrý, přátelský vztah, ale zachováváme vykáni.“*

Škola E se nachází na vesnici kousek od Zlína, je to škola, která má pouze první stupeň, působí zde paní ředitelka ve věku 50 – 55 let.

*„Paní ředitelko, jakým způsobem oznamujete, že hledáte nového pedagogického pracovníka?“*

*„Nejčastěji je to přes webové stránky školy, zkusila jsem i internetové zdroje: [www.zkola.cz](http://www.zkola.cz).“*



*„Vyjmenujte mi prosím alespoň 3 požadavky, které by měl Váš nový pedagogický pracovník mít, stačí obecně:“*

*„Spolehlivost, vysoké pracovní nasazení, láska k dětem, kreativita.“*

*„Upřednostňujete muže nebo ženy, záleží Vám na věku kantora?“*

*„Neupřednostňuji.“*

*„Delegujete nějaké pravomoce a kompetence na Váš střední management? Pokud ano, komu konkrétně a jaké?“*

*„Nemám s tím dobré zkušenosti, nedeleguji.“*

*„Trváte na tom, aby měl Váš nový pedagogický pracovník kvalifikaci?“*

*„Ano.“*

*„Kolik kol má na Vaší škole výběrové řízení?“*

*„Máme tři kola.“*

*„Radíte se s někým např. po pohovoru, koho přijmout, pokud ano, s kým?“*

*„Se školním psychologem a někdy také s kolegy, záleží na situaci.“*

*„Když se radíte tedy se svými podřízenými, stává se, že se Vaše názory na pedagogy neshodují a každá strana upřednostňuje někoho jiného?“*

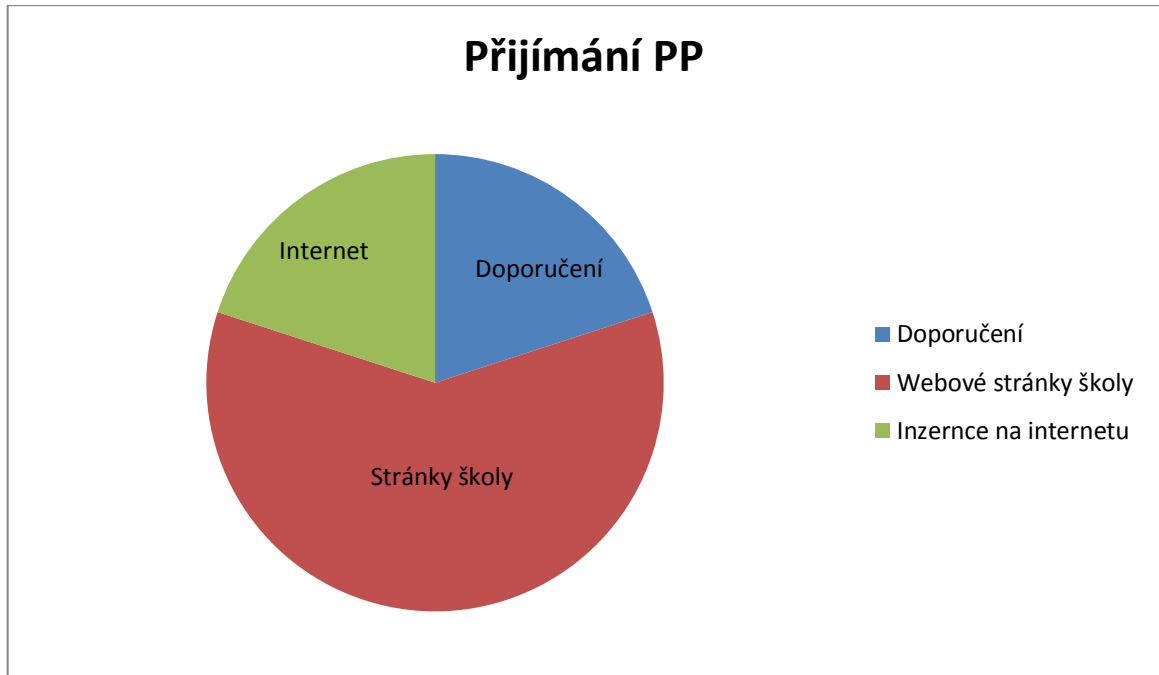
*„Jak jsem již řekla, záleží na situace, pokud jdu za školním psychologem, tam se většinou shodneme, s ostatními je to horší, tam se naše názory někdy opravdu rozchází, protože každý má jiné vidění toho dotyčného, ale vždy se nějak domluvíme a uděláme jistý kompromis.“*

*„Jaké druhy a formy komunikace vznikají mezi Vámi a středním managementem?“*

*„Na naší škole jsme jako jedna velká rodina, všichni si tykáme.“*

## Zhodnocení rozhovorů :

Většina škol, měla i více odpovědí na otázky, použila jsem to, co mi v rozhovorech zdůrazňovali a kladli na první místo.



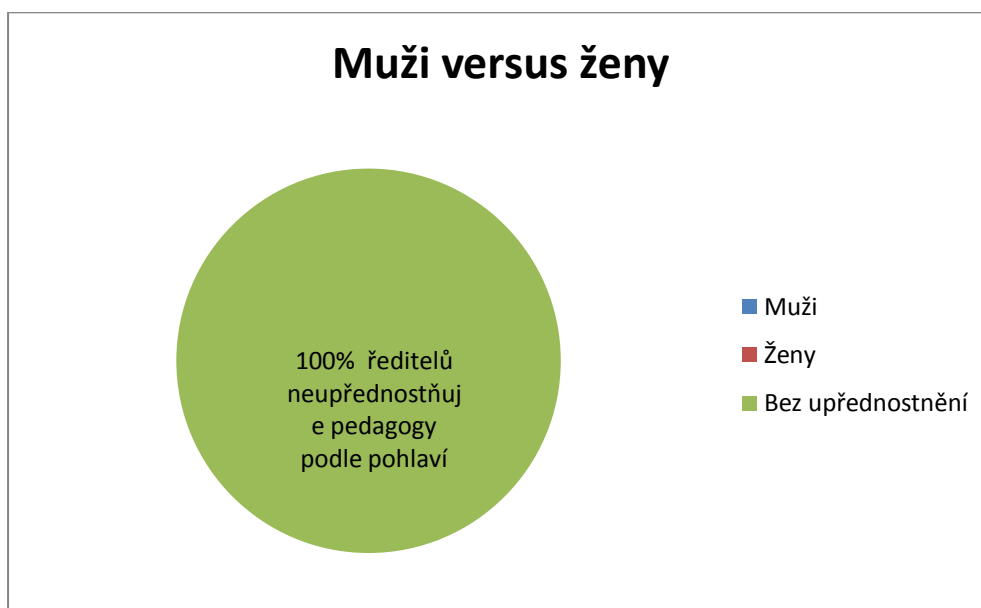
Graf č. 5 způsob oznamování o výběrovém řízení



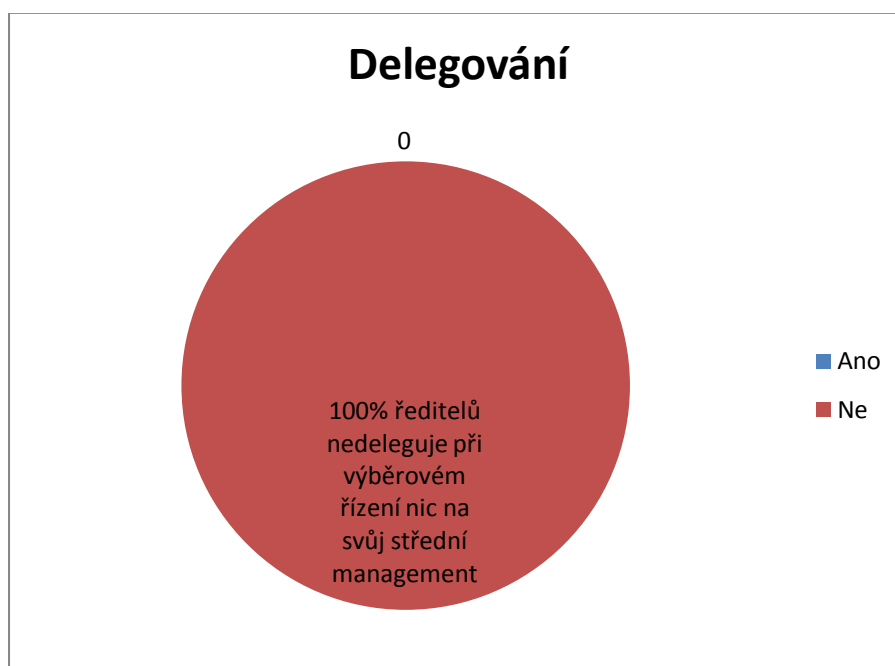
Graf

č. 6 požadavky kladené na nového pedagogického pracovníka

Z grafu je jednoznačné, že největší důraz se klade na kreativitu pedagogů, na druhém místě to pak jsou pečlivost a pracovitost, třetí nejdůležitější požadavek jsou kvalifikace, samostatnost a spolehlivost. Zbytek požadavků byl individuální.



Graf č. 7 znázorňuje, zda ředitelé škol upřednostňují muže nebo ženy



Graf č. 8 znázorňuje delegování pravomocí na střední management při výběru nových pedagogů

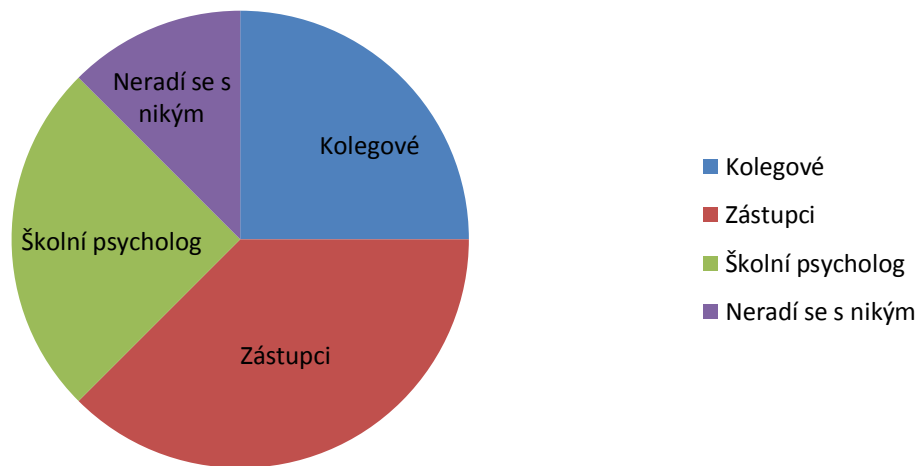


Graf č. 8 nám ukazuje, zda ředitelé škol trvají na aprobaci u svých pedagogů



Graf č. 9 znázorňuje počet přijímacích kol

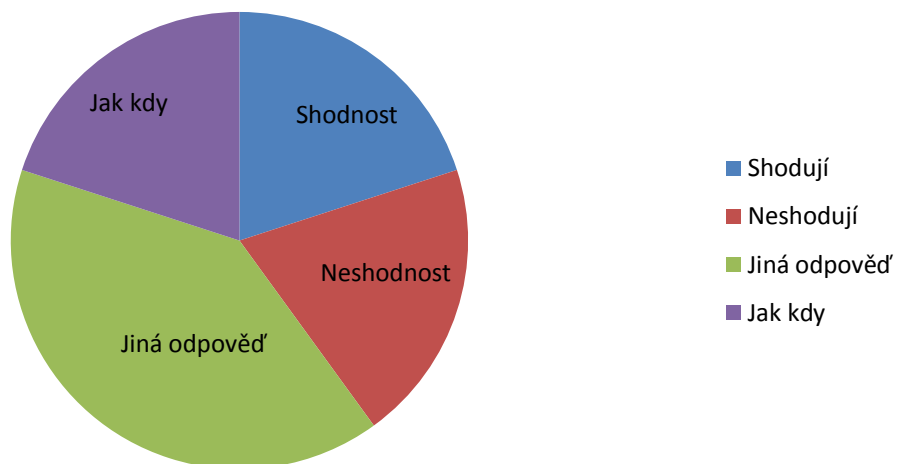
## Rady při přijímacím řízení



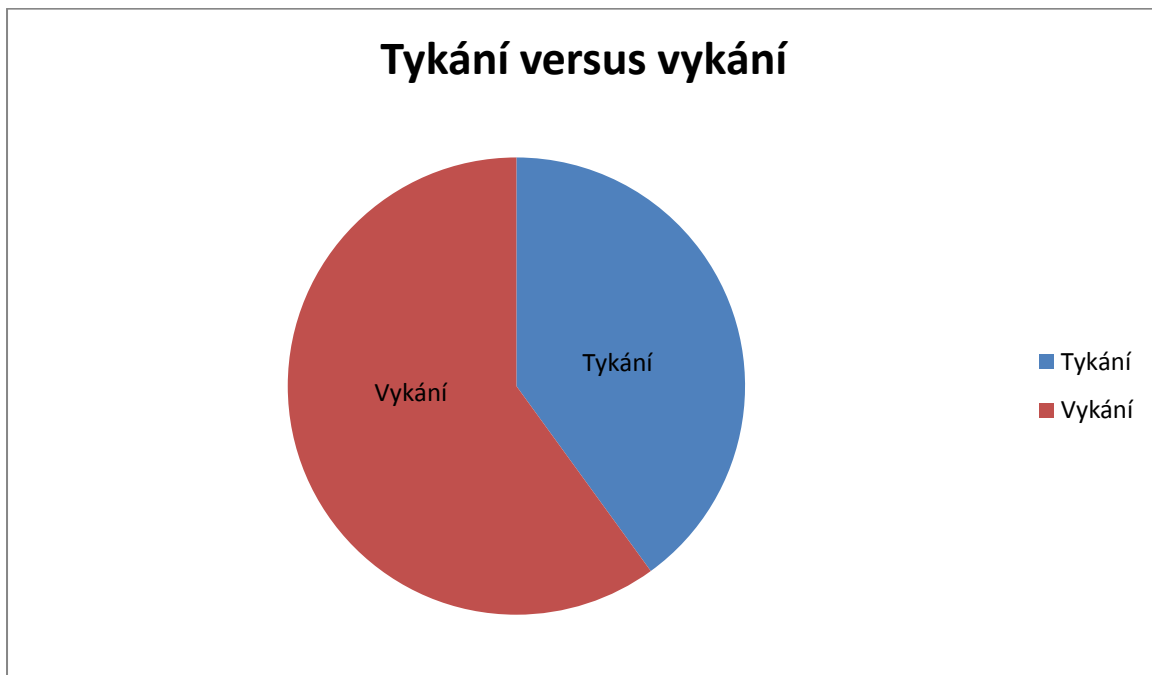
Graf č. 10 ukazuje, zda se ředitel školy radí s někým ze svého středního managementu při složité situaci u výběrového řízení

Respondenti zde mohli odpovídat ve více variantách, kde jsem zapojila všechny možné varianty, protože mi všechny zdůrazňovali a někteří mi také řekli, že záleží na situaci, dle situace se jdou poradit za příslušným pracovníkem.

## Názory se středním managementem



Graf č. 10 ukazuje, zda se názory shodují s řediteli škol a středním managementem



Graf č. 11 zobrazuje tykání a vykání mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem

Ve třetí části mého výzkumu jsem dělala řízené rozhovory s řediteli nestátních firem. Cíleně jsem si vybrala větší firmy. Firem je také celkově 5 – stejně jako škol. Jde také o anonymní výzkum, takže firmy budu označovat číslicemi.

Firma 1 (250 zaměstnanců)

*„Když vyhlašujete výběrové řízení na nový post, jakou formou kontaktujete okolí, že jej vyhlašujete?“*

**Nejčastěji přes internet, ale dáváme inzerát i na náš intranet, aby zaměstnanci měli možnost doporučit někoho známého. Pokud se pak ukáže nový pracovník (přijatý na doporučení) jako kvalitní, zaměstnance, který ho doporučil získá finanční odměnu.**

*„Kolik kol má vaše výběrové řízení?“*

**3 kola. V 1.kole se vybírají kandidáti z životopisů, ti, co postoupí do 2.kola konají testy a ti úspěšní, kteří testy vykonají na požadovaný počet bodů přechází do 3.kola a to je již pohovor se samotným ředitelem firmy (se mnou).**

*„Pokud tedy kandidát splní obě dvě kola přijímacího řízení a jdou na pohovor k Vám, radíte se s někým ze svých podřízených koho přijmout?“*

**O úplném finálním výběru ne, ale veškeré práce před tím dělají vždy dva k tomu určení zaměstnanci. Životopisy má na starosti personalistka a testy má asistentka.**

*„Dáváte tedy možnost k vyjádření se k budoucím zaměstnancům firmy, akorát si pak sám vyberete toho nejlepšího?“*

**Ano. Osoby pověřené výběrem v 1. a 2. kole mají veškerou mou důvěru a pravomoce k tomu určené.**

*„V čem myslíte, že je tato forma výběru lepší?“*

**Jako první, co mě napadá, je projevená důvěra, zlepšují se vztahy mezi mnou a mými podřízenými. Dále pak určitě nesmím opomenout velkou finanční motivaci, v případě, že nový zaměstnanec je na něčí doporučení od nás z firmy.**

*„Myslíte si, že se liší výběrové řízení v nestátní sféře od státní sféry, konkrétně školy?“*

**Nikdy jsem nad tím nepřemýšlel a ani se o to nezajímám, ale myslím, že určitá odlišnost tam je. Jistě se najdou body, které budou totožné s naším výběrovým řízením, ale také se určitě dostaneme i k neshodě. Záleží také hodně na čase, který poskytujeme výběrovému řízení a co si budeme namlouvat, někdy hrají roli i finanční situace.**

Firma 2 (400 zaměstnanců)

*„Když vyhlašujete výběrové řízení na nový post, jakou formou kontaktujete okolí, že jej vyhlašujete?“*

**Na tyto záležitosti máme zaplacenou personální agenturu, která se o vše postará, ale pokud vím, tak inzeráty jsou zadávány přes internet.**

*„Kolik kol má vaše výběrové řízení?“*

**Domlouvali jsme se s agenturou na třech kolech. V prvním kole je procházení životopisů, ve druhém kole jsou znalostní testy a třetí kolo je finální – pohovor se mnou.**

*„Pokud tedy kandidát splní obě dvě kola přijímacího řízení a jdou na pohovor k Vám, radíte se s někým ze svých podřízených koho přijmout?“*

**Se zaměstnanci ne, agentura se radí pouze semnou. Pošle mi vždy 3 nejlepší kandidáty, které vybrali, a já vybírám toho nejlepšího z nich**

*„Nedáváte tedy vůbec možnost se zaměstnancům vyjádřit?“*

**Ne.**

*„V čem si myslíte, že je tato forma výběru lepší?“*

**Určitě už jen v tom, že ve firmě mám hlavní slovo já a to nemluvě, pokud jde o výběr nového pracovníka.**

*„Myslíte si, že se liší výběrové řízení v nestátní sféře od státní sféry, konkrétně školy?“*

**Určitě ano, konkrétní věci Vám nepovím, ale odlišnosti jistě budou.**



Firma 3 (430 zaměstnanců)

*„Když vyhlašujete výběrové řízení na nový post, jakou formou kontaktujete okolí, že jej vyhlašujete?“*

**Záleží na tom, o jaký post se konkrétně jedná. Pokud hledáme pracovníka – dělníka, najímáme personální agenturu, pokud hledáme pracovníka do kanceláře, tak vyhlásíme výběrové řízení – zadáním inzerátu na internet.**

*„Kolik kol má vaše výběrové řízení?“*

**Na obě pozice vyhlašujeme vždy 2 kola. V prvním kole je čtení a třídění životopisů a ve druhé kole je pohovor semnou.**

*„Pokud tedy kandidát splní požadavky z životopisu a jdou k Vám na pohovor, radíte se svými zaměstnanci o výběru?“*

**Většinou ne, ale stalo se už párkrát, že jsem byl opravdu časově vytížený, tak mi nezbylo nic jiného, než delegovat tuto činnost na svou asistentku, která má mou největší důvěru. Ale jak říkám, je to pouze ojedinělý případ.**

*„Se zaměstnanci se tedy neradíte vůbec, pouze se svou asistentkou?“*

**Ano, ale pouze ojediněle.**

*„V čem si myslíte, že je tato forma výběru lepší?“*

**Z pohledu asistentky je to určitě projev mé důvěry k ní a důkaz, že je po mně druhá nejdůležitější osoba ve firmě.**

*„Myslíte si, že se liší výběrové řízení v nestátní sféře od státní sféry, konkrétně školy?“*

**Myslím, že ani ne. Dnes každý používá internet, takže si myslím, že je to ve všech sférách stejné. Akorát si nejsem jistý agenturou, zda školy také využívají možnosti personálních agentur, záleží zde hodně na finančních možnostech.**

Firma 4 (150 zaměstnanců)

*„Když vyhlašujete výběrové řízení na nový post, jakou formou kontaktujete okolí, že jej vyhlašujete?“*

**Internetové stránky jako je např. práce.cz, jobs.cz. Dále na stránkách naší firmy a neposlední řadě na firemním intranetu.**

*„Kolik kol má vaše výběrové řízení?“*

**2 kola. V prvním kole se třídí životopisy , to má na starosti personální oddělení a ve druhém kole je pohovor semnou nebo mou asistentkou, záleží na jakou pozici je výběrové řízení vyhlášeno.**

*„Pokud tedy kandidát splní požadavky z životopisu a jdou k Vám na pohovor, radíte se svými zaměstnanci o výběru?“*

**Jak jsem říkal, záleží o jaký post se jedná.**

*„Pokud se tedy radíte, dáváte na úsudky svých zaměstnanců nebo si nakonec stejně uděláte po svém?“*

**Dávám na rady mé asistentky, vždy si ji vyslechnu, zhodnotím její názor, řeknu jí svůj názor a společně pak vybereme toho vítěze.**

*„V čem si myslíte, že je tato forma výběru lepší?“*

**Vím, že má asistentka v tom vidí a také samozřejmě má z mé strany projevenou důvěru. Já ji k ní mám také, což je pro mě nejdůležitější.**

*„Myslíte si, že se liší výběrové řízení v nestátní sféře od státní sféry, konkrétně školy?“*

**Řekl bych, že ano. Určitě všichni využíváme možnosti internetu, ale každý máme přeci jen jiné požadavky, co člověk to originál, takže se v něčem určitě výběrové řízení lišit musí. Na konec jde nám všem o jedno - o kvalitního pracovníka.**

Firma 5 (116 zaměstnanců)

*„Když vyhlašujete výběrové řízení na nový post, jakou formou kontaktujete okolí, že jej vyhlašujete?“*

**Jako první vypisujeme na intranet naší firmy, že hledáme nového pracovníka a čekáme na doporučení nějakého zaměstnance, vždy stanovíme limit, do kdy se u asistentky ředitele můžou hlásit (limit bývá týden až 10 dní), pokud projde, čeká na zaměstnance, který jej doporučil finanční odměna, pokud nenajdeme nikoho na doporučení, vyhlašujeme výběrově řízení na internetu.**

*„Kolik kol má vaše výběrové řízení?“*

**2 kola. V prvním kole se píšou testy a na jejich základě vyhodnocujeme ty nejlepší kandidáty, nejčastěji tři, dále v druhém kole je pohovor u mě s tím, že nový pracovník donese životopis a já vybírám na základě pohovoru a když si nejsem jistý, nahlédnu do životopisu.**

*„Pokud tedy kandidáti splní testy a jdou na pohovor k Vám, radíte se s někým ze svých podřízených koho přijmout?“*

**Tři kandidáty vybírá asistent ředitele společně s jedním zaměstnancem na hledanou pozici např. hledá se technik, tak se asistent radí s hlavním technikem, z těchto tří si pak vybírám já sám podle pohovoru, doporučení a doplňujících otázek např. všeobecný přehled.**

*„Pokud se tedy radíte, dáváte na úsudky svých zaměstnanců nebo si nakonec stejně uděláte po svém?“*

**Ano dávám.**

*„V čem si myslíte, že je tato forma výběru lepší?“*

**Zapojuje zaměstnance do chodu firmy, což je pro pracovníky důležité, také určitě nemůžu opomenout finanční motivaci – v případě přijetí nového pracovníka na doporučení.**

*„Myslíte si, že se liší výběrové řízení v nestátní sféře od státní sféry, konkrétně školy?“*

**Tak to opravdu nemůžu posoudit. Určitě mají výběrová řízení nějaké společné prvky, ale určitě nebudou totožná. Jak říkám, nevím, jak na tuto otázku pořádně odpovědět.**

**Zhodnocení rozhovorů u firem:**

	<b>FIRMA 1</b>	<b>FIRMA 2</b>	<b>FIRMA 3</b>	<b>FIRMA 4</b>	<b>FIRMA 5</b>
<b>OTÁZKA A</b>	Internet - inzerát, intranet - doporučení.	Personální agentura.	Záleží na postu: dělník - personální agentura, kancelář - internet (inzerát).	Inzerát na internetu.	Intranet - doporučení, internet - inzerát.
<b>OTÁZKA B</b>	3 kola.	3 kola.	2 kola.	2 kola.	2 kola.
<b>OTÁZKA C</b>	Prvotní práce dělá personalista a asistent ředitele, samotný, konečný výběr ředitel.	NE.	NE, pouze v krajních situacích.	Záleží na pozici.	Tři nejlepší kandidáty vybírá asistent ředitele s určeným zaměstnancem na vedoucí pozici daného úseku, konečný výběr - ředitel.
<b>OTÁZKA D</b>	ANO.	NE.	Ojedinele ano.	Pokud se radí, tak ano.	ANO.
<b>OTÁZKA E</b>	Důvěra, finanční motivace.	Musí být vidět, že ředitel je hlava firmy.	Důvěra, důležitost ve firmě.	Důvěra, důležitost ve firmě.	Finanční motivace, důvěra.

OTÁZKA F	Ano s odlišnostmi.	Ano s odlišnostm i.	NE.	ANO.	Neutrální názor – ano i ne.
----------	-----------------------	---------------------------	-----	------	-----------------------------------

## Shrnutí výsledků

Většina škol v mém výzkumu byly školy na vesnici, pouze jedna byla z města. Je pravda, že názory ředitelů z vesnic a z města se v jistých věcech lišily.

Hledání pracovníků je na všech školách většinou stejný, jelikož internet dnes využívá každý, nejčastější oznámení o výběrovém řízení na pozici pedagoga je vyvěšeno na internetu, konkrétně pak na webových stránkách školy.

V dnešní době, což mi potvrdil opravdu každý z ředitelů je pro všechny důležitá kvalifikace pedagoga. Dříve mi někteří ředitelé potvrdili, že přijali na školu i nekvalifikovaného pedagoga (nemuseli mu dávat takový plat, jako kvalifikovaným pedagogům), ale většina si pak stejně kvalifikace dodělala, buď pod tlakem ředitele školy – hrozila jim výpověď a nebo si ji udělali dobrovolně.

U otázky, zda upřednostňují muže nebo ženy, mi bylo řečeno, že je opět důležitá kvalifikace a ne pohlaví.

Delegování ředitelé nevyužívají, své pedagogy si vybírají sami, ovšem tady se názory trochu rozcházel a to v tom smyslu, že někdo se radí s celým kolektivem a někdo pouze s vybranými nebo příslušnými osobami. Na vesnici, mi jedna paní ředitelka přímo řekla, že se vždy ptá všech svých pedagogů i ekonomky, protože jsou malá škola a chce se poradit se všema. Ve městě se názor lišil, pan ředitel byl jasně utvrzen v tom, že pokud se radí, tak pouze se příslušnými pracovníky, pedagogové do této oblasti by podle něj neměli zasahovat. Bylo mi však jasně zdůrazněno, že pokud jde pro radu, tak jde již o velice vážnou situaci, která ale zatím nastala na škole jen jednou.

V nestátních podnicích se situace někdy lišila. Výběrová řízení probíhají sice stejně nebo aspoň hodně podobně, ale některé z firem využívají možnosti personálních agentur, což jim usnadní práci a hlavně čas. Toho nejlepšího si sice ředitel chce vybrat sám, ale nemusí se starat o ty zdoluhavé formality před finálním přijetím např. pohovorem. Je to však otázka financí. Když jsem se po rozhovoru ptala, zda jsou personální agentury cenově náročné, tak mi bylo odpovězeno, že velmi, takže si to mohou dovolit opravdu dobře prosperující firmy, kterým finance nechybí a kteří postrádají čas. Jeden ředitel firmy mi přiznal, že si personální agenturu nesjednává z toho důvodu, že by toho zaměstnance nemohl poznat tak, jak když si výběrové řízení a veškeré věci okolo dělá firma sama. Je na tom určitě něco k zamyšlení, ale ne každý má ten čas na výběr pracovníka.

## Závěr

Existuje možnost dokonalého výběrového řízení, kdy vždy vybereme toho nejlepšího kandidáta? Z řízených rozhovorů jsem mohla posoudit a udělat si jasný názor, že určitě to nelze, ač si to určitě každý přeje. Každá škola i firma má jiné požadavky, někdo vyžaduje, aby byl pedagog (pracovník) vzdělaný a profesionální a někdo jiný zase chce hlavně lásku k dětem (u pedagogického pracovníka) a práci i mimo pracovní dobu. Někdy se však může stát, že i když si myslím, že jsme vybrali toho nejlepšího, spleteme se. Hodně záleží na osobnosti člověka, jak působí na okolí, na ředitele, jsou to všechno indikátory, které ovlivňují rozhodování a následně úsudek o člověku samotném. Každý ředitel je jiný, má své požadavky, od kterých neustoupí, své představy, ideje... Každá škola (firma) se snaží dělat co nejkvalitnější výběrová řízení, z toho vyplývá, že je to interní záležitost jak firmy, tak i školy, kterou si každý ředitel tvoří opravdu sám a dle svých představ.

Neexistuje tedy žádný vzor dokonalého výběrového řízení, protože každý by v něm našel alespoň jednu věc, která by mu samotnému nemusela vyhovovat. Někdo dává přednost mladým lidem, jiný zase starším s mnoha zkušenostmi, někdo se dívá, jaká je to osobnost, jiný se sleduje oblečení, okusování nehtů, tetování apod. Ředitelé, kteří vytváří pravidla výběrového řízení jej udělané a vymyšlené tak, aby jim vyhovovalo, co nejvíce. Mají jasně stanovené, co sledovat a na co si dávat pozor a jaké kandidáty budou do své firmy (školy) zvát na pohovor a nebo testy.

V teoretické části jsem se věnovala vymezení pojmu střední management, motivace, následně jsem přešla na komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, jak by správně měla komunikace vypadat, třetí kapitola se zabývá konfliktem, který samozřejmě může někdy vzniknout ať už mezi zaměstnanci, a nebo mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. V poslední kapitole jsem se věnovala samotnému výběrovému řízení nového pedagogického pracovníka. Praktickou část jsem musela kvůli rozdělit na tři části. V první části jsem prováděla výzkum podle ankety. Oslovovala jsem pouze zaměstnance středního managementu – ekonomické oddělení – hlavní ekonomka, personální oddělení – tam byla zařazena mzdová účetní a zástupce ředitele školy. Ve druhé části mého výzkumu jsem dělala řízené rozhovory pouze s řediteli škol.

Bohužel z mých dotazovaných deseti škol mi spolupráci odsouhlasilo pouze pět, takže výzkum je omezený. Neměla jsem možnost se podívat do více městských škol, možná bych se setkala s něčím novým a zajímavým.

## **Přínos pro školský management**

Když jsem si vybírala své téma bakalářské práce, chtěla jsem hlavně vybrat takové téma, které by mi bylo blízké a bavilo mě. Myslím, že personální řízení, je na všech školách a firmách důležitou složku a je třeba jej stále obnovovat a hlavně nezanedbávat. Chtěla jsem proniknout do světa školy při výběrovém řízení a zjistit, jak to vlastně na školách funguje, zda se to liší od nestátní sféry, či je to podobné nebo úplně stejné. Cíle jsem tedy dosáhla řízenými rozhovory s řediteli škol a anketou pro střední management.

Mým přínosem pro školský management je hlavně to, že je důležité zapojovat do výběrového řízení všechny složky školy – od pedagogů, ekonomů, účetních až po personální oddělení a zjistit, zda se opravdu výběrové řízení liší aspoň nějakým prvkem od nestátní sféry.

Aktivní zapojování do chodu firmy zlepšuje vztahy na pracovišti. Přece jen se liší státní sféra, konkrétně tedy školství od té nestátní. Jsou to kolikrát maličkosti, ale odlišnosti tam nastávají. Ukázalo se, že firmy mají daleko více finančních prostředků a využívají jiné možnosti, nedostupné pro školy (personální agentury).

Hlavním přínosem pro školský management je tedy hlavně ta dokázaná odlišnost – zapojování svých pracovníků do chodu firmy, většina firem, kromě dvou, se shodla na tom, že alespoň nějakou funkci při výběru pracovníků opravdu mají.



## Seznam použité literatury:

### Monografie:

ARMSTRONG, Michal, Tina Stephens. Management a leadership. Praha: Grada Publishing a.s. 2008.

ISBN: 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, 2000.

ISBN: 80 -7226-308-0.

PhDr. CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing a.s. 2009.

ISBN: 978-80-247-2945-9.

Ing. ČERMÁKOVÁ, Helena. Teorie a praxe školského managementu, skripta. Praha, 2009.

GRUBER, David. Zlatá kniha komunikace. Gruber- TDP, 2012.

HRONÍK, František. Jak se nespálit podruhé. Strategie a praxe výběrového řízení. Brno: MotivPress s.r.o., 2007.

ISBN: 978-80-254-0698-4.

Mgr. CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada Publishing a.s. 2012.

Ing. CHARVÁT, Jaroslav, MBA. Firemní strategie pro praxi. Praha: Grada Publishing a.s. 2011.

ISBN: 80-247-1389-6.

Ing. KOPECKÝ, Ladislav. Public relations. Dějiny – teorie – praxe. Praha: Grada Publishing a.s., 2013.

ISBN: 978-80-247-4229-8.

Prof. PhDr. NELEŠOVSKÁ, Alena, CSc. Pedagogická komunikace v teorii a praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005.

ISBN: 80-247-0738-1.

RNDr. PLAMÍNEK, Jiří CSc. Konflikty a vyjednávání. Umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál. Praha: Grada Publishing a.s., 2012.

ISBN: 978-80-247-4485-8.

PhDr. VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.

ISBN: 978-80-247-1739-5.

VEBR, Jaromír & kol. Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2011.

ISBN: 978-80-7261-200-0.

